

Impressum

supervision - Mensch Arbeit Organisation

www.zeitschrift-supervision.de

Herausgegeben durch Prof. Dr. Winfried Münch und
Prof. Dr. Wolfgang Weigand

Erscheint viermal im Jahr

ISSN 1431-7168

Vertrieb durch den Psychosozial-Verlag

Liebe Leserin, lieber Leser!

Es ist schon erstaunlich, dass die Supervision, die sich als wissenschaftlich fundierte arbeitsbezogene Beratungsform versteht, selbst nach ihrer stärkeren Hinwendung zu organisationalen Dynamiken, zur Verantwortung für die Organisation und damit zu komplexen Beratungsaufträgen, eine wissenschaftliche Disziplin nach wie vor weitgehend ignoriert, in deren Fokus doch geradezu die Analyse und Gestaltung von Arbeit und Organisation stehen: die Arbeitswissenschaft. Dies hat sicher damit zu tun, dass die Arbeitswissenschaft lange Zeit von einem stark ingenieurwissenschaftlich orientierten Gestaltungsparadigma dominiert war und eine große Nähe zu industriellen Kernbereichen aufwies, während Supervision als reflexive Beratungsform eher auf Fragen der Beziehungs- und Rollengestaltung im Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich orientiert war und ihren Schwerpunkt in sog. Non-Profit-Organisationen hatte. Mittlerweile rücken jedoch auch in den Arbeitswissenschaften der Dienstleistungs- und Wissenssektor ins Zentrum der Aufmerksamkeit, und es etablieren sich ausgereifte sozialwissenschaftlich-dialogorientierte Ansätze, die eine große Anschlussfähigkeit an – wenn nicht gar Nähe zur – Supervision aufweisen. Ein arbeitswissenschaftlicher Ansatz, der seit ein paar Jahren an Prominenz gewinnt, soll in diesem Heft der supervisorischen Öffentlichkeit vorgestellt werden: das Konzept der „Organisationalen Achtsamkeit“.

Ausgangspunkt dieses Konzeptes ist die augenfällige Beobachtung, dass sich Organisationen seit Jahren in einem zunehmend dynamischen Umfeld bewegen, das geprägt ist von starker Wettbewerbsintensität, steigendem Kostendruck und hohen Qualitätsanforderungen. In diesem Umfeld ist die Gestaltung beständigen Wandels eine zentrale Herausforderung. Das Konzept der „Organisationalen Achtsamkeit“ bietet unseres Erachtens auch der Supervision einen Ansatzpunkt zum beratenden und gestalterischen Umgang mit beständigem Wandel. Es verfolgt das Ziel, die organisatorische Selbstreflexion zu erhöhen,

ungeplante Folgen geplanten Wandels (z. B. die Erosion von Vertrauen, die Zunahme von Gesundheitsrisiken bei Führungskräften und Beschäftigten) möglichst frühzeitig zu erkennen bzw. zu bearbeiten und bisher unentdeckte Innovationspotenziale zu erschließen.

Mit Bezug auf das Konzept der Organisationalen Achtsamkeit beschäftigen uns in diesem Heft zwei Fragestellungen: Wie können Organisationen dauerhaften Wandel achtsam gestalten und welche Fallstricke gilt es dabei zu beachten? Supervision und Arbeitswissenschaft sind sich in ihrem Bestreben einig, die organisatorische Selbstreflexion in Veränderungsprozessen zu fördern. Beide verfolgen allerdings unterschiedliche Ansätze, die Achtsamkeit von Organisationen und ihren Mitgliedern in Veränderungsprozessen zu erhöhen und aufrechtzuerhalten, die in unterschiedlichen fachdisziplinären und professionellen Orientierungen gründen. Wir gehen davon aus, dass sich – bei aller Unterschiedlichkeit der Perspektiven – eine disziplin-übergreifende Kooperation zwischen Supervision und Arbeitswissenschaft für beide Professionen lohnt. Der Dialog zwischen diesen beiden gestaltungsorientierten Disziplinen zieht sich daher als „roter Faden“ durch dieses Themenheft.

Worin liegen nun Lern- und Kooperationspotenziale zwischen Arbeitswissenschaft und Supervision? Der Fokus der Arbeitswissenschaft liegt auf der strukturellen Verankerung organisationaler Achtsamkeit in Veränderungsprozessen sowie der prozessbegleitenden und partizipativen Organisation von Perspektivenvielfalt über Bereichsgrenzen und Hierarchieebenen hinweg. Die Arbeitswissenschaft geht hierbei von betrieblichen Handlungskonstellationen aus, die durch das Macht- und Beziehungsgeflecht von Führungs- und Belegschaftsgruppen mit unterschiedlichen Erwartungen und Interessen in Veränderungsprozessen geprägt werden. Sie verfügt zudem über Wissensbestände zur Gestaltung von Arbeitsprozessen und -strukturen, welche die Gestaltungsorientierung der Supervision unterstützen können. Die Arbeitswissenschaft kann ihrerseits auf vielfältige Weise von der Supervision lernen: Angela Gotthardt-Lorenz weist in ihrem Beitrag zu diesem Heft darauf hin, dass Supervision in Organisationen bei der Erarbeitung von Handlungsperspektiven stärker als die Arbeitswissenschaft die Konstituierung des Beratungssystems und damit den Beratungskontrakt und Beratungsprozess mit seinen Interaktionsdynamiken selbst als Arbeitsgegenstand begreift. Der Verstehensprozess der

Supervision richtet sich damit auch auf die „geheimen“ Aufträge und darauf, welchen Ort Berater/-innen in der Organisationsdynamik zugewiesen bekommen sollen; er bezieht manifeste und latente Aspekte der Klienten-/Kundendynamik mit ein und macht diese Erkenntnisse für den Beratungsprozess fruchtbar. Eine zentrale Aufgabe der Supervision sieht Gotthardt-Lorenz darin, mit den Beteiligten an den Behinderungen, Verhinderungen und Widerständen gegenüber Strukturen organisationaler Achtsamkeit zu arbeiten, um über die Reflexion dieser Hemmnisse eigene Perspektiven für den organisationalen Umgang mit der Arbeit zu finden – alles Aspekte, die durch den Einbezug von Forschungssupervision in arbeitswissenschaftliche Projekte auch dort gut genutzt werden könnten.

Dieses Heft umfasst zehn Beiträge zum Thema „Achtsame Organisationen“, die nun kurz skizziert werden. Eröffnet wird das Heft mit einem Beitrag von **Guido Becke (S. 4)** über „Stolpersteine als Lernpotenziale für achtsamen Wandel“, in dem zunächst das Konzept „Organisationale Achtsamkeit“ mit Blick auf die Gestaltung beständigen Wandels skizziert wird. Stolpersteine bilden – so die vertretene These – Lernpotenziale für Organisationen sowie für die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Supervision und Arbeitswissenschaft. Im in mehreren Blöcken auf das Heft verteilten Beitrag „Achtsamkeit – Zentrale Entwicklungslinien: Von der individuellen zur organisatorischen Praxis“ führt Guido Becke in die Entwicklungsgeschichte des Achtsamkeitskonzepts ein. Er spannt dabei den Bogen von individuellen zu organisatorischen Achtsamkeitskonzepten.

Harald Schwarzmann (S. 12) beschreibt in seinem Beitrag „Diakonie im ‚achtsamen‘ Wandel“, wie durch das Konzept „Organisationale Achtsamkeit“ eine Neuausrichtung organisatorischer Veränderungsgestaltung realisiert werden konnte. Im Mittelpunkt stehen dabei seine Erfahrungen als beteiligte mittlere Führungskraft im Veränderungsprozess.

Um „achtsame Führung“ geht es in zwei weiteren Beiträgen. **Rudolf Heltzel (S. 28)** begründet aus einer psychodynamischen Perspektive als grundlegende Aspekte achtsamer Führung „Gesundheit, Beziehung, Vertrauen und Zusammenhalt“. **Katharina Witte (S. 47)** wendet sich einem bislang wenig thematisierten Führungskontext zu: dem „Abenteuer Vorstandsarbeit“, und formuliert Gedanken zur achtsamen Führung von Vereinen.

Angela Gotthardt-Lorenz (S. 18) formuliert in ihrem Beitrag „Supervision trifft Arbeitswissenschaft“ aus der Perspektive einer

Organisationssupervisorin Thesen zu einem konstruktiven Dialog zwischen beiden Disziplinen, einem Dialog, der von **Elisabeth Wienemann (S. 21)** in ihrem Beitrag „Arbeitswissenschaft und Supervision“ an den Beispielen der „Wertschätzung“ und der „psychischen Belastungen“ konkretisiert wird.

Peter Bleses und Sandra Schmidt (S. 34) stellen in ihrem Beitrag „Strukturen und Instrumente für organisationale Achtsamkeit“ vor, welche Kommunikationsroutinen, „Werkzeuge“ und Verfahren sich für die achtsame Gestaltung von Veränderungsprozessen eignen.

Dass Achtsamkeit in Organisationen immer auch auf Individuen angewiesen ist, die „auf sich achtgeben“ – und dass dies „in Zeiten von Restrukturierung und Ökonomisierung“ eine fast unlösbare Aufgabe darstellt –, ist Thema eines kritischen Beitrags von **Wolfgang Hien (S. 40)**, der damit vor einer zu großen Achtsamkeitseuphorie warnen will. Während Hien den Gesellschaftsbezug vom Individuum her thematisiert, geht es **Eva Senghaas-Knobloch (S. 62)** in ihren den Themenschwerpunkt abschließenden Markierungen um Achtsamkeit als eine praktische gesellschaftspolitische Gestaltungsaufgabe.

Meinhard Kortes (S. 54) freier Beitrag „Von Leitbildern und Bildern des Leidens“ fügt sich gut in das vorliegende Heft ein. Er reflektiert aus der Perspektive eines psychodynamischen Supervisors den „Umgang mit Widersprüchen und Dilemmata in Supervision und Organisationsberatung“.

Wir wünschen unseren Lesern eine inspirierende Lektüre und hoffen, dass Sie sich zum Dialog mit den Arbeitswissenschaften anstiften lassen.

Guido Becke und Erhard Tietel