Hochschule Neubrandenburg
Brodaer Straße 2, 17033 Neubrandenburg

Fachbereich Soziale Arbeit, Bildung und Erziehung
Masterstudiengang Beratung

Supervision zur Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen – eine Analyse unter Berücksichtigung des systemischen Ansatzes

Masterthesis

Sommersemester 2021

vorgelegt von:

Ihnenfeldt, Sarah

Klische, Meike
urn:nbn:de:gbv:519-thesis 2020-0279-1

Prüfer:

Prof. Dr. Andreas Speck
M.A. Karsten Giertz

Abgabedatum:

11.03.2021

Abstract

Beschäftigte aus helfenden Berufen wie der psychosozialen Beratung sind in ihrem Arbeitskontext mit verschiedenen Anforderungen konfrontiert. Können diese aufgrund ungenügender Ressourcen nicht adäquat bewältigt werden, kann dies laut zahlreichen Studien immer häufiger zu Belastungserleben sowie Stressentstehung und gesundheitlichen Belastungsfolgen, wie beispielsweise psychischen Störungen, führen. Es stellt sich also die Frage, wie dieser Entwicklung begegnet werden kann, um sowohl negative persönliche als auch organisationale Folgen zu bearbeiten und zu vermeiden. Da zum Zusammenhang von Supervision und der Bewältigung der Belastungen dieser Berufsgruppe noch keine Veröffentlichungen vorliegen, soll diese Masterthesis an der Verringerung der Forschungslücke mitwirken. Sie geht dazu der Forschungsfrage nach, welchen Beitrag Supervision – unter Berücksichtigung des systemischen Ansatzes – zur Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen leisten kann. Hierfür werden verschiedene theoretische und methodische Grundlagen aufgezeigt, die zur Analyse und Evaluation der Möglichkeiten und Grenzen der (systemischen) Supervision dienen. Es wird herausgearbeitet, dass sie mit ihrer theoretischen Ausrichtung, ihren Kompetenzbereichen, Zielen und Funktionen sowie ihrer Methodik und inhaltlichen Ausgestaltung unter Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards besonders als personenbezogene Maßnahme zur Unterstützung der Bewältigung von Arbeitsbelastung beitragen kann. Supervision greift relevante Bedarfe der psychosozialen Berater*innen auf, die sich aus deren multiplen Belastungslagen ergeben. Sie trägt damit zur Stärkung benötigter Ressourcen und Kompetenzen, wie der Selbstreflexion oder der Problemlösekompetenz, bei. Der konzeptionelle Fokus des systemischen Ansatzes knüpft dabei optimal an die Bedarfe der Supervisand*innen an und eignet sich daher besonders gut für die Unterstützung von Bewältigungsprozessen. Im Hinblick auf bedingungsbezogene Maßnahmen, also Interventionen, die primär im Verantwortungs- und Handlungsbereich der Organisation liegen, kann Supervision ebenfalls wichtige Veränderungen in Organisationen anstoßen.
Schlüsselwörter: Supervision, psychosoziale Beratung, Arbeitsbelastung, Stress, systemischer Ansatz, Qualitätsstandards, Bewältigungsstrategien

Employees in helping professions such as psychosocial counseling are confronted with various demands in their work context. Numerous studies show that if these cannot be adequately counteracted due to insufficient resources, this increasingly leads to the experience of strains as well as stress development and its health-related consequences, such as mental disorders. The question therefore arises of how this development can be countered in order to deal with and avoid both negative personal and organizational consequences. Since there are no publications on the connection between supervision and coping with the emotional strains of this professional group yet, this master thesis is intended to contribute to reducing the research gap. It addresses the research question of what contribution supervision – taking into account the systemic approach – can make to coping with emotional strains of psychosocial counselors. For this purpose, various theoretical and methodological foundations are presented, which serve to analyze and evaluate the possibilities and limitations of (systemic) supervision. The thesis argues that supervision, with its theoretical orientation, its areas of competence, goals and functions as well as its methodology, and procedures, while adhering to certain quality standards, contributes especially as a person-related measure to the support of coping with strains. Supervision addresses the relevant needs of psychosocial counselors resulting from their varying stressful situations. It thus contributes to the strengthening of necessary resources and competencies, such as self-reflection or problem-solving skills. The conceptual focus of the systemic approach is optimally linked to the needs of the supervisees and is therefore particularly well-suited for supporting coping processes. With regard to condition-related measures, which are interventions that lie primarily in the area of responsibility and action of the organization, supervision can also initiate important changes in organizations.
Keywords: supervision, psychosocial counseling, strain, stress, systemic approach, quality standards, coping strategies

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 1

2. Supervision 6

2.1 Entstehung und Entwicklung 6

2.1.1 Entstehung in den USA 6

2.1.2 Entwicklung im deutschsprachigen Raum 7

2.1.3 Aktuelle Entwicklungen 8

2.2 Begriffsbestimmung 10

2.3 Abgrenzung zu anderen Formaten 11

2.3.1 Coaching 12

2.3.2 Psychotherapie 13

2.4 Diversität im Feld 15

2.4.1 Funktionen und Ziele 15

2.4.2 Methoden 16

2.4.3 Settings und inhaltliche Ausgestaltung 17

2.5 Forschungslage 20

2.5.1 Forschungsansätze 21

2.5.2 Methodische Vorgehensweise 22

2.5.3 Studienlage und Forschungsbestrebungen 23

2.6 Qualitätsbetrachtungen 27

2.6.1 Qualitätsverständnis 28

2.6.2 Qualitätsdimensionen 30

2.6.3 Relevante Qualitätskriterien 31

2.6.3.1 Kriterien der Strukturqualität 31

2.6.3.2 Kriterien der Prozessqualität 33

2.6.3.3 Kriterien der Ergebnisqualität 35

2.6.3.4 Kriterien der Konzeptqualität 36

2.7 Zusammenfassung 38

3. Systemische Supervision 41

3.1 Begriffsbestimmung 41
3.2 Theoretische Grundlagen 43
3.2.1 Systemtheorie 43
3.2.1.1 Kybernetik erster Ordnung 43
3.2.1.2 Allgemeine Systemtheorie 44
3.2.1.3 Kommunikationstheorie 44
3.2.1.4 Chaostheorie 45
3.2.1.5 Theorie sozialer Systeme 45
3.2.2 Differenztheorie 46
3.2.3 Konstruktivismus 46
3.2.3.1 Kybernetik zweiter Ordnung 46
3.2.3.2 Autopoiesetheorie 47
3.2.3.3 Radikaler Konstruktivismus 47
3.2.3.4 Sozialer Konstruktionismus 48
3.3 Ziele und Funktionen 49
3.4 Leitideen 50
3.4.1 Systemische Weltsicht und Haltung 50
3.4.2 Allparteilichkeit 51
3.4.3 Systemisches Handeln 52
3.4.4 Ressourcen- und Lösungsorientierung 52
3.5 Verständnis von Gesundheit 53
3.6 Methoden und Interventionen 55
3.6.1 Hypothesenbildung 57
3.6.2 Zirkuläres Fragen 58
3.6.3 Reframing 59
3.7 Zusammenfassung 59
4. Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen 62
4.1 Begriffsbestimmung der psychosozialen Beratung 63
4.2 Belastungsfaktoren psychosozialer Berater*innen 66
4.2.1 Anforderungen und Arbeitsbedingungen 66
4.2.2 Auswirkungen der veränderten Arbeitswelt 68

4.2.3 Allgemeine Belastungsfaktoren 70
4.2.4 Beratungsspezifische Belastungsfaktoren 72
4.3 Stress als Folge 76
4.3.1 Modelle der Stressentstehung 78
4.3.1.1 Reizorientierte Stressmodelle 78
4.3.1.2 Reaktionsorientierte Stressmodelle 79
4.3.1.3 Kognitive Stressmodelle 79
4.3.1.4 Arbeitsbezogene Stressmodelle 81
4.3.2 Positive und negative Stressfolgen 85
4.3.3 Bewältigung von Arbeitsbelastung und Stress 87
4.3.3.1 Persönliche Bewältigungsstile 88
4.3.3.2 Organisationale Ansätze 89
4.4 Zusammenfassung und Bedarfe psychosozialer Berater*innen 92
5. Analyse und Evaluation 96
5.1 Analyse des Beitrags zur Bewältigung von Arbeitsbelastung 96
5.1.1 Analyse des Beitrags der Supervision 97
5.1.1.1 Ansatzpunkte für die supervisorische Arbeit 99
5.1.1.2 Selbstreflexion und Reflexion beruflicher Belastungslagen 101
5.1.1.3 Ressourcenstärkung und Kompetenzerweiterung 103
5.1.1.4 Lösungsorientierung 104
5.1.2 Analyse des Beitrags der systemischen Supervision 105
5.1.2.1 Ansatzpunkte für die supervisorische Arbeit 106
5.1.2.2 Selbstreflexion und Reflexion beruflicher Belastungslagen 108
5.1.2.3 Ressourcenstärkung und Kompetenzerweiterung 110
5.1.2.4 Lösungsorientierung 113
5.1.3 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen 115
5.1.3.1 Perspektive 1: Ansatzpunkte für die supervisorische Arbeit 115
5.1.3.2 Perspektive 1: Selbstreflexion und Reflexion beruflicher Belastungslagen 117
5.1.3.3 Perspektive 1: Ressourcenstärkung und Kompetenzerweiterung 117
5.1.3.4 Perspektive 1: Lösungsorientierung 118
5.1.3.5 Perspektive 2: Soll-Zustand der Arbeitsbedingungen 119
5.2 Analyse der Qualität 123

5.2.1 Analyse der Qualitätskriterien....124
5.2.1.1 Strukturqualität....125
5.2.1.2 Prozessqualität....128
5.2.1.3 Ergebnisqualität....130
5.2.1.4 Konzeptqualität....133
5.2.2 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen....136
5.3 Handlungsempfehlungen....137
5.3.1 Empfehlungen für die Praxis: Supervisand*innen....137
5.3.2 Empfehlungen für die Praxis: Supervisor*innen....138
5.3.3 Empfehlungen für die Praxis: Auftraggeber*innen....140
6. Fazit und Ausblick....143
6.1 Fazit: Beantwortung der Forschungsfragen....143
6.2 Fazit: Grenzen der (systemischen) Supervision....151
6.3 Fazit: Reflexion der Grenzen dieser Masterthesis....153
6.4 Fazit: Zielerreichung....154
6.5 Ausblick....154
7. Literaturverzeichnis....159
8. Abbildungsverzeichnis....173
9. Abkürzungsverzeichnis....174

1. Einleitung

Meike Klische

Laut dem Bundesministerium für Gesundheit steigt das Risiko, eine psychische Störung zu entwickeln um mindestens 50%, wenn Beschäftigte andauernder Arbeitsbelastung ausgesetzt sind. Es verweist außerdem darauf, dass sich die Zahl der Fehltage von Beschäftigten aufgrund dieser psychischen Belastungen in den letzten 20 Jahren mehr als verdreifacht hat und fast jede zweite Frührente darauf zurückzuführen ist. Die BKK Gesundheitsstudie kommt darüber hinaus zu dem Ergebnis, dass depressive Episoden zu den drei häufigsten Einzeldiagnosen gehören, die für Arbeitsunfähigkeit von Beschäftigten ursächlich sind. (vgl. Bundesministerium für Gesundheit 2021: o. S.; Pfaff/Zeike 2019: 20) Diese Arbeitsbelastung können sowohl aus den Veränderungen der Arbeitswelt, wie der Globalisierung und Ökonomisierung, als auch aus den Anforderungen des konkreten Arbeitsbereichs resultieren. Werden sie nicht gesundheitsförderlich bewältigt, können eben genannte Folgen wie Stress[1] und psychische Störungen der Beschäftigten ausgelöst werden, die dann zu hohen Fehlzeiten führen können. Berichte der Krankenkassen bestätigen nicht nur den Anstieg von Kranken- beziehungsweise Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund psychischer Erkrankungen; sie stellen außerdem dar, dass vielfach auf gesundheitsgefährdende Verhaltensweisen zurückgegriffen wird. (vgl. Badura et al. 2019: V ff; Petzold/Schigl 2020: V) Unvorhergesehene Veränderungen, wie zum Beispiel die Auswirkungen der aktuellen Covid-19-Pandemie, können zusätzlich belastend für die Beschäftigten sein. Der Bedarf an gesundheitsförderlichen Bewältigungsstrategien im Arbeitsleben kann deutlicher nicht sein.

Diese Belastungsfolgen konnten vor allem bei Beschäftigten, die mit hohen psychosozialen Anforderungen bei ihrer Tätigkeit konfrontiert sind, festgestellt werden. Besonders betroffen sind laut Knieps „Branchen und Berufe, die hauptsächlich mit bzw. am Menschen arbeiten“ (Knieps 2019: VII). Auch in den Ausführungen von Shapiro und Carlson wird deutlich, welche Auswirkungen die Belastungen für Beschäftigte aus dem psychosozialen Bereich haben können:

> „Oft äußern Praktizierende Gefühle der Frustration, der Desillusionierung und des Burnouts. Sie geben an, die Absichten, die sie ursprünglich zu den Heilberufen hingezogen hätten, seien unter scheinbar unüberwindbarem Stress, Druck und Überforderung begraben. Sie suchen Zuflucht, Ehrlichkeit und Authentizität, einen neuen Weg, mit dem Chaos und Leiden um sie herum und in ihrem eigenen Inneren in Beziehung zu treten.“ (Shapiro/Carlson 2011: 14)

Diese Masterthesis nimmt die beschriebenen mehrdimensionalen Belastungslagen von psychosozialen Berater*innen im Arbeitsleben als Ausgangspunkt, um den Beitrag von (systemischer) Supervision zur Bewältigung dieser zu untersuchen. Die Arbeitsbelastung kann Gefühle von Überforderung und Stress auslösen und gegebenenfalls auch Unterstützung im Umgang mit den Belastungen erfordern. Es sollten also frühzeitig geeignete gesundheitsförderliche Maßnahmen ergrif-

[1] Zwar ist der Stressbegriff grundsätzlich neutral, jedoch wird zumeist von Stress als negative Folge von Belastung gesprochen. Auch in dieser Arbeit werden die negativen Folgen von nicht ausreichend bewältigten Stressoren betrachtet.

fen werden, um diesen negativen, die Gesundheit gefährdenden Folgen entgegenzuwirken. Da der (systemischen) Supervision eine entlastende Wirkung zugeschrieben wird und mit ihr das Ziel der Unterstützung von Supervisand*innen im Umgang mit berufsbezogenen Schwierigkeiten verfolgt wird, kann sie als Beratungsform eine dieser organisationalen Maßnahmen darstellen.

Im Rahmen der Betrachtung von (systemischer) Supervision als unterstützende Maßnahme bei der Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen wird in dieser Arbeit vorrangig das Supervisand*innensystem in den Blick genommen. Ausgehend vom Mehrebenenmodell, das in Kapitel 2.5 vorgestellt wird, sollen aber auch die angrenzenden Ebenen einbezogen und berücksichtigt werden. Die Auseinandersetzung mit der Thematik findet in dieser Masterthesis methodisch durch die Untersuchung wissenschaftlicher Ausführungen und Konzepte statt. Insbesondere aufgrund der Vielzahl von unterschiedlichen Ansatzmöglichkeiten und Betrachtungsweisen der Supervision ist eine Eingrenzung der Thematik sinnvoll. Daher wird in dieser Arbeit wird ein Fokus auf den systemischen Ansatz gelegt, da dieser – so die Hypothese der Verfasserinnen[2] – gut zum supervisorischen Arbeiten und zu den gegenseitigen Einflüssen der unterschiedlichen Ebenen, also den Wechselwirkungen der Systeme und ihrer Umwelten, passt. Die Auswahl des systemischen Ansatzes ist damit nicht als Wertung im Sinne einer höheren Wirksamkeit im Vergleich zu anderen Supervisionsansätzen zu verstehen, sondern stellt einen möglichen Ansatzpunkt dar, der in dieser Arbeit besonders betrachtet wird. Zudem kann, dem Umfang einer Masterthesis entsprechend, durch die Auswahl eines spezifischen Fokus die aus der Diversität des Feldes entstehende Komplexität verringert werden, wodurch die Forschungsfrage konkreter beantwortet werden kann.

Im Rahmen dessen wird in der vorliegenden Masterthesis folgenden hinführenden Forschungsfragen nachgegangen:

1. Welche Ziele sind für die Supervision handlungsleitend, welche Wirkeffekte kann sie erzielen und welche Qualitätsmerkmale sind für die Supervision relevant?
2. Welche Besonderheiten und Arbeitsweisen kennzeichnen den systemischen Ansatz?
3. Welcher Arbeitsbelastung sind psychosoziale Berater*innen ausgesetzt, welche Bewältigungsstrategien können von ihnen angewendet werden und welche Bedarfe ergeben sich daraus?
4. Inwiefern greift Supervision diese Bedarfe auf und welche hilfreichen Ressourcen und Kompetenzen regt sie an?
5. Welche Qualitätsstandards sind erforderlich, damit Supervision in der Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen unterstützend wirken kann?

[2] Wenn im Verlauf der Arbeit von Verfasserinnen gesprochen wird sind Meike Klische und Sarah Ihnenfeldt gemeint. Ist von Autor*innen die Rede werden hingegen die Publizierenden herangezogener Quellen angesprochen.

Aus dieser Ausführungen ergibt sich dann die Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage:

6. Inwiefern kann (systemische) Supervision einen Beitrag zur Bewältigung der Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen leisten?

Mit diesen Forschungsfragen wird in der vorliegenden Masterthesis das Ziel verfolgt, den Beitrag von (systemischer) Supervision zur Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen hinsichtlich der Unterstützung bei der Erarbeitung von Bewältigungsstrategien und dem gesundheitsförderlichen Umgang mit Belastungslagen der Beschäftigten zu analysieren und zu evaluieren. Da es zu diesem konkreten Zusammenhang von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen und (systemischer) Supervision bisher noch keine Veröffentlichungen gibt, soll diese Arbeit zudem eine erste Ausführung darstellen, mit Hilfe derer die bestehende Forschungslücke verringert werden soll. Da dieser Arbeit die Hypothese zugrunde liegt, dass Supervision ein geeignetes Mittel darstellt, wird hier untersucht, wodurch und inwieweit sie bei der Bewältigung unterstützen kann und an welche Grenzen sie dabei möglicherweise stößt. Daran anschließend werden wichtige Qualitätskriterien für das Gelingen der Bewältigung durch Supervision überprüft und durch weitere relevante Themen und Merkmale ergänzt, um daraus weiterführende Anregungen für Praxis und Forschung zu erstellen. Zur Erreichung der genannten Ziele werden zunächst ausgewählte Inhalte hinsichtlich der (systemischen) Supervision und der Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen dargestellt, um zum einen für ein grundlegendes Verständnis relevanter Themen und Zusammenhänge zu sorgen. Zum anderen dienen diese Inhalte als Grundlage für die darauffolgende Analyse, in der untersucht wird, inwiefern (systemische) Supervision zur Bewältigung von Arbeitsbelastung beitragen kann.

Die aus der Analyse gewonnenen Erkenntnisse dienen als Basis für die folgenden Handlungsempfehlungen, die sich an verschiedene Personengruppen der Praxis richten. Zum einen ermöglichen sie, dass Supervisor*innen ihre Arbeit zielgerichteter auf die spezifischen Bedarfe von Supervisand*innen hinsichtlich des Umgangs mit Belastungslagen gestalten können. Zum anderen ermöglichen die Ausführungen dieser Masterthesis Supervisand*innen den Beitrag, den Supervision zu leisten vermag, besser einzuschätzen. Zudem kann sie die Supervisand*innen für potentiell aufkommende Belastungen sensibilisieren und sie in der Wahrnehmung damit verbundener Bedürfnisse unterstützen. Darüber hinaus profitieren auch Auftraggeber*innen von den Erkenntnissen dieser Arbeit, da sie so eigene Verantwortungsbereiche und Handlungsnotwendigkeiten sowie die Vorteile (aber auch die Grenzen) von Supervision als Maßnahme zur Bewältigung erkennen, realistisch einschätzen und zielgerichtet nutzen können.

Um die vorgestellten Forschungsfragen zu beantworten und die Ziele dieser Arbeit zu erreichen, geht die vorliegende Masterthesis wie folgt vor[3]: Im zweiten Kapitel wird sich zunächst grundlegend der Supervision mit ihrer Entstehungsgeschichte und einer Einordnung des Supervisionsbegriff gewidmet. Die daran anknüpfende Abgrenzung zum Beratungsformat Coaching sowie zur Psychotherapie trägt zur Schärfung des Profils der Supervision bei, um im nächsten Schritt ihre Ziele und Funktionen sowie ihre methodische und inhaltliche Ausgestaltung näher zu beleuchten und damit den Gegenstand der Supervision für diese Arbeit einzugrenzen. Anschließend wird der Forschungsstand der Supervision beleuchtet, um die Herausforderungen der scientific community darzustellen und spätere Empfehlungen für die Forschung daran ausrichten zu können. Daher werden Forschungslinien und -methoden aufgegriffen sowie ausgewählte, für diese Arbeit relevante, Studienergebnisse thematisiert. Da die Qualität und Wirkung von Supervision wichtige Forschungsstränge ausmachen, die im Zusammenhang mit der Bewältigung von Arbeitsbelastung der Supervisand*innen stehen, wird im darauffolgenden Kapitel der Fokus auf Qualität und Qualitätsstandards gelegt. Die Einteilung schon bestehender Qualitätskriterien von Supervision in die Qualitätsdimensionen der Struktur-, Prozess-, Ergebnis- sowie Konzeptqualität schafft die Basis für die in Kapitel 5.2 stattfindende Analyse.

Das dritte Kapitel greift die systemische Supervision mit ihren wichtigsten theoretischen Grundlagen und Zielen auf. Darüber hinaus werden die Leitideen sowie ausgewählte Methoden und Interventionsformen des systemischen Ansatzes ausdifferenziert und es findet eine Auseinandersetzung mit systemischer Supervision im Kontext von Gesundheit und Krankheit statt. Diese Ausführungen werden zudem in Kapitel 5.1 und 5.2 für die Analyse herangezogen.

Im vierten Kapitel rücken unter anderem die Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen in den Fokus der Betrachtungen. Dafür findet zunächst eine Bestimmung des Arbeitsfeldes der psychosozialen Beratung statt, um dann auf gesellschaftliche, branchenübergreifende und beratungsspezifische Belastungsfaktoren einzugehen. Weiterführend wird Stress als mögliche Folge von Arbeitsbelastung thematisiert. Neben der Stressentstehung und positiven wie negativen Folgen von Stress stellt dieses Kapitel persönliche Bewältigungsstile, aber auch organisationale Maßnahmen der Gesundheitsförderung vor, um daran anschließend die Bedarfe von psychosozialen Berater*innen an Supervision zu formulieren.

Das fünfte Kapitel umfasst die Analyse, in der die bisherigen Darlegungen von Kapitel 2, 3 und 4 mit Blick auf die Forschungsfrage dieser Arbeit, welchen Beitrag (systemische) Supervision zur Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen leisten kann, untersucht werden. Im ersten Teil (Kapitel 5.1) liegt der Fokus der Analyse darauf, inwiefern die Bedarfe der Supervi-

[3] Die Verfasserinnen haben diese Arbeit gemeinsam konzipiert und inhaltlich erstellt: Kapitel 2, 3 und 4 wurden dabei nach inhaltlicher Absprache und Zuordnung jeweils in Eigenleistung ausgearbeitet. Einleitung, Analyse sowie Fazit und Ausblick wurden hingegen gemeinsam detaillierter vorbereitet, bevor sie von einer der beiden Verfasserinnen ausformuliert wurden. Die jeweilige Zuordnung ist zu Beginn der einzelnen (Teil-)Kapitel gekennzeichnet.

sand*innen in der Supervision und speziell im systemischen Ansatz aufgegriffen werden. Zudem werden die Möglichkeiten und Grenzen der (systemischen) Supervision herausgearbeitet. Dabei dienen vier Kategorien, die sich aus den vorherigen Darstellungen ergeben haben, als Referenzpunkte. Im Anschluss wird dann im zweiten Teil (Kapitel 5.2) der Frage nachgegangen, welche Qualitätsstandards notwendig sind, um die Unterstützung der Bewältigungsmechanismen durch Supervision zu gewährleisten. Es wird analysiert, welche Qualitätskriterien für die Bewältigung von Arbeitsbelastung besonders relevant sind, aber auch welche weniger wichtig sind und welche auf Grundlage der Erkenntnisse dieser Arbeit zusätzlich Berücksichtigung finden sollten. Einen dritten Teil (Kapitel 5.3) bilden die sich aus den Inhalten der vorliegenden Arbeit ergebenden Handlungsempfehlungen für die Praxis, die sich an Supervisand*innen, Supervisor*innen und Auftraggeber*innen richten.

Abschließend werden im Fazit die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit noch einmal zusammengefasst und die eingangs vorgestellten Forschungsfragen beantwortet. Darüber hinaus wird darin noch einmal auf zentrale Chancen und Grenzen der Supervision im Hinblick auf die Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen eingegangen. Darauf aufbauend werden in einem Ausblick weiterführende Fragestellungen, Empfehlungen und Forschungsbedarfe formuliert, die zum einen die Erkenntnisse dieser Arbeit überprüfen und verifizieren und zum anderen zur weiteren Schließung der Forschungslücke beitragen.

2. Supervision

Sarah Ihnenfeldt und Meike Klische

Die Grundlagen der Supervision, die für das weitere Verständnis dieser Arbeit notwendig sind, werden in diesem Kapitel erläutert. Hier dienen zuerst die Entstehung sowie aktuelle Entwicklungen der Supervision als Basis. In dieser Arbeit wird der Fokus auf den deutschsprachigen Raum gelegt. Aufgrund der historischen Entwicklung von Supervision und zur besseren Einordnung der Informationen werden zudem die Entstehung und Entwicklung in den USA und Europa berücksichtigt. Im Anschluss folgt eine Auseinandersetzung mit dem Supervisionsbegriff sowie eine Darstellung wichtiger Aspekte der Abgrenzung von Supervision, vor allem zu den verwandten Feldern des Coachings und der Psychotherapie. Darüber hinaus wird die Diversität im Feld bezüglich verschiedener Ziele und Funktionen der Supervision sowie möglichen Methoden, Settings und Ausgestaltungsformen dargestellt, auf die Supervision ausgerichtet sein kann. Daran anknüpfend wird die Forschungslage der Supervision unter Berücksichtigung verschiedener Forschungsansätze und -methoden dargestellt, um zum einen ein Verständnis für die Herausforderungen der Supervisionsforschung zu schaffen und zum anderen relevante Studienergebnisse für diese Arbeit aufzuzeigen. Abschließend wird sich dem Qualitätsdiskurs unter Berücksichtigung bedeutender Qualitätskriterien gewidmet. Diese werden anhand der vier Qualitätsdimensionen der Struktur-, Prozess-, Ergebnis- und Konzeptqualität ausdifferenziert, um später in der Analyse evaluiert werden zu können.

2.1 Entstehung und Entwicklung

Meike Klische

In der Betrachtung der Entstehung und Entwicklung von Supervision zeigt sich, dass der Ursprung dieser Beratungsform in den USA liegt, von wo sie sich weiter verbreitet und –entwickelt hat. Auf eine Vorstellung von Supervision in den USA, im deutschsprachigen Raum und in Europa folgt ein Blick auf die aktuellen Entwicklungen im Feld.

2.1.1 Entstehung in den USA

Die Supervision ist etwa Mitte des 19. Jahrhunderts in den USA im Zuge eines Programms zur Armutsbekämpfung aufgrund der rasch voranschreitenden Industrialisierung entstanden: ehrenamtlich Helfende gingen zur Unterstützung von sozial Benachteiligten ins Feld. Diese Ehrenamtlichen, ‚friendly visitors' (freundliche Besucher) genannt, sollten von ‚paid agents' (bezahlten Stellvertreter*innen) kontrolliert und koordiniert werden. Hier entwickelte sich erstmals die Idee, Helfende psychosozial zu begleiten und fachlich-methodisch anzuleiten. Die ‚friendly visitors' sollten Familien in allen Lebensbereichen unterstützen und sie beeinflussen, sich in gesellschaftlich gewünschter Weise zu verändern. Als Zuständige für die Einstellung und Einarbeitung, Anleitung und Schu-

lung der Ehrenamtlichen gelten die angesprochenen ‚paid agents' als Vorläufer der heutigen Supervisor*innen. (vgl. Kaldenkerken 2014: 67; Schibli/Supersaxo 2009: 15 f.)

Im Laufe der Zeit wurden immer mehr bezahlte Arbeitsstellen für die vormals ehrenamtlichen Helfer*innen und erste Lehrgänge an unabhängigen Bildungsinstituten, später sogar Hochschulstudiengänge, eingerichtet. Dies machte die Supervision zu einer stabilen Säule im amerikanischen Sozialwesen, was sich auch in zunehmenden Publikationen zeigte, die das Profil von Supervision schärften. (vgl. ebd.: 14 f.)

Ab 1933 emigrierten dann viele europäische Psychoanalytiker*innen in die USA. Da sie dort allerdings nicht als solche arbeiten durften, drängten sie als Berater*innen (und somit als Konkurrenz der Supervisor*innen) auf den Markt und brachten einen starken Einfluss der tiefenpsychologisch fundierten Psychotherapie mit in das Feld. Als Folge daraus wurden psychoanalytische Inhalte in das Ausbildungscurriculum für Supervisor*innen aufgegriffen, die bis heute den Schwerpunkt der Supervision in den USA bilden. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass eine eigene Psychoanalyse sowohl Vorrausetzung für die Aufnahme in eine Supervisionsausbildung als auch später berufsbegleitend für Supervisor*innen mit sozialarbeiterischem Hintergrund vorgesehen ist. (vgl. ebd.: 14 f.; Buchinger/Klinkhammer 2007: 13; 22)

Gegenwärtig hat Supervision[4] in den USA vor allem drei Funktionen: Die ausbildende (educational) Supervision fokussiert die Anleitung und Qualitätssicherung des beruflichen Handelns von Sozialarbeiter*innen. Die administrative (administrative) Supervision hat eher die Personalverantwortlichen mit Beratungsfunktion im Blick. Die unterstützende oder befähigende Supervision ist wiederum ganz auf den Nutzen für den*die Klient*in ausgerichtet, indem die Supervisor*innen die Sozialarbeiter*innen koordinieren, unterstützen und motivieren, damit diese möglichst erfolgreich mit den Klient*innen arbeiten können. (vgl. Schibli/Supersaxo 2009: 14 f.; Kaldenkerken 2014: 68)

2.1.2 Entwicklung im deutschsprachigen Raum

Für den deutschsprachigen Raum lässt sich der Beginn der Supervision auf die Institutionalisierung der Sozialarbeit durch Mary Richmonds in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts in den USA datieren. Das Konzept der Supervision wurde seither aus den USA übernommen, entwickelte sich dann aber unabhängig weiter. Als weitere Wurzeln der heutigen Supervision im deutschsprachigen Raum lassen sich vor allem die diakonischen Beratungsgespräche in London mit jungen Uniabsolvent*innen in helfenden Berufen sowie die Soziale Frauenschule in München mit Lehrveranstaltungen zur psychischen Verarbeitung der Praxiserfahrungen ausmachen. Des Weiteren haben auch die Kontrollsupervisionen am Berliner Psychoanalytischen Institut in der Ausbildung von

[4] Die Kontrollfunktion von Supervisor*innen, die im Ursprung der Beratungsform deutlich wird, wird auch durch die Übersetzung des englischen Verbs deutlich: ‚to supervise' bedeutet beaufsichtigen oder überwachen (vgl. PONS 2020a.: o. S.).

Psychoanalytikern und die in London aufgekommenen Balint-Gruppen für Mediziner*innen einen Einfluss auf die Entwicklung der Supervision in Deutschland gehabt. (vgl. Berker 2015: 13; Schibli/Supersaxo 2009: 19 f.; Kaldenkerken 2014: 67 f.)

Supervision hat sich im deutschsprachigen Raum hin zur professionellen Beratung (ungleich der Ausformung in den USA nicht zur hierarchisch kontrollierenden Instanz) entwickelt und ist eng mit der Entwicklung und Professionalisierung der Sozialen Arbeit verbunden: Reflexion wurde vor allem durch den Wandel der klassischen Fürsorgetätigkeit zur modernen Sozialen Arbeit notwendig, denn der Rollenkonflikt zwischen ‚Hilfe' und ‚Hilfe zur Selbsthilfe'[5] kam dabei auf und brachte die Supervision als Reflexionsmöglichkeit ins Spiel. Hierzu trug ebenfalls der Umstand bei, dass die berufliche Beziehung zu Klient*innen zunehmend wichtiger wurde, so dass hier die Reflexion der Beziehungsgestaltung und Intervention mehr und mehr in den Fokus rückte. Da dies in der Psychotherapie schon länger der Fall war, bediente sich die Supervision an den therapeutischen Schulen und bezog sie in ihr Konzept mit ein. (vgl. Buchinger/Klinkhammer 2007: 12; Kühl 2006: 7)

Erst 1970 setzte sich der Supervisionsbegriff gegen den bis dato vorherrschenden Begriff der ‚Praxisberatung' durch. Mit der Entscheidung für den Supervisionsbegriff erfolgte eine entscheidende Abgrenzung von der Praxisberatung, die vorrangig die Anleitung zur qualitativ guten Umsetzung von Sozialer Fallarbeit in die Praxis meint. Im gleichen Zuge grenzte sich die Supervision damit auch von der Lehrsupervision im therapeutischen Setting ab. Kühl betont zudem, dass die Professionalisierung der Supervision auch dadurch begünstigt wurde, dass das Tätigkeitsfeld noch durch niemanden abgedeckt war. (vgl. ebd.: 10; Schibli/Supersaxo 2009: 19 f.)

> „Einer der Gründe für das Versagen hierarchischer Muster liegt auch darin, dass die beruflichen Tätigkeiten insgesamt immer komplexer, im Detail immer spezialisierter und damit immer interdependenter werden. Ihre Vernetzung miteinander muss rasch und flexibel mittels direkter Kommunikation und multilateraler horizontaler Kooperation, die gleichbedeutend ist mit methodenübergreifender Kooperation, stattfinden. Anstelle der Hierarchie, die für diese Aufgabe zu schwerfällig ist und in ihren kommunikativen Möglichkeiten zu sehr limitiert ist, tritt Teamarbeit." (Buchinger/Klinkhammer 2007: 20)

Aus dieser Entwicklung entstand zusätzlich zur im Einzelsetting stattfindenden Ausbildungs- und berufsbegleitenden Supervision in den 70er Jahren die Teamsupervision. Die Organisation von Teams erfordert Führung, die wiederum eine eigene professionelle Tätigkeit mit hohem Reflexionsbedarf darstellt, es entsteht also dazu die Leitungssupervision[6]. (vgl. ebd.: 20 f.; Schibli/Supersaxo 2009: 32 f.)

2.1.3 Aktuelle Entwicklungen

Die aktuelle Nachfrage nach Supervision steigt laut Buchinger und Klinkhammer aus verschiedenen Gründen. Sie nennen hier vor allem Gleichberechtigung und Autonomie, Komplexität von

[5] Hilfe zur Selbsthilfe beschreibt ein Arbeitsprinzip innerhalb der Sozialen Arbeit. Die professionelle Unterstützung durch Sozialarbeiter*innen soll Klient*innen mittels geeigneter Impulse und Methoden dazu befähigen, nach und nach ihre Problemlagen ohne fremde Hilfe bearbeiten zu können. (vgl. Hill et al. 2013: 14)

[6] Eine ausführliche Auseinandersetzung mit angrenzenden Beratungsformaten, wie der Beratung von Führungskräften, findet in Kapitel 2.3 statt.

Arbeitsprozessen und Organisationen sowie Globalisierung. Aber auch die Entgrenzung der Arbeitswelt, der höhere Vernetzungs- und Koordinationsbedarf und die wachsenden Anforderungen an Entscheidungsfindungen spielt eine Rolle. Ergänzen lässt sich darüber hinaus der erhöhte Bedarf an Kommunikation und organisatorischer Kompetenz und das steigende Veränderungstempo in der Arbeitswelt. (vgl. ebd.: 23 f.; Möller/Kotte 2015: 16)

Auch die Supervisionssettings werden laut Schibli und Supersaxo immer flexibler und verlagern sich hin zu Teamsupervision im Kontext von Organisationen (profit und non-profit Sektor). Dadurch werden neue Beratungsformate integriert und die Verhältnisse zwischen den Disziplinen – wie beispielweise dem Coaching – ausgelotet. Aus der Entwicklung hin zum Organisationskontext entsteht zunehmend auch ein Spannungsfeld, in dem sich die Supervision zwischen Wirtschaftlichkeit und Professionalisierung verorten muss. (vgl. Schibli/Supersaxo 2009: 22; 34)

Kühl kommt dennoch zu dem Schluss, dass sich die Supervision im Gegensatz zu vielen anderen Berufsfeldern als noch junge Disziplin schnell etabliert hat:

> „Zwar ist die Berufsbezeichnung des 'Supervisors', anders als die des Anwalts, Mediziners oder Theologen, nicht geschützt, doch hat dieses relativ neue Berufsfeld in recht kurzer Zeit etliche Professionalisierungshürden genommen. Für den Beruf des Supervisors hat sich ein zumindest teilweise standardisierter Ausbildungskanon etabliert. Die Supervision ist über verschiedene Lehrstühle sowohl an Fachhochschulen als auch vereinzelt an Universitäten verankert. Den Berufsvereinigungen, besonders der Deutschen Gesellschaft für Supervision, ist es gelungen, die Mitgliedschaft in ihren Verbänden als Markenzeichen zu etablieren. Über Ethik-Kodexe und Ehrenräte wurden Ansätze einer professionellen Selbstkontrolle geschaffen." (Kühl 2006: 6)[7]

Schibi und Supersaxo ergänzen, dass die voranschreitende Professionalisierung der Supervision sich auch daran zeigt, dass immer mehr Masterstudiengänge an den Fachhochschulen entstehen (vgl. Schibli/Supersaxo 2009: 34).

Supervision werde heute in immer mehr Feldern benötigt, da reflexive Anteile dort zunehmend erwartet würden, aber die dafür benötigten Kompetenzen bei den Beschäftigten in diesen Berufen oftmals nicht ausreichend vorhanden seien. Dies betreffe beispielsweise Mediziner*innen, Lehrerende oder Führungskräfte verschiedenster Bereiche. Interaktion und Reflexion würden für sie immer wichtiger, gehörten aber eigentlich nicht zur primären Tätigkeit ihrer Berufe. Rollenwidersprüche brächten hier häufig neue Tätigkeiten hervor, deren Gestaltung zur ‚reflexiven Dauer-aufgabe' wird. Damit habe sich auch die Zielsetzung von Supervision verändert: Wenngleich früher eher die Bearbeitung beruflicher Problemstellung im Fokus stand, verfolge die Supervision heute oftmals das Ziel, die Selbstreflexion ihrer Klient*innen zu befördern. Gegenstand der Supervision sei somit nicht mehr nur die berufliche Tätigkeit selbst, sondern die Reflexion dieser, so dass Supervision zunehmend auch eine entlastende Funktion bekomme. (vgl. Buchinger/Klinkhammer 2007: 16 ff.; Schigl et al. 2020b: 11)

[7] Eine fehlende geschlechtergerechte Schreibweise sowie veraltete Rechtschreibung in Zitaten werden in dieser Arbeit nicht mit [sic!], gekennzeichnet, um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten.

Wie im weiteren Verlauf dieser Arbeit deutlich werden wird, kann innerhalb des deutschsprachigen Raumes[8] kein einheitliches Begriffsverständnis von Supervision zugrunde gelegt werden. Spektrum und Theorien sind zu vielfältig, so dass die Definition und Ausgestaltung in der Regel kontextbezogen gestaltet wird. Die Gemeinsamkeit und zeitgleich auch das Alleinstellungsmerkmal aller Begriffsverständnisse sei dabei die Berufsbezogenheit, die bis heute in allen Supervisionsformen erhalten bleibe (vgl. Schibli/Supersaxo 2009: 21 f.).

Gerade aufgrund dieser unterschiedlichen Sichtweisen und Begriffsbestimmungen ist eine Abstimmung der Akteure im Feld wichtig. Im europäischen Rahmen gibt es Bestrebungen, die unterschiedlichen Trends und Entwicklungen der Länder zu bündeln. Der europäische Zusammenschluss ‚Association of National Organizations for Supervision in Europe' (ANSE) wurde 1997 gegründet und vertritt heute 17 Länder. Ziel der ANSE ist die Förderung der Professionalisierung sowie die Qualitätssicherung: Sie bündelt Kriterien für die Zugangsvoraussetzungen, legt Curricula für Supervisionsausbildungen fest und beschließt ethische Richtlinien. Zudem regt sie den Austausch von Supervisor*innen und Forscher*innen im Feld, beispielweise durch Intervisionsgruppen und die ‚ANSE Summer University' an. (vgl. ANSE 2019: o. S.; Knopf 2015: 89)

2.2 Begriffsbestimmung

Meike Klische

Supervision und auch Coaching sind laut Wälte und Lübeck als Spezialgebiete der Beratung[9] im beruflichen Kontext einzuordnen. In der Betrachtung der Wortherkunft des Supervisionsbegriffs zeigt sich die Perspektive des*der Supervisor*in: der lateinische Begriff ‚super' ist mit ‚über', ‚von oben' oder ‚darüber' zu übersetzen und ‚visio' meint ‚das Sehen' oder ‚den Anblick'. Zum Wort ‚Supervision' zusammengesetzt, lässt sich mit ‚Überblick' oder ‚Übersicht' eine Vogelperspektive des*der Supervisor*in erkennen. (vgl. Wälte/Lübeck 2018: 30; Pühl 2017: 12)

In den verschiedenen Darstellungen und Hervorhebungen bestimmter Aspekte der Autor*innen im Feld wird deutlich, dass es nicht *die* Supervision gibt. Supervision lässt sich unter unterschiedlichen Blickwinkeln auf Akteur*innen, Methoden, Settings und Arten beschreiben (vgl. Schigl et al. 2020c: 14). Supervisionsprozesse werden also durch vielfältige Konzepte und theoretische Zugänge ausgestaltet und für ihre jeweiligen Einsatzbereiche, Fokusse und Ziele angepasst. Es zeigt sich, dass bisher ein einheitliches Begriffsverständnis mit übergreifenden Referenztheorien fehlt; dennoch bleibt die zentrale Gemeinsamkeit aller Begriffsdefinitionen: das Ziel der Supervision ist die Qualitätssteigerung des beruflichen Handelns.

---

[8] Diese Arbeit bezieht sich nur auf die heutige Supervision im deutschsprachigen Raum, da sich die in den USA als ‚clinical supervision' bezeichnete Form trotz ihrer Vergleichbarkeit mit ihrem analytischen, anleitenden und lehrenden Charakter deutlich von der in dieser Arbeit betrachteten Supervision als Reflexionsrahmen für psychosoziale Fachkräfte unterscheidet.

[9] Eine detailliertere Auseinandersetzung mit dem Begriff der psychosozialen Beratung findet in Kapitel 4.1 statt.

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv) bestimmt den Supervisionsbegriff wie folgt:

> "Supervision ist ein wissenschaftlich fundiertes, praxisorientiertes und ethisch gebundenes Konzept für personen- und organisationsbezogene Beratung in der Arbeitswelt. Sie ist eine wirksame Beratungsform in Situationen hoher Komplexität, Differenziertheit und dynamischer Veränderungen. In der Supervision werden Fragen, Problemfelder, Konflikte und Fallbeispiele aus dem beruflichen Alltag thematisiert." (DGSv 2012: 8)

Kritisch ist hier anzumerken, dass die von der DGSv unterstellte Wirksamkeit der Beratung bisher noch nicht ausreichend belegt werden konnte.[10]

Um den Begriff der Supervision klarer zu fassen, orientiert sich diese Arbeit vorrangig an der Definition von Schigl et al.: Supervision beschreibt laut dieser

> „eine moderne Methodologie reflexiver und diskursiver Sozialintervention zur fachlichen Beratung, Begleitung und Weiterbildung von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Arbeitsfelder (wenngleich schwerpunktmäßig psychosozialer) und damit ein Instrument der Qualitätssicherung in der Arbeit mit Menschen (KlientInnen, PatientInnen, Personal)." (Schigl et al. 2020c: 20)

Ein*e Supervisor*in ist entsprechend ein*e

> „spezifisch qualifizierte BeraterIn bzw. fachliche BegleiterIn, die aus ‚fachlicher Überschau' und dem ‚Abstand der Außenstehenden' in Weiterbildungs- und Unterstützungsfunktion für MitarbeiterInnen in psychosozialen, klinischen und anderen Arbeitsfeldern tätig wird." (ebd.: 20)

Supervision dient also als interdisziplinär ausgerichtetes Reflexions- und Handlungsmodell mit dem Ziel, Einzelpersonen, Gruppen oder Teams in ihrer jeweiligen Arbeit mit Klient*innen zu unterstützen und diese weiterzuentwickeln. Dies soll mittels Förderung der personalen, der sozialen und der fachlichen Fähigkeiten der Fachkräfte erreicht werden. Sie zielt zudem auf die Verbesserung der Qualität und der Ergebnisse ihrer Arbeit ab, aber auch auf die Beziehungsarbeit etwa mit Klient*innen, Vorgesetzten und Kolleg*innen, und bezieht dabei die organisatorischen Zusammenhänge sowie ethische Aspekte der Arbeit mit ein. Dabei greift Supervision auf eine Vielzahl sozialwissenschaftlicher Theorien und praxiserprobter Methoden zurück. Sie dient also der Beratung von Professionellen in Organisationen, nicht aber der Beratung von Organisationen selbst. (vgl. Belardi 2020: 25 f.; Mittler et al. 2019: 3 f.; Rappe-Giesecke 2002a: 56)

2.3 Abgrenzung zu anderen Formaten

Meike Klische

Supervision wie auch Coaching greifen vielfach auf Ansätze, Methoden und Konzepte aus den Sozialwissenschaften wie auch der Psychotherapie zurück. Zu verschiedenen Beratungs- und Therapieformaten gibt es Schnittmengen, es werden im Folgenden aber auch wichtige Unterscheidungen thematisiert. Neben angrenzenden Feldern wie zum Beispiel der Mediation, der Fachberatung, der Organisationsberatung, die an dieser Stelle keine weitere Beachtung finden können,

[10] Eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Forschungslage erfolgt in Kapitel 2.5.

sind vor allem die Abgrenzung zum Coaching und zur Psychotherapie relevant, welche im Folgenden diskutiert werden.

2.3.1 Coaching

In dieser Arbeit wird Coaching (unter anderem in Anlehnung an Pühl, Schigl et al. und Belardi) als Beratung für Führungskräfte verstanden. Abzugrenzen ist dies laut Belardi vom vielseitig verwendeten Coaching als ‚Allerweltsbegriff', der für jegliche Beratung oder Betreuung außerhalb dieses Management-Bereiches steht. Für das hier verwendete Begriffsverständnis von Coaching brauchen Berater*innen entsprechend zusätzlich zum Beratungswissen auch Kenntnisse über das Management von Organisationen und Personal. (vgl. Belardi 2015: 110; ebd. 2020: 47)

Coaching wird für Führungskräfte aus dem Profit- und Non-Profit-Bereich oder für Selbstständige angeboten. Anlass für ein Coaching sind meist konkrete berufliche oder strukturelle Konflikte. Im Mittelpunkt steht hierbei die Rollengestaltung der jeweiligen Führungskraft. Supervision für Mitarbeitende einer Organisation soll also deren Arbeit durch Beratung und Reflexion verbessern, während Coaching als „supervisionsähnliche Unterstützung von Leitungspersonen vor allem hinsichtlich der Vorgesetzten- und Leitungsrolle in Organisationen" (ebd.: 16) zu verstehen ist (vgl. ebd.: 16; Pühl 2017: 20).

Entsprechend wird Supervision als langfristig und reflexiv angelegter, an den Klient*innen ausgerichteter, bottom-up-Prozess verstanden, der die Weiterentwicklung der Supervisand*innen zum Ziel hat. Coaching hingegen ist ein strategischer, lösungsorientierter top-down-Prozess für Personen der Leitungsebene, der eher als Teil der Personalentwicklung betrachtet wird. (vgl. Jansenberger 2019: 22; Schreyögg 2017: 196; Belardi 2020: 47) Belardi macht anhand eines fiktiven Falls den Unterschied von Supervision und Coaching deutlich:

> „Wenn der neue und überforderte Chefarzt mit einer externen Fachperson über ‚schwierige Patienten' sprechen möchte, dann wäre diese Beratung eine *Supervision*. Wenn er aber über seine Leitungsrolle reflektiert, handelt es sich um *Coaching*." (ebd.: 48; Hervorhebungen im Original)

Die DGSv unterscheidet hingegen nicht zwischen Supervision und Coaching. Sie begründet dies mit der weitreichenden Überschneidung beider Beratungsformate, vor allem mit dem Hinweis darauf, dass beide Beratungsformen auf Beziehungsarbeit basieren. Hierzu weist Jansenberger darauf hin, dass der Begriff des Coachings im Duden als ‚Training von Mannschaften' beschrieben wird, Synonyme sind ‚Betreuung' und ‚Förderung'. Es lasse sich also feststellen, dass hier keinerlei Einordnung des Coachingformats im Sinne einer organisationsinternen Beratung für Führungskräfte vorgenommen würde. Gleichzeitig hält Jansenberger dagegen, dass der Einbezug des Coachingsbegriffs im Feld der Supervision (wie beispielsweise von der DGSv vorgenommen) mutmaßlich eher markt- als theoriegeleitet ist. Die Entscheidung, die Begrifflichkeiten nicht zu trennen, folgt laut Pühl eher Marketing- oder wirtschaftlichen als wissenschaftlichen Strategien. Mit Blick auf die Berufspraxis von Supervision und Coaching wird deutlich, dass sich in Wirtschaft,

Handwerk, Verwaltung oder bei Selbstständigen inzwischen der Coachingsbegriff, auch für Supervisionsleistungen, durchgesetzt hat. (vgl. Schigl et al. 2020c: 15; Jansenberger 2019: 21, 48, 88; Pühl 2017: 13)

Die Übergänge werden also zumindest im praktischen Bereich immer fließender und die Frage nach einer trennscharfen Unterscheidung bleibt strittig. Dennoch wird in dieser Arbeit aus zweierlei Gründen die zu Beginn erläuterte Trennung des Supervisions- und Coachingbegriffs vorgenommen: Einerseits kann so der hier betrachtete Gegenstand der Supervision klarer eingegrenzt werden, andererseits beziehen sich die vorliegenden Ausführungen vorrangig auf psychosoziale Berater*innen als Mitarbeitende, jedoch nicht explizit auf Führungskräfte und die mit dieser Rolle einhergehenden Anforderungen und Aufgaben.

2.3.2 Psychotherapie

Die Supervision bezieht sich in vielerlei Hinsicht auf die der Psychotherapie zugrundeliegenden Theorien und deren langjährige Forschungen und Erfahrungen. Der größte Unterschied beider Formate liegt nach Belardi in der Trennung der ‚Beratung' in schwierigen Situationen und Krisen auf Seiten der Supervision von der ‚Behandlung' beziehungsweise ‚Heilung' psychischer Krankheiten auf Seiten der Psychotherapie. (vgl. Belardi 2020: 63)

Entsprechend muss – trotz aller Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten – zwischen Supervision und Psychotherapie eine klare Grenzziehung erfolgen. Diese zeigt sich bereits im Hinblick auf die Versorgung von Hilfesuchenden: In der Beratung muss die Krise der Klient*innen nicht zwingend psychopathologisch sein, in der Psychotherapie hingegen werden Patient*innen nur dann behandelt, wenn sie eine Schwierigkeit oder Symptomatik mit Krankheitswert mitbringen, die sie ohne professionelle Hilfe nicht bewältigen können. (vgl. Jansenberger 2019: 12, 70) Hier hebt Belardi zudem einen Unterschied auf der Kommunikationsebene hervor, denn während Beratung auf Augenhöhe stattfinden soll, sei Psychotherapie von einem klaren Patient*innen-Therapeut*innen-Verhältnis geprägt. Er betont, dass die Supervision zwar weiterführende Therapiemöglichkeiten benennt, im Rahmen ihrer Leistungen aber keine Therapie durchführt. Dies setze natürlich voraus, dass Supervisor*innen über ein ausreichendes Wissen über Psychotherapie verfügen, selbst jedoch nicht therapeutisch tätig werden. (vgl. Belardi 2020: 68 f.)

Weitere Abgrenzungen können vorgenommen werden: Supervision fokussiert klar den Arbeitsalltag der Supervisand*innen, bezieht also beispielweise bibliographische Erzählungen nur dann ein, wenn diese vor dem Hintergrund der beruflichen Situation relevant erscheinen (vgl. ebd. 2020: 69; Jansenberger 2019: 52). Buchinger und Klinkhammer verdeutlichen:

> „Ihr Gegenstand ist nicht der Mensch, nicht die Person, die sich ihr unterzieht, mit ihren Charaktereigenschaften, ihrer Psychogenese, ihren Traumata und seelischen Störungen, ihrem Verhalten oder ihren Beziehungen. Es ist die Arbeit, die diese Person verrichtet." (Buchinger/Klinkhammer 2007: 26)

Im Fokus stehe also nicht die Interaktion einer Gruppe oder der persönliche Leidensdruck einer Einzelperson, es sei denn, dies hätte Einfluss auf die Lebens- und Arbeitsfähigkeit der Supervisand*innen und müsste daher im Kontext der Supervision Beachtung finden (vgl. ebd. 2007: 26). Therapeutische Methoden müssen daher laut Möller in den nicht-therapeutischen Raum übertragen werden, um persönliche Themen der Klient*innen vor dem Hintergrund des Arbeitskontextes in die Supervision einbeziehen zu können (vgl. Möller 2012: 40). Darüber hinaus sei für eine Unterscheidung von Psychotherapie und Supervision relevant, dass letztere sich nicht nur auf die Ebene zwischen Ratsuchenden und Helfenden konzentriere. Es sei vielmehr notwendig, Prozesse und Strukturen in den jeweiligen Organisationen sowie das Verhältnis zwischen Supervisand*in, Interaktion und Organisation in den Blick zu nehmen, um erfolgreich an den Zielen des Supervisionssystems arbeiten zu können. (vgl. Buchinger/Klinkhammer 2007: 27) Belardi unterscheidet zudem zwischen Supervision und Psychotherapie anhand folgender Prinzipien: „mehr ‚Breite' hinsichtlich der Arbeitsaufgaben, weniger ‚Tiefe' bezüglich der Lebensgeschichte" (Belardi 2020: 68).

Jansenberger stellt in ihrer Arbeit zur Verortung der Supervision immer wieder auch die Gemeinsamkeiten von Supervision mit Coaching und Psychotherapie besonders in Bezug auf ihren Fokus auf die Belastung von Beschäftigten heraus. Alle drei (Supervisor*innen, Coaches, Psychotherapeut*innen) seien im gleichen Arbeitsfeld tätig. Es fänden sich große Schnittmengen in Zielgruppe und Auftraggeber*innen der Leistungen[11]. Sowohl in der Supervision als auch in der Psychotherapie und im Coaching könnten Klient*innen, Patient*innen oder Kund*innen mit psychischen wie auch physischen Leiden vorstellig werden. Die Fachpersonen aller drei verfolgten das Ziel, diese Menschen in der Bewältigung ihrer Situation und im Umgang mit ihren Sorgen, Krisen oder Erkrankungen zu unterstützen. Ebenso würden in allen drei Formaten Patient*innen, Kund*innen oder Klient*innen, die nach Sinn, Zielen oder Erfüllung suchen oder beispielsweise eigene Unzufriedenheit ohne konkretes Erkrankungsbild zum Thema machen, versorgt. Coaching, Supervision und Therapie dienten darüber hinaus gleichermaßen der Persönlichkeitsentwicklung, Gesundheitsförderung oder Unterstützung bei persönlicher Orientierung. Für alle sei die Beziehungsqualität zwischen Helfenden und Ratsuchenden von enormer Bedeutung und auch mit Blick auf die Wirkfaktoren ließen sich zahlreiche Überschneidungen feststellen. (vgl. Jansenberger 2019: 11 ff.)

Bisher gäbe es nur Anhaltspunkte für viele Überschneidungen, jedoch kaum konkrete Ergebnisse, die trennscharfe Unterscheidungen zulassen:

> „die wissenschaftliche Datenlage zu verlässlichen Zuordnungskriterien ist dafür viel zu dünne, viel zu widersprüchlich, selten repräsentativ und vielfach interessengeleitet. Auf dieser Basis eine solide fachliche Grenzziehung zwischen den drei […] Formaten vorzunehmen, die wissenschaftlichen Kriterien Rechnung trägt, erscheint mir nach jetzigem Stand kaum möglich." (ebd.: 87)

[11] Dies können beispielsweise Mitarbeitende aus dem Sozialwesen, medizinischen oder kirchlichen Bereichen, Verwaltung, Politik, Wirtschaft oder Wissenschaft sein.

Es wird dennoch deutlich, dass Supervision durchaus große Schnittmengen mit Coaching und Psychotherapie hat und dennoch in verschiedenen Punkten Alleinstellungsmerkmale aufweist. Sie bewegt sich laut Belardi ständig zwischen Fachberatung[12] und Selbsterfahrung[13], um die Arbeitsprozesse der Supervisand*innen zu optimieren (vgl. Belardi 2020: 71). Aus diesem Grund bezieht diese Arbeit auch immer wieder Forschungsergebnisse und Aussagen aus den angrenzenden Feldern der psychosozialen Beratung mit ein, sofern sich diese auf die vorliegende Fragestellung beziehen lassen.

2.4 Diversität im Feld

Meike Klische

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln deutlich wird, ist das Feld der Supervision sehr weit und es gibt kein einheitliches Begriffsverständnis. Ebenso zeigt sich, dass es kein einheitliches Theorie- und Methodenverständnis gibt, sondern Supervision in Abhängigkeit der jeweiligen Situation (z. B. theoretischer Hintergrund der*des Supervisand*in, Zielgruppe, Methodik) ausgestaltet wird. Im Folgenden werden daher unterschiedliche Funktionen und Ziele, Methoden und Settings erläutert, an denen Supervision ausgerichtet werden kann.

2.4.1 Funktionen und Ziele

In der Literatur lässt sich das übergeordnete Ziel von Supervision, die Kompetenzsteigerung der Supervisand*innen, verbunden mit der angestrebten Qualitätssteigerung ihrer Arbeit mit den jeweiligen Klient*innen, erkennen. Darüber hinaus können weitere Funktionen von Supervision festhalten werden: Sie soll die Psychohygiene der Supervisand*innen fördern – teilweise wird hier auch von einer ‚Burnout-Prophylaxe' gesprochen – und einen Ort für den Erfahrungsaustausch innerhalb der Supervisand*innengruppe schaffen, um so für eine individuelle und kollegiale Entlastung zu sorgen. Zudem strebt die Supervision eine (z. B. durch Psychoedukation herbeigeführte) Wissenserweiterung und Problemlösung oder Problemlösekompetenz an. Innerhalb der Sitzungen bietet sie Gelegenheit für professionelle Diskussionen und die regelmäßige Zusammenkunft soll bei Gruppen- und Teamsupervision das Zusammengehörigkeitsgefühl der Supervisand*innen fördern. (vgl. Möller/Kotte 2015: 19; Belardi 2020: 147)

Darüber hinaus sprechen die DGSv und die ANSE von ‚Angeboten der Supervision' (Supervision offers). So heißt es: „Supervision professionalisiert, fördert, unterstützt und entlastet dort, wo dafür notwendige Bedingungen vorhanden sind und/oder mit Hilfe von Supervision geschaffen

[12] Fachberatung wird hier verstanden als Vermittlung von Fachwissen zu einem spezifischen Bereich. Dieses wird überwiegend an Hochschulen vermittelt, ist eng mit Feldkompetenz verknüpft und entsteht meist als Weiterentwicklung aus einer praktischen Tätigkeit heraus (vgl. Belardi 2020: 62).

[13] Selbsterfahrung wird hier verstanden als der Prozess in der Ausbildung von Berater*innen, in dem angehende Professionelle die anzuwendenden Methoden an sich selbst in der Klient*innenrolle erfahren. Darüber hinaus dient die Selbsterfahrung dem Aufbau selbstreflexiver Fähigkeiten, mit denen sie sich beispielsweise eigene Verhaltensmuster bewusst machen können und einer höheren Sicherheit im beruflichen Handeln. (vgl. u. a. Leitner et al. 2014; Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz 2020: o. S.)

werden können“ (Hausinger 2008: 6). Die DGSv untergliedert diese Angebote der Supervision in drei Gruppen: Hinsichtlich des Aspekts der Kooperation kann Supervision beispielsweise durch ihre Unterstützung von Teamentwicklungsmaßnahmen oder Selbststeuerungsbestrebungen nützlich sein. In die Angebotsgruppe der beruflichen Kompetenz zählt sie beispielsweise die Begleitung im Umgang mit Veränderungen der Arbeitswelt oder die „Befähigung zur Integration von persönlichen Reaktionsweisen, objektiven Erkenntnissen, aktuellen Arbeitssituationen und subjektiven Erfahrungen“ (ebd.: 6). Die Angebote der Supervision zur Entlastung sind laut der DGSv für diese Arbeit von besonderer Bedeutung: Sie kann beispielsweise zum einen Entlastung bezüglich der Arbeit mit den Klient*innen schaffen, zum anderen Hilfestellung dabei leisten, veränderbare von nicht veränderbaren Situationen zu unterscheiden. Die von der ANSE aufgeführten Angebote der Supervision beinhalten außerdem auch den Aspekt der präventiven Hilfe gegen Burnout und Mobbing. (vgl. ebd.: 5 f.; ANSE 2019: o. S.)

2.4.2 Methoden

Supervision hat bisher keine eigenen Methoden entwickelt, sie bedient sich hier vor allem aus dem Repertoire der psychologischen Schulen der Psychotherapie. So ziehen Supervisor*innen wahlweise die Psychoanalyse, die verhaltensorientierten Methoden, die Systemik oder die Klient*innenzentrierung heran. Darüber hinaus sind beispielsweise auch gestaltorientierte, psychodramatische oder gruppendynamische Verfahren oder neurolinguistisches Programmieren zu finden. Aus den jeweiligen theoretischen Grundlagen und Verfahren ergeben sich dann die Methoden und Techniken, die in der Supervision zum Einsatz kommen. (vgl. Möller/Kotte 2015: 19; Buchinger/Klinkhammer 2007: 125)

Buchinger und Klinkhammer stellen den Schulbezug in Frage, denn ein eklektisches Vorgehen scheint ihnen aufgrund mehrerer zu beachtender Ebenen sinnvoll. Allerdings seien eine fundierte Ausbildung und fortwährende Weiterbildung in verschiedenen Schulen und weiteren Ansätzen kaum möglich. „Also heißt die Alternative in der Supervision vielleicht eher: Oberflächlichkeit, die nicht wünschenswert ist, versus fundierter Schulbezug, der unserer Meinung nach der Sache nicht angemessen ist“ (ebd.: 126). Aus diesen Überlegungen heraus seien inzwischen integrative Supervision entstanden, die versuchen, verschiedene theoretische Bezüge in einem Handlungsmodell zu vereinen (vgl. Schreyögg 2010: 62 ff.).

Trotz des in der Literatur immer wieder erwähnten Hinweises, dass die Einschränkung auf nur einen Ansatz oder eine Schule in der Supervision den Zielen nicht gerecht wird, greift diese Arbeit bewusst auf den systemischen Ansatz zurück. Dies scheint im Hinblick auf die vielen Beteiligten sowie die Wechselwirkungen im System (siehe Mehrebenenmodell in Kapitel 2.5) inhaltlich sinnvoll und kann durch die Komplexitätsreduktion eine zielgerichtete Beantwortung der Forschungsfrage ermöglichen.

Belardi stellt wenig Veränderung in den letzten Jahren hinsichtlich der Methodenpluralität fest, eher sieht er die Tendenz, immer mehr Aspekte und Forschungsergebnisse in die Beratungswissenschaft integrieren zu wollen (vgl. Belardi 2020: 165). Schreyögg begrüßt genau diesen Umstand, sie plädiert für einen reflektierten Einsatz des großen Theorie- und Methodenpools:

> „Theorie- und Methodenpluralität in der Supervision erhält ihre konzeptionelle Bedeutung auch dadurch, dass sich Supervisoren sowohl im eigenen Beratungszusammenhang als auch bei der Analyse der Supervisandenarbeit mit unterschiedlichsten Konstellationen von Mensch-Sein konfrontiert sehen. Diese bekommen sie in ihrer Gesamtheit niemals mit nur einem einzigen sozialwissenschaftlichen Ansatz und seiner jeweiligen normativen Orientierung in den Blick.“ (Schreyögg 2010: 37)

Die Anwendung der jeweiligen Methoden und Techniken könne kann unterschiedlich erfolgen: Themen-, beziehungs- oder kontextspezifisch (vgl. ebd.: 39). Schreyögg erklärt an einem Beispiel:

> „Thematisiert etwa ein Sozialarbeiter diffuse Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen in seinem Amt, muss erst auf vielfältige Weise eruiert werden, worin diese genau besteht. Dann ist zu klären, ob sein Unmut aus intra-individuellen Vorgängen, seinen aktuellen Arbeitsbeziehungen, den Bedingungen des organisatorischen Kontextes usw. resultiert. Nur ein umfassender theorie- und methodenvariabler Rekonstruktionsprozess, der prärationalen Phänomenen einerseits und Sachproblemen andererseits Rechnung trägt, gestattet eine angemessene Problemdefinition mit anschließender Bearbeitung. Wollte ein Supervisor in diesem Beispiel etwa sofort und überwiegend mit psychoanalytischer oder klassischer gestalttherapeutischer Methodik operieren, so würde er unweigerlich bei intra-psychischen Phänomenen des Sozialarbeiters landen. Über die Methodik nimmt er dann eine implizite Wertung vor. Der Problemfokus verschiebt sich also einseitig auf personale Defizite oder jedenfalls auf emotionale Phänomene. Dysfunktionale Erscheinungen, die etwa durch die Struktur des Amtes verursacht sind, kommen auf diese Weise nicht in den Blick. Die individuelle Befindlichkeit, des Sozialarbeiters, aber auch seine Klientenbeziehungen können durch die organisatorische Situation des Amtes schwer beeinträchtigt sein (*Kernberg* 1988). Zur Bearbeitung solcher Zusammenhänge bedarf es dann auch therapie-ferner Methodik und vorheriger theorie-pluraler Diagnostik.“ (ebd.: 47; Hervorhebung im Original)

Dies verdeutlicht die verschiedenen Ebenen, Blickwinkel und Fokusse, die im Laufe des Supervisionsprozesses immer wieder relevant sind und sowohl von dem*der Supervisor*in als auch von den Supervisand*innen aufmerksam beobachtet und kommuniziert werden sollten.

2.4.3 Settings und inhaltliche Ausgestaltung

Grundsätzlich kann zwischen Ausbildungs- oder Lehrsupervision und berufsbezogener Supervision unterschieden werden. In Ausbildungs- oder Lehrsupervision hat die heutige Supervision ihren geschichtlichen Ursprung. Hier sind der Kontrollaspekt und das Schüler*innen-Lehrer*innen-Verhältnis charakteristisch. Die Teilnahme an solchen Supervisionssitzungen ist in allen Therapieausbildungen und zum Erwerb der staatlichen Anerkennung von Sozialarbeiter*innen sowie in diversen Weiterbildungen im psychosozialen Bereich inzwischen Pflicht. Ausbildungs- oder Lehrsupervision kann auch als Praxisanleitung verstanden werden. Die berufsbezogene Supervision hingegen findet ihren Ursprung in den Balint-Gruppen, die zur Supervision für Mediziner*innen entwickelt wurden. Hier sind die Teilnehmer*innen bereits qualifiziert und berufstätig. Ziel der Supervision ist also nicht die Ausbildung der Supervisand*innen, sondern die qualitative Verbesserung ihrer Arbeit mit den von ihnen betreuten Ratsuchenden. (vgl. Pühl 2017: 13 f.; Möller/Kotte 2015: 19)

Weitere Unterscheidungen können hinsichtlich der Zusammensetzung von Supervisand*innen getroffen werden. Hier ist eine Trennung von Einzel-, Team- und Gruppensupervision vorzunehmen: Die Einzelsupervision ist oftmals rollenbezogen. Dies kann beispielweise sinnvoll für neu eingestellte Kolleg*innen sein, um die Ausgestaltung der jeweiligen Rolle an der Person sowie der Organisation auszurichten. Die Einzelsupervision kann auch zur Konfliktlösung oder Karriereberatung dienen. Einzelsupervision als Angebot speziell für Führungskräfte wird im Kontext dieser Arbeit nach der bereits erläuterten Abgrenzung in Kapitel 2.3.1 als Coaching bezeichnet. Die Teamsupervision ist die häufigste Form der Supervision in Deutschland, so dass in dieser Arbeit vorrangig auf diese Form der Supervision eingegangen wird. Sie bezieht alle drei Programme nach Rappe-Giesecke mit ein: sowohl Fallarbeit als auch Teamdynamiken und Institutionsanalyse finden hier Beachtung, um organisationsinterne Dynamiken in den Blick zu nehmen. In der Teamsupervision, bei der die Leitungsperson meist nicht anwesend ist, ist die Teilnahme in der Regel verpflichtend. Dies kann auch Schwierigkeiten und Widerstände mit sich bringen, die durch den*die Supervisor*in beachtet werden müssen. Denkbar ist hier beispielsweise eine fehlende Offenheit oder Mitarbeitsbereitschaft seitens der Supervisand*innen. Die Gruppensupervision ist für institutionelle Gruppen gedacht. Gemeint sind hier Mitarbeitende, die nicht in einem Team, aber in der gleichen Position oder für gemeinsame Arbeitgebende arbeiten (z. B. Ergotherapeut*innen auf verschiedenen Klinikstationen oder Balintgruppen). Sie reflektieren unter externer supervisorischer Leitung ihr alltägliches Berufshandeln in heterogenen Gruppen. Abzugrenzen von der Supervision ist die Intervision. Mit diesem Begriff ist die kollegiale Supervision ohne externe*n Supervisor*in gemeint (vgl. ebd.: 18 f.; Rappe-Giesecke 2009: 10 ff.; Belardi 2020: 162; Pühl 2017: 18 ff.).

Für den Ablauf einer Supervision hat sich im Laufe der Zeit eine Normalform herausgebildet, die die aus unterschiedlichen Phasen besteht. Bevor der Supervisionsprozess beginnen kann, findet ein Erstkontakt sowie ein Sondierungsgespräch des*der Supervisor*in mit Team und Auftraggeber*in statt. Darin wird eine erste Problemdiagnose besprochen und der Kontrakt zwischen den Beteiligten geschlossen. Die typischen Phasen eines vollständigen Supervisionsprozess beginnen dann nach Rappe-Giesecke zu aller erst mit der Klärung der Indikation für Supervision, bevor es zur Besprechung der Ziele kommen kann. Anschließend sollte der Ist-Zustand erhoben werden, um daran das Setting auszurichten und in diesem die Supervisionsarbeit durchzuführen. Zum Schluss folgt die Evaluation der Ergebnisse innerhalb der Supervisionssitzung sowie anschließend auch in Auswertungs- und Rückkopplungsgesprächen mit den Auftraggeber*innen. Diese entscheiden dann auch über die Beendigung oder Fortführung des Supervisionsprozesses. Die Phasen des Supervisionsprozesses selbst werden im Regelfall nacheinander durchlaufen, jedoch sollten auch Abweichungen von der Normalform einbezogen werden, wenn die individuelle Situation dies

erfordert. Innerhalb dieses Prozesses wird mit unterschiedlichen Programmen gearbeitet. Je nach Zielsetzung der Supervision kann das Programm der Fallsupervision, der Selbstthematisierung oder der Institutionsanalyse im Vordergrund stehen, um die Bedarfe der Supervisand*innen optimal aufzugreifen. Dafür muss demnach ein flexibler Wechsel zwischen aufgaben- und zielbezogenem Arbeiten sowie zwischen prozessbezogener und selbstreflexiver Supervision gewährleistet sein. Dem*Der Supervisor*in kommt dabei die Aufgabe zu, das gesamte Supervisionssystem bei der Auswahl eines passenden Programms zu begleiten und zu unterstützen. (vgl. Rappe-Giesecke 2009: 15 ff., 179; ebd. 2003: 117 ff.)

Ein wichtiger, und jeweils im Sondierungsgespräch zu Beginn der Zusammenarbeit zu klärender, Aspekt der Supervision ist die Schweigepflicht. Aufgrund des Dreieckskontraktes zwischen Auftraggeber*in, Supervisand*innen und Supervisor*in kann es hier zu Herausforderungen kommen, weshalb es in jedem Fall notwendig ist, transparente Regelungen zur Verschwiegenheit zwischen Auftraggeber*in, Supervisor*in und Supervisand*innen festzulegen. Der*die Supervisor*in ist beiden Klient*innensystemen verpflichtet und muss jeweils eine Abstimmung über den Umgang mit besprochenen Themen finden. Arbeitsergebnisse sollten nicht an die Organisation übermittelt werden, wenn diese persönliche Themen der Supervisand*innen betreffen, um diese zu schützen. Themen, die die Organisationsstruktur betreffen, sollten hingegen für eine Weiterentwicklung innerhalb des Systems mit allen Beteiligten besprochen werden. (vgl. Pühl 2017: 19 f.; Krönchen 2012: 405)

Supervision kann intern oder extern durchgeführt werden. Interne Supervisor*innen haben einen besseren Zugang zur formalen und informellen Struktur der jeweiligen Organisation oder des Arbeitsfeldes und damit verbunden in der Regel eine höhere Feldkompetenz. Externe Supervisor*innen hingegen teilen genau deswegen weniger ‚blinde Flecken' der Supervisand*innen, stellen mehr Fragen und Diskussionsanregungen und haben weniger Schwierigkeiten, Allparteilichkeit zu wahren. Mit zunehmender Nachfrage aus Bereichen außerhalb der Sozialen Arbeit stellt sich vermehrt die Frage nach der Feldkompetenz des*der Supervisor*in. Mit Fokus auf die Selbstreflexion der Tätigen und nicht das Berufsfeld selbst ist diese Frage jedoch aus Sicht von Buchinger und Klinkhammer zu vernachlässigen. Nichtsdestotrotz ist eine Themenkompetenz von Supervisor*innen erforderlich: Hier können beispielhaft Themen wie work-life-balance, Arbeit und Gesundheit, Gender oder Konfliktmanagement genannt werden. Laut Buchinger und Klinkhammer müssen Supervisor*innen diese theoretisch und praktisch im Repertoire haben, um Lösungen (mit-)erarbeiten zu können. So kann nach der Reflexions- und Verstehens-Ebene die konkrete Umsetzung von Strategien in Unternehmen verfolgt werden. (vgl. Möller/Kotte 2015: 19; Buchinger/Klinkhammer 2007: 22 f.)

Es zeigt sich, dass das Feld der Supervision von einer großen Diversität geprägt ist. Es gibt weder *die* Supervision noch gestalten die Fachpersonen im Feld ihre Rahmenbedingungen, Methoden und Rollen einheitlich. Dennoch hat die Supervision sich als professionelle Beratungsform etabliert. Klinkhammer und Buchinger konstatieren: Sie

> „verfügt auch über die entsprechenden Merkmale der Professionalität, wie wissenschaftliche Fundierung, methodisches Vorgehen, elaborierte Ausbildungsgänge, Verankerung an Hochschulen und Universitäten, anerkannte Publikationsorgane, rege wissenschaftliche Diskussion, nationale Berufsverbände, sogar einen internationalen europäischen Dachverband“ (ebd.: 125)

Die Theorie- und Methodenpluralität und der stetige Bezug zu anderen Disziplinen sind also sowohl für die praktische Arbeit der Supervisor*innen sowie für die Weiterentwicklung der Profession wichtig, erhöhen aber auch die Anforderungen an Forscher*innen und Praktiker*innen.

2.5 Forschungslage

Sarah Ihnenfeldt

Mit Blick auf den wissenschaftlichen Diskurs wird deutlich, dass zum derzeitigen Stand der Forschung nicht von *der* Supervision als Forschungsgegenstand gesprochen werden kann, wie auch schon in Kapitel 2.2 herausgearbeitet wurde. Gründe dafür liegen laut einschlägigen Autor*innen nicht nur in den unterschiedlichen Verständnissen und Formen von Supervision im deutschsprachigen, europäischen und US-amerikanischen Raum; sie bestehen auch durch die Vielzahl an Supervisionsansätzen in der noch vergleichsweise jungen Sozialwissenschaft. Laut dieser kommen Unterschiede in Zielgruppen[14], Supervisionssettings und dem Einsatz an Theorien und Methoden hinzu. Die Herausforderung der Supervisionsforschung liege daher insbesondere in der Komplexität und Heterogenität des Gesamtsystems, welches im Mehrebenenmodell des Supervisionssystems abgebildet wird. Es umfasst das Wissenschaftssystem und das Supervisionssystem mit den Subsystemen der Supervisor*innen, der Supervisand*innen, der Klient*innen sowie der Auftraggeber*innen. (vgl. Petzold et al. 2003: 204; Petzold/Schigl 2020: VII; Schigl et al. 2020c: 20; Schigl et al. 2020d: 37; Mittler et al. 2019: 5 f.).

[14] Mittlerweile wird Supervision nicht mehr nur mit Beschäftigten aus dem psychosozialen Bereich durchgeführt, sondern umfasst auch die Arbeit mit Beschäftigten aus anderen Tätigkeitsfeldern.

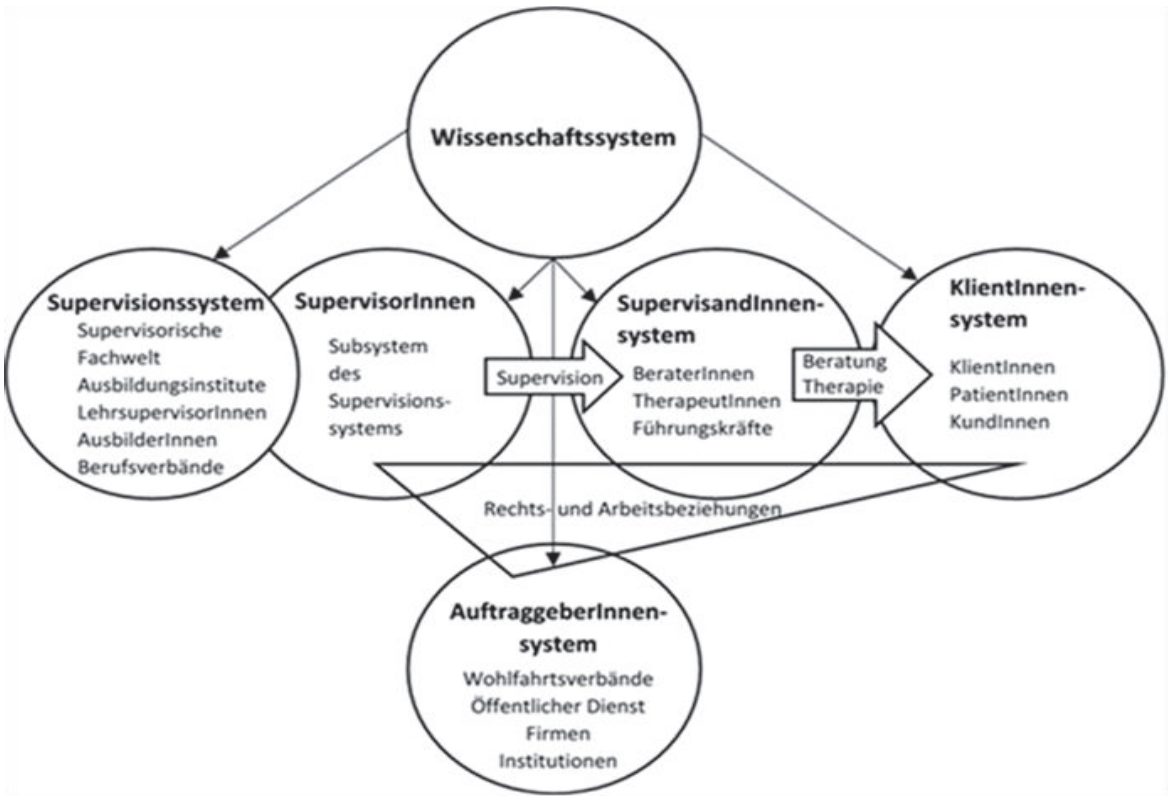

Abb. 1: Gesamtsystem der Supervision als Mehrebenenmodell (vgl. Schigl et al. 2020c: 20)

Möller bestätigt, dass es sich bei der Supervision um ein komplexes Konstrukt handelt, was auch das methodische Vorgehen der Effizienzkontrolle erschwert. Das sei neben der benannten Heterogenität auf eine Vielzahl weiterer Einflussfaktoren zurückzuführen: „ökonomischer Kontext, Stellenbesetzung, Qualifikation der Mitarbeiter, Hierarchiestruktur der Organisation, Komplexität und Störungsgrad der Klientel etc.“ (Möller 2012: 85). Darüber hinaus behindere die forscherische Vorgehensweise mit variierenden Fragestellungen, Erhebungsmethoden und -instrumenten die Vergleichbarkeit der Datenlage. Daher resümieren die Autor*innen um Schigl, dass sich kumulative Forschungseffekte sowie gemeinsame Forschungslinien nur schwer entwickeln können. Sie konstatieren weiterhin, dass sich Supervision als Allgemeinbegriff aufgrund dieser Heterogenität nicht beforschen lasse. (vgl. Möller/Kotte 2015: 21; Schigl et al. 2020g: 188; Petzold et al. 2003: 169)

Trotz dieser Schwierigkeiten und Herausforderungen innerhalb der Supervisionsforschung werden im weiteren Verlauf zentrale Forschungsansätze und inhaltliche Schwerpunkte sowie methodische Ansätze betrachtet, die die Komplexität des Forschungsgegenstands berücksichtigen.

2.5.1 Forschungsansätze

Im deutschsprachigen Raum kann Siller insbesondere zwei Forschungsdiskurse neben den theoretisch-konzeptionellen erkennen: Zum einen hebt sie Evaluationsstudien vor dem Hintergrund von Wirksamkeit und Nutzen, zum anderen die Prozessforschung hervor, welche sich auf die Arbeits-

weise und Abläufe in Supervisionsprozessen bezieht. Dabei seien wenig vernetzende Bezüge zu erkennen, was sie der theoretisch-konzeptionellen Vielfalt und der dadurch notwendigen Komplexitätsreduktion zuschreibt. Der überwiegende Anteil der vorliegenden Untersuchungen kann laut der quantitativen Erhebung von Schigl et al. jedoch der Evaluation von Supervision in Gesundheitsberufen zugeordnet werden. Demnach machen Studien, die zur Wirksamkeits- und Prozessforschung zählen, einen wesentlich geringeren Anteil aus. (vgl. Siller 2008: 55; Schigl 2005: 94; Schigl et al. 2020e: 61 ff.)

Ein Großteil dieser wissenschaftlichen Arbeiten zählt zur Legitimierungsforschung[15]. Dies könne darauf zurückgeführt werden, dass die Supervision mittlerweile als „sozialwissenschaftlich fundierte Praxeologie“ (Petzold et al. 2003: 21) und als wissenschaftliche Disziplin verstanden und anerkannt werde – sie unterliege somit dem Druck, sich vor dem Hintergrund der Paradigmen der Wissenschaftlichkeit, der Wirksamkeit, der Wirtschaftlichkeit und der Unbedenklichkeit zu professionalisieren wie zu legitimieren. (vgl. Schigl 2008: 45 f.; Haubl 2017: 348; Schigl et al. 2020g: 188 ff.)

Auffallend ist, dass sich die meisten Untersuchungen auf das Supervisand*innensystem fokussieren. Haubl kritisiert dabei nicht nur die einseitige Betrachtung der Selbstaussagen der Supervisand*innen, sondern weist auch darauf hin, dass die Aussagen sozialer Erwünschtheit entsprechen und zu verzerrten Bildern führen können. Er plädiert daher im Forschungsvorgehen – wie auch erkennbar durch das Mehrebenenmodell – für einen mehrdimensionalen Ansatz in der Evaluation unter Berücksichtigung aller am Supervisionssystem beteiligten. Die Verwissenschaftlichung habe jedoch ihre Grenzen und die Forschungsergebnisse seien strittig, denn „praktische Probleme sind nicht durch Deduktion aus wissenschaftlichem Wissen zu bewältigen, was der Begriff der Anwendung allerdings suggeriert“. (Haubl 2017: 248 ff.**;** vgl. Möller/Kotte 2015: 20 f.; Petzold et al. 2003: 204)

2.5.2 Methodische Vorgehensweise

Um sich Forschungsthemen wie beispielsweise der Wirkung oder Qualität der Supervision in ihrer Komplexität methodisch anzunähern, sind unterschiedliche Vorgehensweisen und Messverfahren entwickelt worden. Schigl spricht sich beim Forschungsvorgehen aufgrund genannter Herausforderungen primär für das qualitative subjektorientierte Paradigma aus, welches auch inneres Erleben wie Gefühle, Einstellungen und Beziehungsgeschehen mit einbezieht. Obwohl ideale Untersuchungen unter Laborbedingungen in Verbindung mit randomisierten Kontrollgruppen wünschenswert wären, sei diese Vorgehensweise aufgrund der niedrigen Praxisrelevanz allgemein

[15] Viele der betrachteten Studien sollen den Nutzen der Supervision im Sinne der Evidenzbasierung untersuchen und bestätigen. Dabei merken Schigl et al. jedoch kritisch an, dass zum einen meist nur einfache Forschungsdesigns eingesetzt werden und zum anderen zu schnell Zufriedenheitswerte der Supervisand*innen als allgemein positive Wirkung von Supervision interpretiert wird. (vgl. Schigl et al. 2020g: 188)

nicht anerkannt. Dies hänge damit zusammen, dass es sich um lebenspraktische Probleme und keine akademisch naturwissenschaftlich untersuchbaren Gegenstände handele. Eine Kombination aus naturwissenschaftlich-quantitativen und sozialwissenschaftlich-qualitativen Methoden sei laut Schigl zu fokussieren. (vgl. Schigl 2005: 98 ff.; Haubl 2017: 348)

Hinsichtlich dieser Darstellungen sind insbesondere das ‚Supervisions-Evaluations-Inventar' von Schneider und Müller sowie die ‚Manchester Clinical Supervision Scale' von Winstanley und White anschlussfähig. Während das erste Befragungsinstrument rein quantitativ erhebt, beinhaltet das zweite sogar die Verknüpfung von quantitativen und qualitativen Untersuchungen. Beide berücksichtigen das Mehrebenenmodell und versuchen damit, der Komplexität des Forschungsgegenstandes bestmöglich gerecht zu werden. Trotzdem bestehe das Risiko, dass sozial erwünschte Selbstaussagen der Befragten die Ergebnisse verzerrten. (vgl. Schigl et al. 2020f: 169 ff.) Haubl spricht sich aufgrund dessen für die Festlegung von ‚triangulierten Erfolgskriterien' aus, die unter Berücksichtigung der Kriterien der Auftraggeber*innen, der Supervisand*innen und der Supervisor*innen formuliert werden. Dabei sei zu beachten, dass hier teils widerstrebende Interessen und Erwartungen bestehen und ‚weiche' Erfolgskriterien (z. B. Zufriedenheitswerte) wiederum ein verändertes Bild darstellen können. Schigl gibt weiterhin zu bedenken, dass permanent etwas auf den Menschen einwirkt und daher die Erhebung allgemeingültiger Kriterien nicht möglich ist: „Veränderungen werden so auf trivialste Weise abgefragt und auch trivial beantwortet. Denn: Etwas wirkt immerfort auf Menschen ein und bewirkt immer Veränderung" (Schigl 2005: 95). Daher plädiert Haubl aus wissenschaftlicher Sicht bezüglich der Evaluation der Wirkung von Supervision für einen Kriterienkatalog, welcher konzeptuell begründet ist und mögliche Korrelationen transparent darstellt. (vgl. Haubl 2017: 351 f.; Möller/Kotte 2015: 20)

2.5.3 Studienlage und Forschungsbestrebungen

In den Überblicksarbeiten von Schigl et al. und Hausinger[16] werden die Ergebnisse wissenschaftlicher Untersuchungen zur Supervision mit unterschiedlichen Forschungsansätzen, Methoden und Fragestellungen primär im psychosozialen Bereich dargestellt. In deren Evaluationsforschungen nimmt der Nutzen von Supervision eine zentrale Rolle ein; ein einheitliches Bild lässt sich dabei jedoch nicht herausstellen. (vgl. Schigl et al. 2020a; Hausinger 2008) Diese Varianz wird in ausgewählten Studienergebnissen mit Relevanz für diese Arbeit sichtbar: Zunächst wird die Heterogenität der Einflussfaktoren des Forschungsgegenstandes und die Notwendigkeit für deren Komplexitätsreduktion thematisiert. Daraufhin werden ältere und neuere Studienergebnisse herangezogen, die positive Veränderungen in solchen Bereichen aufzeigen, welche für die Bewältigung von

[16] Schigl et al. haben 2020 mit ihrer zweiten Auflage von „Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation" unter anderem die Studienlage qualitativ und quantitativ untersucht. Hausinger hat 2008, im Namen der DGSv, ein Verzeichnis von 58 Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten zum Nutzen von Supervision veröffentlicht.

Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen von Bedeutung sind. Anschließend wird auf die Gefahr von Nebenwirkungen bei ‚prekärer' Qualität der Supervision hingewiesen, um die Wichtigkeit von Qualitätsstandards[17] zu verdeutlichen.

Da sich die Studienlage zu den spezifischen Fokussen dieser Arbeit (Supervision, Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen, systemischer Ansatz) als unzureichend herausgestellt hat, werden Untersuchungen aus dem gesamten psychosozialen Feld herangezogen, um Anhaltspunkte für die Einordnung dieser Arbeit zu erhalten. Dennoch muss in der Betrachtung der Studienergebnisse berücksichtigt werden, dass sie nicht eins zu eins übertragen werden dürfen, sondern nur der Orientierung dienen können.

In der qualitativen Studie von Fischer et al. zu den ‚Wirkfaktoren und Qualitätskriterien von Supervision' sind Supervisor*innen und Supervisand*innen aus dem Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen befragt worden. Die Ergebnisse hinsichtlich relevanter Qualitätskriterien variierten nicht nur zwischen den Aussagen der beiden Zielgruppen, sondern auch zwischen den verschiedenen Berufszweigen, Organisationsstrukturen und Supervisionsformen. (vgl. Fischer et al. 2001) Die vor dem Hintergrund von Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität ausgewerteten Unterschiede in den Ergebnissen bestätigen daher sowohl die Heterogenität des Forschungsgegenstandes und seiner Einflussfaktoren als auch die teils widerstrebenden Erwartungen an Supervision, die bei der Formulierung von Qualitätsstandards berücksichtigt werden müssen. Weiterhin können damit die teilweise sehr unterschiedlichen und ambivalenten Studienergebnisse (z. B. positive wie negative Wirkung von Supervision) erklärt werden, die sich je nach Betrachtungsfokus der Einflussfaktoren, der Supervisionsansätze oder auch der befragten Zielgruppe ergeben können. Die Konzentration auf einzelne Betrachtungsfokusse erscheint daher zunächst sinnvoll, um Komplexität zu reduzieren und so Wirkeffekte differenzierter erheben zu können.

Die zwei älteren, aber immer noch relevanten, Evaluationsstudien von Schneider und Müller (1995)[18] und Oeltze et al. (2002) finden an dieser Stelle Erwähnung, weil sie zu den wenigen empirischen Arbeiten zählen, die das Mehrebenenmodell berücksichtigen und positive Veränderungen auf den Ebenen der Institution, der Kolleg*innen, der Klient*innen und den Supervisand*innen aufzeigen konnten: Dabei sind auf institutioneller Ebene insbesondere die hohen Werte in der Sicherheit bezüglich der Anforderungen (82,4%) und auf kollegialer Ebene die verbesserten Teambesprechungen (76,5%) sowie mehr Sicherheit im Umgang mit den Klient*innen (65,1%) hervorzuheben. Auf Supervisand*innenebene können vor allem positive Veränderungen in Konfliktsituationen (68,2%), grundsätzlich der Mehrperspektivität (90,2%) und der Entlastung (88,1%) betont werden. (vgl. Hausinger 2008: 10 ff.)

---

[17] Die Begrifflichkeiten der Kriterien, Merkmale und Standards werden in den Ausführungen zur Qualität synonym verwendet.

[18] Dabei handelt es sich um jene Autoren, die auch das Messverfahren des Supervisions-Evaluations-Inventars unter Berücksichtigung des Mehrebenenmodells erarbeitet haben.

Die Studienergebnisse von Wiese (1994) werden herausgegriffen, weil sie positive Effekte insbesondere bezüglich der Professionalität der Supervisand*innen aufzeigen, die für die Bewältigung von Arbeitsbelastung von Bedeutung sind. So hilft Supervision laut der Befragten dabei, Probleme mit mehr Sicherheit zu lösen, ein erweitertes Spektrum an Lösungsstrategien erhalten zu haben und auch im Umgang mit den Klient*innen aufmerksamer und verständnisvoller geworden zu sein. Darüber hinaus konnte für Burnout gefährdete Supervisand*innen eine stabilisierende Wirkung erfasst werden, die zu professioneller Distanz und kompetenterem Handeln führte. Eine ebenfalls ältere, aber explizit im Bereich der Beratungsstellen durchgeführte wissenschaftliche Arbeit von Filsinger und Schäfer (1993) bestätigt nicht nur den Aspekt der professionellen Abgrenzung, sondern hebt auch positive Veränderungen in weiteren Bereichen hervor, die später in den beratungsspezifischen Belastungsfaktoren eine Rolle spielen (siehe Kapitel 4.2.4). Hausinger fasst die zentralen Ergebnisse folgendermaßen zusammen (vgl. ebd.: 13 f.):

> „Die befragten Fachkräfte erlebten in der Supervision emotionale Unterstützung und Entlastung in Bezug auf Verantwortungsübernahme, Grenzziehung und Schuldgefühle. Die kritische Selbstbetrachtung in Supervision ermöglichte Klarheit über Verstrickungen, eigene Gefühle, Verhaltens- und Erlebnismuster. Die befragten Supervisand/innen hoben die Strukturierung der klientenbezogenen Fallarbeit und die Hilfen zur Gesprächsführung hervor. Supervision erhöhte die Kompetenz für die klientenbezogene Arbeit und war in diesem Projektzusammenhang vor allem personenbezogen wirksam. Supervision führte auch zur Verbesserung der Kommunikation und erwies sich als ein stabilisierender Faktor für Arbeitsgruppen und Teams.“ (ebd.: 14)

Neuere Multicenterstudien aus der integrativen Supervision stützen viele der bisher dargestellten positiven Wirkeffekte und ergänzen diese durch weitere für diese Arbeit wichtige Aspekte. So konnte die Studie ‚Merkmale der Supervisionspraxis in der Sozialen Arbeit’ von Drüge und Schleider (2015) den Nutzen der Supervision für Supervisand*innen in unterschiedlichen Bereichen feststellen: Generieren neuer Perspektiven sowie Anregungen für die professionelle Arbeit, die Erweiterung der Kompetenzen, Sicherheit im Umgang mit Klient*innen, Klarheit über die Arbeitsaufgaben sowie eine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit. Zu den wichtigsten Aspekten des Nutzens zählten die Befragten unter anderem die (Selbst-)Reflexion, die Problemlösung, die Kompetenzerweiterung, die Rollenklarheit, den kollegialen Austausch sowie die Entlastung und Psychohygiene. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangte die Studie von Bartle und Trevis (2015), die Seelsorger*innen zum positiven Nutzen der Supervision befragte. Neben verbesserter Zusammenarbeit im Team, gestärkter Problemlösekompetenz und einer gefühlten Entlastung wurden dort insbesondere die gesteigerte Kommunikation im Team und ein gesteigertes Selbstbewusstsein hervorgehoben. (vgl. Schigl et al. 2020e: 89 f.)

Neben den positiven Wirknachweisen von Supervision werden in verschiedenen Untersuchungen jedoch auch Risiken und Nebenwirkungen aufgezeigt, die auf Defizite in der Qualität von Supervision hinweisen. Dazu zählt unter anderem die Forschungsarbeit von Collenberg zur ‚Wirkung von Supervision in der Suchtarbeit’ in der deutschsprachigen Schweiz unter Berücksichtigung des Faktors Qualität. Die qualitative und quantitative Auswertung der 137 Fragebögen der Supervi-

sand*innen ergab, dass weniger als die Hälfte der Befragten den Nutzen der Supervision in ihrer Arbeit als hoch einschätzten, dafür über die Hälfte (37% mittelwertig, 11% gering, 4% gar nicht wirksam) die Wirksamkeit als unzureichend bewerteten. Weiterhin sahen über 40 % der Befragten zusätzlich Risiken und Nebenwirkungen für sich selbst und ein weiteres knappes Viertel für deren Klient*innen. Daher skizziert Collenberg eher ein kritisches Bild: es könne nur von ‚prekärer' Qualität der Supervision gesprochen werden. Damit bestätigt er Beobachtungen früherer Studien.[19] (vgl. Collenberg 2017: 1 f.; 93 ff.) Diese Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass Supervision gewisse (Mindest-)Qualitätsstandards erfüllen muss, um zu positiver Wirkung zu gelangen. Um welche Kriterien es sich dabei grundlegend handelt, sollte daher in weiteren Studien untersucht werden.

Ein Beispiel für die Annäherungen an wichtige Merkmale zur Qualitätssicherung bildet die Studie von Petzold et al. (2008) zur ‚Supervision in Einrichtungen der Altenarbeit im deutschsprachigen Raum', in der die Ergebnisse dreier Feldstudien miteinander verglichen und ausgewertet wurden. Darin wird unter anderem resümiert, „dass eine gute generelle Supervisionskompetenz und -performanz nicht ausreichen, und es für bestimmte Felder eine spezifische Fach- und Feldkompetenz brauchen würde" (Schigl et al. 2020e: 78). Es zeigt sich also, dass es gewisse Qualitätsmerkmale hinsichtlich der Supervisor*innenkompetenz bedarf. Für diese Arbeit bedeutet das, dass anhand der theoretischen Grundlagen herausgearbeitet werden muss, welche Qualitätsstandards bereits bestehen und welche davon für die Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen besonders erforderlich sind.

Um sich diesen Herausforderungen künftig zu stellen, braucht es laut einschlägiger Autor*innen der scientific community zielgerichtetere Forschungsbestrebungen für die Vorgehensweise von Forschung und Praxis. Sie sind sich einig, dass der Austausch beziehungsweise die Zusammenarbeit zwischen Forschenden und Praktizierenden gefördert werden muss und formulieren daher weiterhin (vgl. Haubl 2017: 350; Möller 2012: 83; Schigl 2008: 51):

> „Empirische Erhebung und Auswertung von Daten ist da nur ein Weg und kein ausreichender, denn es braucht den Transfer der Ergebnisse in die Praxis. Beides, Forschung und fachlich begleitete Praxis ist notwendig, um zu guter Qualität, ja zu Qualitätsverbesserungen in der Arbeit mit Menschen zu kommen. Beides ist zu betrachten und beides ist zu verbinden, damit eine fruchtbare Synergie entstehen kann." (Petzold/Schigl 2020: V)

Zwar stellt die DGSv laut Möller ein solches Verbindungselement zwischen den Diskursen der Ausbildungsstätten, der Forschung und der Praxis dar; die Beteiligten müssten jedoch noch mehr miteinander kooperieren. Hinsichtlich der Forschung fordern Petzold et al. verlässliche Qualitätskriterien, gute Instrumente im Forschungsdesign sowie hinreichend große Proband*innenzahlen,

[19] Schay et al. (2006) konnten im Rahmen ihrer Studie zur ‚Wirksamkeit von Supervision für den Patienten' aufzeigen, dass die Supervision keine Wirkung für das Klient*innensystem bezüglich der Faktoren Heilung und Förderung erzielte. Die Pilotstudie von Ehrhardt und Petzold (2011) untersuchte Supervision und Psychotherapie unter dem Aspekt ‚Wenn Supervisionen schaden' und konnte Nebenwirkungen, Risiken bis hin zu (Rechts-)Verletzungen unterschiedlicher Schweregrade feststellen.

um validere Aussagen treffen zu können. Schigl ergänzt, dass besonders diejenigen Arbeiten und Studien wertvoll sind, die von Forschungsgemeinschaften als Multicenterstudien erhoben werden. Dies führe nicht nur zu den gewünschten Synergieeffekten, sondern auch zu höherer Akzeptanz der Ergebnisse in der scientific community. (vgl. Möller 2012: 83; Petzold et al. 2003: 223; Schigl 2005: 110)

Petzold und Schigl sind der Meinung, dass neben den Erkenntnissen aus der noch jungen Supervisionsforschung auch auf Erkenntnisse aus benachbarten Forschungsbereichen zurückgegriffen werden muss, wie der Psychotherapie, Beratungspsychologie sowie der Bildungsarbeit. Möller hingegen warnt vor der Gefahr, Psychotherapieeffizienzforschung unreflektiert zu übernehmen. Sie fordert vielmehr, sich erst einmal phänomenologisch deskriptiv und schulenübergreifend der Supervisionsthematik zu nähern und somit die Prozessforschung voranzustellen. Erst im nächsten Schritt sieht sie die Möglichkeit, allgemeingültige Aussagen über Wirkfaktoren treffen zu können. (vgl. Petzold/Schigl 2020: XI; Möller 2012: 88)

Schigl fasst im Folgenden die aktuelle Forschungslage prägnant zusammen:

> „Unser forschungsgegründetes Wissen über Supervision ist noch Stückwerk, die meisten Untersuchungen stellen kleine Inseln der Erkenntnis im Meer des Unbekannten dar. Wenn wir die Kommunikation in der scientific community verbessern, könnten diese Inseln zu größeren Flecken werden, zusammenhängende Themengebiete von verschiedenen Seiten her beleuchtet werden. Supervisionsforschung würde durch mehr Austausch an Qualität gewinnen. Eine mehrperspektivische Herangehensweise etwa durch verschiedene ForscherInnen-Gruppen, die (gemeinsam mit PraktikerInnen) an ähnlichen Fragestellungen arbeiten, würde der Komplexität unserer Beratungsleistung wie der Komplexität unserer Verfahren und Methoden entsprechen.“ (Schigl 2008: 51)

Bezogen auf diese Arbeit ergeben sich dadurch insbesondere zweierlei Relevanzen: Zum einen ist es aufgrund der Erkenntnisse und Empfehlungen aus der Forschung wichtig, dass die Analyse und Evaluation der übergeordneten Forschungsfrage eine mehrperspektivische Betrachtungsweise unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen des Gesamtsystems einschließt, auch wenn es in erster Linie um die Exploration des Supervisand*innensystems geht. Zum anderen weisen die dargestellten Studienergebnisse zwar auf Tendenzen in der positiven Wirksamkeit von Supervision hin, es sind jedoch auch negative Auswirkungen beziehungsweise Gefahren zu erkennen. Daher wird neben der grundlegenden Analyse zum Beitrag von Supervision zur Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen ein weiterer Fokus darauf liegen, welche Standards im Rahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung besonders berücksichtigt werden müssen. Als Grundlage und Vergleichsmoment dienen die folgenden Ausführungen zur Qualität.

2.6 Qualitätsbetrachtungen

Sarah Ihnenfeldt

Wird zunächst der Qualitätsdiskurs innerhalb der Forschung betrachtet, ist festzustellen, dass sich die Expert*innen in ihrer Grundposition bezüglich des Faktors Qualität einig sind: Die Qualität von Supervision muss empirisch überprüft werden, denn nur dann kann zur Bestätigung sowie Opti-

mierung dieser gelangt werden. Dieses Procedere erfordert jedoch Kriterien, anhand derer die Qualität gemessen werden kann. In diesem Zuge kann auf die von Haubl geforderten ‚triangulierten Erfolgskriterien' verwiesen werden, die solch ein Gerüst an Kriterien darstellen sollen und mehrperspektivisch ansetzen. (vgl. Petzold/Schigl 2020: VI; Haubl 2017: 351 f.) Petzold konkretisiert bezüglich inhaltlicher Schwerpunkte,

> „dass fundierte Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung ohne vertiefte theoretische Reflexion/Metareflexion und ohne solide empirische Forschung zu strukturellen Bedingungen, Prozessverläufen, Ergebnissen/Wirksamkeiten nicht möglich sind (ggf. kommt es zu Negativergebnissen/Nebenwirkungen). Klar ist auch, dass ohne konsistente Modelle und Praxen des Lehrens und Lernens eine Gewährleistung von Qualität nicht gelingen kann." (Petzold 2020: 225)

Seine Ausführungen verdeutlichen, dass neben strukturellen und prozessualen Aspekten auch die Wirksamkeit beziehungsweise das Ergebnis der Supervision im Zusammenhang mit Qualität eine wichtige Rolle spielen. Da die aktuelle Forschungslage jedoch hinsichtlich der Qualität wie auch der Wirksamkeit der Supervision noch lückenhaft ist, kann im Folgenden nur bedingt auf valide Erkenntnisse bezüglich bestehender Qualitätskriterien zurückgegriffen werden. Daher rücken Einschätzungen einschlägiger Autor*innen und der DGSv als Berufs- und Fachverband in den Vordergrund, die durch fachverbandliche Standards für eine „gewisse formale Synchronisation" (Petzold/Schigl 2020: VIII) sorgen. Bevor eine weitere Ausdifferenzierung hinsichtlich bedeutender Qualitätsmerkmale stattfindet, wird zunächst erläutert, von welchem Qualitätsverständnis ausgegangen wird und welches Qualitätsmodell als Grundlage für die spätere Analyse dient.

2.6.1 Qualitätsverständnis

Die ursprüngliche Begriffsdefinition kann vom lateinischen Wort ‚qualitas' abgeleitet werden. Bewertungskriterien liegen laut Lexikon unter anderem in der „Entsprechung der Spezifikation, Zweckdienlichkeit, Fehlerlosigkeit und Erzeugung von Kundenzufriedenheit" (onpulson 2020: o. S.). In der exemplarisch herangezogenen Definition der DGSv spiegelt sich die (meist) positive Verwendung des Qualitätsbegriffs wider:

> „Allgemein die Eigenschaft eines Gegenstandes oder eines Geschehens. Q. ist die Eignung, Erwartungen von Kunden und anderen Interessensgruppen zu erfüllen. Q. variiert von fehlender Eignung, zu geringer Eignung über Erfüllung von Mindestanforderungen zu guter, sehr guter oder exzellenter Q.." (DGSv 2010: 17)

Es wird insbesondere die normative Bewertung ersichtlich, aber auch, dass sich diese – mit Einnehmen unterschiedlicher Perspektiven (z. B. der Kund*innen, Expert*innen, etc.) – verändern kann. Verschiedene Interessensgruppen können demnach unterschiedliche Erwartungen an Qualitätskriterien setzen.

So weist Rappe-Giesecke – dem systemischen Grundgedanken folgend – darauf hin, dass sowohl das Gelingen der Supervision als auch die anschließende Beurteilung von Erfolg und Misserfolg letztlich vom gesamten Supervisionssystem abhängt und dementsprechend Bewertungen mit

systemfremden Kategorien keine adäquate Vorgehensweise darstellen (vgl. Rappe-Giesecke 2002b: 75). Sie hält fest, dass Supervision

> „eine Dienstleistung [ist], die nur unter Mitwirkung des ratsuchenden Systems erbracht werden kann. Die Qualität der Supervision hängt also – anders als die Qualität von industriell produzierten Produkten – zum großen Teil eben nicht nur vom Produzenten oder Dienstleister, sondern auch von den Abnehmern der Leistung ab. Die Qualität der Supervision wird also erhöht, wenn die Abnehmer, die ohnehin einen großen Anteil am Erfolg oder Mißerfolg haben, gut über die professionellen Standards von Supervision aufgeklärt sind. Sie können dann besser beurteilen, ob ihre Erwartungen an die Supervision realistisch sind – also ihre eigene Indikationsstellung überprüfen – und damit das Angebot einzelner SupervisorInnen besser bewerten sowie den Prozeß mitsteuern.“ (ebd.: 75 f.)

Die Bewertung der Qualität von Supervision hängt demnach nicht nur mit ihrer Zweckdienlichkeit für das System zusammen, sondern sie unterliegt auch der subjektiven Wahrnehmung und Einschätzung sowie der jeweiligen Kenntnis der professionellen Standards der am System Beteiligten, welche stark variieren können. Das erklärt – neben der eingangs dargestellten Heterogenität des Forschungsgegenstandes Supervision an sich – die Herausforderung, zu allgemeingültig und objektiv feststellbaren Kriterien zu gelangen.

Die Schwierigkeit, von objektivierbaren Kriterien zu sprechen, veranschaulichen Heintel und Mikula eindrücklich. Sie zeigen auf, dass es im Feld der Beratung, zu der die Supervision zählt, Qualitätsaspekte gibt, die wie der zeitliche Einsatz von Interventionen nicht eindeutig bestimmbar sind:

> „In Hinblick auf die Frage zum Beispiel, wann, in welchen Zusammenhängen in einem Beratungsprozess zu intervenieren sei, erscheint es nahezu paradox zu sein, die sehr wichtige Frage des Timings in einen Beratungsvertrag aufzunehmen. Aus der Supervision ist bekannt, dass es manchmal gelingt, eine Intervention, die Wirkung zu zeigen vermag, punktgenau zu setzen; und manchmal erfolgt eine Intervention, die den Anschein erweckt, als wäre sie ungesagt geblieben.“ (Heintel/Mikula 2008: 29)

Sie weisen außerdem darauf hin, dass die Interventionen eng mit der Beziehungsarbeit verknüpft sind. Der*Die Supervisor*in verpflichte sich dazu, die Beratungsarbeit am Stand der Beziehungsgestaltung zu orientieren, beziehungsweise sogar davon abhängig zu machen. Genau diese Unvorhersehbarkeit eines solchen Prozesses führe zu der berechtigen Frage, „wie eine solche Qualität mit einem verobjektivierten Kriterium erfasst werden kann“ (ebd.: 29 f.). Diese Herausforderung zeichne sich auch in der Formulierung solcher Qualitätskriterien in Supervisionsangeboten ab, die zum einen Aufträge sichern, zum anderen gesetzlichen Vorgaben von Auftraggeber*innen entsprechen sollen. Sie stellen daher abschließend fest:

> „Es gibt somit Bereiche unserer praktischen Tätigkeit, die sich dadurch auszeichnen, dass sie nicht kriterienmäßig bestimmbar, jedoch wohl beschreibbar sind. Sie sind nicht bestimmbar im Sinn von Vergleichbarkeit und machen trotzdem das Wesentliche und die Substanz unserer Arbeit aus.“ (ebd.: 30)

Mit diesem Wissen werden im Folgenden Qualitätsdimensionen herangezogen, die es ermöglichen, Merkmale auf unterschiedlichen Ebenen zu erfassen, die im Qualitätsdiskurs eine zentrale Rolle spielen. Dabei wird von dem Qualitätsverständnis der DGSv ausgegangen, welches Supervision als einen Ort beschreibt, der gedankliche und emotionale Freiheit ermöglicht sowie zur

(Selbst-)Reflexion, Kreativität und Fokussierung auf Bedeutsames anregt und dadurch den Entscheidungs- und Handlungsspielraum der Beteiligten erhöht (vgl. DGSv 2010: 4 f.).

2.6.2 Qualitätsdimensionen

Wie bereits erwähnt, bietet die DGSv einen ersten Orientierungsrahmen mit unterschiedlichen Veröffentlichungen zu Qualitätskriterien. Hier sind grundlegend die Qualitätsstandards zu nennen, welche inhaltliche wie formale Mindestanforderungen für die Qualifizierung von Supervisor*innen darstellen. Sie werden ergänzt durch ethische Richtlinien und ein spezielles Verfahren zur Qualitätssicherung für die Verbandsmitglieder. Da die DGSv die Qualifizierung der Supervisor*innen als ein wesentliches Qualitätsmerkmal herausstellt, sind diese durch ihre Mitgliedschaft nicht nur zur Einhaltung der Qualitätsstandards, sondern auch zu regelmäßiger Fort- und Weiterbildung und Kontrolle ihrer supervisorischen Arbeit angehalten. Diese Forderung stellt in der Umsetzung jedoch eher einen Appell und keine Pflicht wie beispielsweise im Berufsverband in Österreich dar, wo Qualifizierungsnachweise verbindlicher Qualitätssicherung dienen. (vgl. Belardi 2020: 241 f.; DGSv 2003; DGSv 2013)

Die DGSv hat ein Qualitätsverfahren entwickelt, bei dem es sich um ein standardisiertes Verfahren zur kontinuierlichen Optimierung handelt. Dieses wird als Selbstevaluationsprozess innerhalb einer Arbeitsgruppe von Supervisor*innen durchgeführt. Dieser werden Materialien zur Überprüfung der Struktur-, Prozess-, Konzept- und Ergebnisqualität – angelehnt an die Qualitätsdimensionen nach Donabedian für den Dienstleistungsbereich – zur Selbsteinschätzung zur Verfügung gestellt. (vgl. DGSv 2010: 3 ff.)

Autor*innen wie Fischer et al., Mittler et al. oder auch Rappe-Giesecke ziehen ebenfalls diese Qualitätsdimensionen als Auswertungsmethode heran. Sie ermöglicht nicht nur einen umfangreichen Blick auf Qualität, sondern hilft auch die Komplexität des Qualitätsbegriffs möglichst umfassend zu berücksichtigen. Da die DGSv mit ihrem Qualitätsrahmen eine wichtige Orientierung für Professionelle in Deutschland bietet, wird deren Darstellung der vier Dimensionen herangezogen:

> „Die *Strukturqualität* bezieht sich auf Rahmenbedingungen und Ausstattung, die institutionelle, personelle, materielle und räumliche Voraussetzungen betreffen (z. B. Verträge, Erreichbarkeit, Umgang mit vertraulichem Material). Hauptfragestellung: Was ist wie geregelt?
>
> Mit *Prozessqualität* sind alle Aktivitäten und Vorgehensweisen gemeint, die den Beratungsprozess betreffen (z. B. ein Verfahren für Auswertungsgespräche, Kontraktgespräche, Beendigungskriterien, Methodenvielfalt). Hauptfragestellung: Wie wird etwas gemacht?
>
> Im Rahmen der *Konzeptqualität* werden der Beratungsansatz, Werte und Überzeugungen, der Theoriehintergrund, Ethik, u.a. beschrieben. Hauptfragestellung: Was ist leitend dabei, wie etwas gemacht und was erreicht werden soll?
>
> Die *Ergebnisqualität* umfasst Indikatoren und Methoden, mit denen die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der vereinbarten Ziele und Ergebnisse untersucht werden. Hierbei ist die Sicht der Berater/innen ebenso gefragt wie die der Kund/innen und Auftraggeber/innen. Hauptfragestellung: Was ist erreicht worden?“ (ebd.: 7; Hervorhebungen im Original)

Die methodische Vorgehensweise bei der Messung der Ergebnisqualität stellt dabei eine besondere Herausforderung dar und sollte laut Möller nicht nur in einem einfachen Prä-Post-Vergleich der Ergebnisse bestehen. Sie gibt zu bedenken:

> „Manche Effekte supervisorischer Arbeit werden erst nach Beendigung des supervisorischen Kontraktes erlebbar und sichtbar und lassen sich nicht durch inhaltsleere Fragebogenuntersuchungen, die im Anschluß an einzelne Supervisionssitzungen durchgeführt werden, nachweisen.“ (Möller 2012: 85)

Rappe-Giesecke empfiehlt entsprechend in der Untersuchung zur Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität ein anschließendes ‚follow-up-Gespräch' nach einem halben Jahr, um auch jene Effekte einbeziehen zu können, die zeitlich versetzt wirken (vgl. Rappe-Giesecke 2002b: 76).

2.6.3 Relevante Qualitätskriterien

In den wissenschaftlichen Arbeiten und Werken wird die dargestellte Komplexität des Qualitätsbegriffs anhand der unterschiedlichen Ausdifferenzierung von Qualitätskriterien sichtbar. So nähern sich die Autor*innen in ihren Veröffentlichungen mit unterschiedlichen Fokussen: Während Möller (2012) beispielsweise 18 explizite Faktoren guter Supervision herausfiltert, nähern sich Schigl et al. (2020a) der Qualität über das Mehrebenenmodell und Rappe-Giesecke (2002b) über die oben bereits dargestellten Qualitätsdimensionen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität an. Darin ist zu erkennen, dass der*die Supervisor*in eine besondere Rolle einnimmt, vor allem in der Verantwortung für das Gelingen der Supervision. Die geforderte Partizipation aller am System Beteiligten, egal ob bei der Entwicklung von Erfolgs- und Qualitätskriterien oder deren Evaluation spiegelt sich in der Literatur jedoch weniger wider.

Aufgrund der dargestellten Varianz in der Schwerpunktsetzung sowie der Problematik, dass aktuell keine allgemeingültigen Qualitätskriterien bestehen, werden im Folgenden vor allem diejenigen Merkmale aufgegriffen, die für diese Arbeit besonders relevant erscheinen. Diese werden den übergeordneten Dimensionen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität zugeordnet und durch Aspekte der Konzeptqualität ergänzt. Die Reihenfolge der Kriterien beschreibt dabei keine Priorisierung.

2.6.3.1 Kriterien der Strukturqualität

Im Zuge der Strukturqualität ist von besonderer Bedeutung, dass die Rahmenbedingungen für die am System Beteiligten explizit ausformuliert, deren Rollen geklärt und die Konditionen beziehungsweise auch die Ziele in einem Vertrag festgehalten sind (vgl. DGSv 2010: 7).

Finanzielles, Zeitrahmen und räumliche Ressourcen

Sowohl die finanziellen Ressourcen als auch der zeitliche und der räumliche Rahmen müssen dem Auftragsumfang entsprechend sichergestellt und vertraglich festgehalten werden. Es ist in einem Dreiecksvertrag darzustellen, wer die Dienstleistung finanziert, wer sie ausführt und wer deren

Abnehmer*in ist. Verantwortlichkeiten und Rollen sind zu klären und transparent zu machen. Dabei ist zu beachten, dass Supervision während der Arbeitszeit stattfindet, da sie keine Privatangelegenheit darstellt. Des Weiteren sollte das Setting so gestaltet werden, dass es zu einer angenehmen Atmosphäre beiträgt und Räumlichkeiten ein möglichst störungsfreies und produktives (Lern-)Klima schaffen. (vgl. Rappe-Giesecke 2002b: 76 ff.; Rappe-Giesecke 2009: 17)
Eine zeitliche Begrenzung des Auftrages dient der besseren Kontrollierbarkeit vereinbarter Ziele. Sie ist zudem sinnvoll, um die Gefahr zu minimieren, dass Supervisor*innen im Laufe der Zeit betriebsblind werden und/oder Supervisand*innen den Eindruck gewinnen, auf externe Unterstützung angewiesen zu sein (vgl. Möller 2012: 308 f.; Buchinger/Klinkhammer 2007: 56).

Personelle Ressourcen

Bei den personellen Ressourcen geht es zunächst um eine geeignete Auswahl von Supervisor*innen und Supervisand*innen: Auf fachlicher wie auch auf Ebene des Arbeitsbündnisses der Arbeitsbeziehung ist zu klären, ob von einer Passung beider Seiten ausgegangen werden kann. Weiterhin ist der Zugang zu indirekt am System Beteiligten wie beispielsweise Führungskräften zu gewährleisten, um diese bei Bedarf in den Lösungsprozess von Problemen einbeziehen zu können. Denn es gehört auch zum professionellen Wissen der Supervisor*innen, Hypothesen darüber zu erstellen, welche Personen für den Supervisionsprozess von Bedeutung sind. (vgl. Rappe-Giesecke 2002b: 77)
Darüber hinaus verweisen verschiedene Autor*innen im Feld der Supervision in der Betrachtung der Qualitätsentwicklung insbesondere auf die allgemeinsupervisorische Kompetenz und Performanz, die Feld- sowie Fachkompetenz des*der Supervisor*in. Unter allgemeinsupervisorischer Kompetenz ist beispielsweise das Wissen über Theorie- und Praxismodelle zu verstehen, welche die Mehrdimensionalität des Supervisionssystems aufgreifen und berücksichtigen. Unter der Performanz ist hingegen das sinnvolle Handeln zu verstehen, in dem die Kompetenzen zu erkennen sind. Bei der Fachkompetenz geht es um breit gefächertes Fachwissen, beispielsweise zu Theorien des Individuums und der Gruppe, Dynamiken von Veränderungsprozessen oder auch idealen Prozessen hinsichtlich der Entscheidungsfindung sowie der Problemlösung. (vgl. Petzold 2020: 234; Mittler et al. 2019: 75; Möller 2012: 293; Rappe-Giesecke 2009: 11 ff.; vgl. Reichel 2005: 59 f.)
Gleichzeitig sollte er*sie methodische Kompetenz, wie die Gesprächsführung sowie die Rahmung von Lernprozessen oder das Anstoßen und Begleiten von wertbezogener (Selbst-)Reflexion beherrschen. Die Feldkompetenz dient nicht nur fachlicher Wissensvermittlung und einem wechselseitigen Verstehen, sondern auch der Identifikation mit dem Arbeitsbereich des Auftraggeber*innensystems. Diese ermöglicht erst ein allparteiliches Handeln durch den*die Supervisor*in sowie produktive Problemlöseprozesse. Mit den Veränderungen der Arbeitswelt wird von den*die Supervisor*in eine Themenkompetenz gefordert, die sich auf aktuelle Aspekte, etwa Arbeit und

Gesundheit, Work-Life-Balance, Selbstorganisation zwischen Autonomie und Vorgabe oder auch Konfliktmanagement beziehen. (vgl. Rappe-Giesecke 2002b: 86 ff.; Buchinger/Klinkhammer 2007: 48 ff.)

Abschließend hebt Belardi unspezifische, generelle Beratungsfaktoren hervor, die grundsätzlich für das Miteinander wichtig sind. Diese äußern sich zum einen in persönlichen Verhaltensweisen des*der Supervisor*in wie Wertschätzung, emotionale Wärme, Echtheit und der Art der Beziehungsgestaltung, zum anderen in der Akzeptanz dieser durch die Supervisand*innen. Supervision ist aus seiner Sicht erfolgreich, wenn es dem*der Supervisor*in gelingt, an die Kommunikations-, Denk- und Wertesysteme der Supervisand*innen anzuknüpfen. (vgl. Belardi 2020: 243; Mittler et al. 2019: 75)

Vernetzung versus Autonomie der Supervision

Die Vernetzung mit der relevanten Umwelt sowie die Autonomie der Supervision sind so zu balancieren, dass sie sowohl Anlass als auch Ziel der Supervision gerecht werden. Es ist darauf zu achten, dass Supervision nicht als Kontrollinstanz instrumentalisiert und funktionalisiert wird, um zum Beispiel Mitarbeitende zu prüfen oder nach Kündigungsgründen zu suchen. Daher ist in der Kontraktierung besonders auf offene und verdeckte Optimierungsaufträge zu achten. Vernetzung meint zum einen die Kooperation mit weiteren Berater*innen innerhalb der Organisation, um sich bezüglich der Vorgehensweise und der Arbeitsteilung abzustimmen und nicht Gefahr zu laufen, gegeneinander zu arbeiten. Zum anderen kann eine multiprofessionelle Kooperation hilfreich sein, wenn Grenzen der eigenen Beratungsform, wie hier der Supervision, erreicht sind. Darüber hinaus ist ein besonderes Maß an Autonomie Voraussetzung für einen produktiven Raum selbstreflexiver (Lern-)Prozesse. Dazu zählt auch eine transparente Regelung zum Umgang mit der Schweigepflicht, die auch schon in Kapitel 2.4.3 thematisiert wurde. Rappe-Giesecke empfiehlt diesbezüglich, bei allem Persönlichen die Schweigepflicht einzuhalten, bei strukturellen oder prozessualen Aspekten der Organisation hingegen in den Austausch zu gehen. Dies trägt zum Schutz des Supervisionssettings bei. Ergänzend wird noch von der DGSv hervorgehoben, dass schon bei den Vorkehrungen zur Etablierung eines Supervisionskontraktes sicherzustellen ist, dass die menschliche und fachliche Qualität unbedingt Vorrang vor wirtschaftlichem Handeln hat. (vgl. Rappe-Giesecke 2002b: 78 f.; ebd. 2009: 18 f.; Baur 2015: 204; Buchinger/Klinkhammer 2007: 46 ff.; DGSv 2003: 3)

2.6.3.2 Kriterien der Prozessqualität

Bei den Kriterien der Prozessqualität geht es hauptsächlich darum, wie der Supervisionsprozess gestaltet wird, also welche Verfahren oder Methoden zur Umsetzung der Zielstellung verwendet werden. Einige Aspekte sind dabei auf die in der Strukturqualität dargestellten Kompetenzberei-

che des*der Supervisor*in zurückzuführen; stehen also in direkter Verbindung miteinander. (vgl. DGSv 2010: 7)

Buchinger und Klinkhammer weisen immer wieder nachdrücklich darauf hin, dass die Arbeitssituation im Mittelpunkt der Betrachtungen steht und somit auch das Verhalten der Beteiligten als Konsequenz struktureller Verhältnisse des Organisationssystems anzusehen ist. Diese Haltung und Sichtweise können zu höherer Motivation in der Mitarbeit der Supervisand*innen führen, da die Verantwortung für problematisches Verhalten nicht alleinig an eine Person, sondern vielmehr das System gekoppelt wird. Eine solche Vorgehensweise macht schon deswegen Sinn, weil Probleme beruflicher Beratung auf mehreren Ebenen zu betrachten sind: Person, Profession, Funktion, Organisation und Klientel. (vgl. Buchinger/Klinkhammer: 2007: 44 f.; Rappe-Giesecke 2009: 10)

Zu den wichtigsten Kriterien der Prozessqualität zählt Rappe-Giesecke, dass alle Phasen des Supervisionsprozesses durchlaufen werden, sich dabei an den eingangs vereinbarten Zielen und Methoden orientiert wird und Abweichungen der Normalform stattfinden. Darüber hinaus bilden die permanente Selbstreflexion des Supervisionssystems sowie regelmäßige Auswertungs- und Rückkopplungssitzungen weitere zentrale Kriterien. (vgl. Rappe-Giesecke 2002b: 79 ff.) Zunächst ist es bedeutsam, dass am Anfang eines Supervisionsprozesses Normalformen im Ablauf zur Sicherheit und Orientierung der Supervisand*innen eingeführt werden, die handlungsleitend sind. Erst dann kann mit Abweichungen der Normalform gearbeitet werden. Diese bestehen zum Beispiel in der Arbeit mit mehreren Programmen und der Steuerung von Programmwechseln. Als Programme beschreibt sie, wie in Kapitel 2.4.3 bereits erwähnt, die Fallsupervision, die Selbstthematisierung sowie die Institutionsanalyse, welche die Erfassung der Komplexität der Problematik ermöglichen sollen. Rappe-Giesecke geht davon aus, dass nur durch diese Abweichungen genügend Raum für selbstreflexives Lernen entsteht und hebt diese daher als besonders wichtiges Qualitätskriterium hervor. Dabei ist es Aufgabe der Supervisor*innen, Spannungen im Sinne der Triangulierung auszuhalten, mit Widerständen zu arbeiten und durch Übertragung beziehungsweise Spiegelphänomene die individuelle sowie soziale Reflexion anzustoßen. Gleichzeitig ist es erforderlich, dass der*die Supervisor*in die ‚Container'-Rolle übernimmt, indem er*sie das Chaos aushält und gefiltert an die Supervisand*innen zurückgibt, was zur Entlastung führt. Die regelmäßigen Auswertungs- und Rückkopplungssitzungen mit den Supervisand*innen dienen sowohl der Einschätzung der bisherigen Ergebnisse und Erkenntnisse als auch den daraus resultierenden Konsequenzen für das berufliche Handeln. Die Selbstreflexion des Supervisionssystems bezieht sich hingegen darauf, ob den vertraglichen Vereinbarungen im Kontrakt, auch auf Setting und Methode bezogen, (noch) nachgekommen wird. (vgl. ebd.: 80; Möller 2012: 301 ff.; Rappe-Giesecke 2009: 10 ff.)

Neben einem angemessenen Wechsel von aufgaben- und zielbezogenem Arbeiten sowie prozessbezogenem und selbstreflexivem Arbeiten nimmt die Ressourcenorientierung eine wesentliche

Rolle ein. Eine entsprechende Haltung ermöglicht eine Sichtweise, bei der ein Problem als kreativer Lösungsversuch wahrgenommen wird. Darüber hinaus trägt der ressourcenorientierte Blick auf Gelingendes und Funktionierendes zur Stärkung der Handlungsfähigkeit der Supervisand*innen bei und fördert somit eines der Grundziele der Supervision. (vgl. ebd.: 28; Buchinger/Klinkhammer 2007: 37 ff.; Möller 2012: 290 ff.)

2.6.3.3 Kriterien der Ergebnisqualität

Wenn final oder in Zwischenauswertungen danach gefragt wird, was in der Supervision erreicht worden ist (vgl. DGSv 2010: 7), gilt es die Einschätzungen der am System beteiligten Perspektiven einzuholen, da diese laut Rappe-Giesecke über den Erfolg und Misserfolg entscheiden. Die subjektive Abfrage von Zufriedenheitswerten spielt dabei eine bedeutende Rolle. Zur Auswertung des Supervisionsprozesses hinsichtlich konkreter Ergebnisse empfiehlt sie drei Kategorien zur Orientierung:

*Sicht- und messbare Veränderungen im Verhalten der Supervisand*innen*

Zur Messung und Bewertung solcher Veränderungen ist es laut Rappe-Giesecke wesentlich, sich eng an den eingangs formulierten Zielen zu orientieren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass auch supervisionsunabhängige Einflussfaktoren einen Anteil daran haben können. Hilfreiche Fragen können lauten: ‚Werden in der Zwischenzeit klare Absprachen mit den Klient*innen getroffen und verbindlich eingehalten?‘ oder ‚Werden die Klient*innen transparent in den Arbeitsprozess eingebunden, indem Zielstellung, Ablauf und Setting kommuniziert werden?‘ Beide Beispiele können Auskunft über Veränderungen geben und noch einmal durch die Ergänzung ‚Woran erkennen Sie das?‘ konkretisiert werden. (vgl. Rappe-Giesecke 2002b: 82)

*Veränderungen in Haltung und Einstellung der Supervisand*innen*

Diese Kategorie ist im Vergleich zur vorherigen schwerer messbar. Laut Rappe-Giesecke haben solche Veränderungen meist enorme Auswirkungen auf Klient*innen und Kolleg*innen; die Supervisand*innen selbst haben mitunter den Eindruck, gar nichts für die Veränderung getan zu haben. Voraussetzung für die Messung solcher Haltungs- oder Einstellungsänderungen ist das selbstreflexive Verhalten. Dabei kann die Einschätzung von Erfolg oder Misserfolg abhängig vom eigenen Wertesystem stark variieren. Daher ist es wichtig, sich seiner Werte bewusst zu sein oder sich diese bewusst zu machen. Unterstürzende Fragen können lauten: ‚Haben Sie eher einen ressourcen- oder defizitorientierten Blick auf die Probleme Ihrer Klient*innen?‘ ‚Pflegen Sie einen wertschätzenden Umgang mit Ihren Klient*innen, aber auch mit sich selbst?‘ (vgl. ebd.: 82 f.)

Zuwachs an Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz

Supervision wird laut Rappe-Giesecke als erfolgreich angesehen, wenn Supervisand*innen ihre Fähigkeiten im Bereich der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz erweitern konnten. Unter Methodenkompetenz versteht sie „die geplante und zielgerichtete Umsetzung des Fachwissens" (ebd.: 84), durch den Einsatz unterschiedlicher Methoden im Rahmen der Problemlösung. Mit der Sozialkompetenz sind die Fähigkeiten gemeint, die in der Zusammenarbeit in Gruppen eine besondere Bedeutung einnehmen, wie beispielsweise die Teamfähigkeit, die Konfliktfähigkeit oder auch die Kommunikationsfähigkeit. Die Selbstkompetenz umfasst Fähigkeiten, die den Umgang mit der eigenen Person betreffen. Hierzu zählen zum Beispiel die Fähigkeit zum kompetenten Selbstmanagement, zur kritischen Selbstreflexion oder auch die Fähigkeit, sich selbst Wert beizumessen und sich weiterzuentwickeln. (vgl. ebd.: 84 ff.)

Weiterhin versteht Rappe-Giesecke unter hoher Ergebnisqualität, wenn Mehrperspektivität zugelassen und zur Erweiterung von Handlungsoptionen genutzt wird, indem die drei Dimensionen beruflichen Handelns der Profession, der Funktion sowie der Person selbst in Interaktionsgeschehen analysiert werden. Als zu erreichendes Hauptziel betont sie an dieser Stelle noch einmal die Verbesserung der Handlungsfähigkeit der Supervisand*innen. (Rappe-Giesecke 2009: 12 f.)

2.6.3.4 Kriterien der Konzeptqualität

Richtungsweisend bei der Konzeptqualität sind laut DGSv die verwendeten Beratungsansätze, Werte und Überzeugungen sowie theoretische und ethische Richtlinien, die handlungsleitend sind. So können sich die unterschiedlichen Schulen und Ansätze in ihren Perspektiven und Vorgehensweisen immens voneinander unterscheiden. Mittler et al. haben in ihren Untersuchungen hinsichtlich des integrativen und des systemischen Ansatzes beispielsweise herausgefunden, dass es im Schulenvergleich signifikante Unterschiede im Rollenverständnis, in präferierten Eigenschaften und Sichtweisen auf protektive Faktoren gibt. (vgl. DGSv 2010: 7; Mittler et al. 2019: 75)

Da im weiteren Verlauf dieser Arbeit die Arbeitsbelastung von psychosozialen Berat*innen nicht als alleiniges Resultat individueller Bedingungen verstanden wird, sondern als Konsequenz unterschiedlichster Einflussfaktoren durch alle Ebenen des Gesamtsystems, ist das Heranziehen des systemischen Ansatzes an dieser Stelle eine logische Schlussfolgerung. Dieser wird mit seinen für diese Arbeit bedeutsamen Merkmalen im dritten Kapitel näher beleuchtet.

Um sich zunächst den konzeptionellen Kriterien im Rahmen von Qualitätsstandards systemischer Supervision anzunähern, werden zentrale Aspekte der Regularien der Systemischen Gesellschaft (SG), einem der größten berufsübergreifenden Fachverbände[20] des systemischen Ansatzes in

[20] Die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e. V. bildet mit ihren rund 8000 Mitgliedern den größten berufsübergreifenden Fachverband bezüglich des Systemischen Ansatzes in Deutschland. Im Grundlegenden sind sowohl bei der DGSF als auch bei der SG ethische Richtlinien und Qualitätsrahmen zu erkennen. Dennoch wurde hinsichtlich der Qualitätsrichtlinien auf die SG zurückgegriffen, da hier auch Dokumente spezifisch zur systemischen Supervision vorliegen. (vgl. DGSF 2020: o. S.)

Deutschland, herangezogen. Diese ergeben sich zum einen durch die Qualifizierungskriterien zum*zur systemischen Supervisor*in und zum anderen durch die ethischen Richtlinien, die schon grundlegend im Positionspapier von 1998 dargestellt sind. Mit diesen fachlichen Standards und ethischen Grundsätzen kommen sie den Anforderungen der Deutschen Gesellschaft für Beratung e. V. nach, die für professionelle Beratungssettings vorgegeben sind. (vgl. DGfB o. J.; SG 1998; SG 2017; SG 2019).

Fachliche Standards betreffen nicht nur formelle Voraussetzungen wie Hochschulabschluss und Berufserfahrung, sondern insbesondere die Selbsterfahrung[21] und die inhaltliche Kompetenzerweiterung konzeptionellen Wissens. Dieses umfasst zum einen grundlegende Theorien wie beispielsweise die System-, Kommunikations- oder die Chaostheorie. Zum anderen zählen dazu Leitideen wie etwa die Ressourcenorientierung, die Multiperspektivität und die Zirkularität, welche den systemischen Methoden zugrunde liegen. Weiterhin zählen dazu Aspekte der Haltung (z. B. Allparteilichkeit, Kontextsensibilität) sowie das Wissen über Supervisionsformate, über Prozesse des beruflichen Kontextes oder Interaktionsmuster. (vgl. ebd.: 1 f.)

Die Verpflichtung zur Einhaltung der ethischen Richtlinien durch die Mitgliedschaft dient vor allem dem Schutz der Supervisand*innen. Sie sollen jedoch auch die kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung fördern und Qualität im Sinne des systemischen Ansatzes sicherstellen. Die wichtigsten Aspekte der systemischen Grundhaltung werden im Folgenden skizziert: Das systemische Menschenbild beinhaltet einen respektvollen und wertschätzenden Umgang mit der Autonomie jedes Individuums und jedes Systems. Hierdurch werden die persönliche und soziale Entfaltung und Weiterentwicklung gestärkt. Dabei soll eine Haltung der Allparteilichkeit eingenommen werden. Wenn durch das Verhalten oder Handeln von Beteiligten die Menschenwürde oder Menschenrechte missachtet werden, darf die Allparteilichkeit jedoch nicht aufrechterhalten werden. Die Supervisor*innen müssen sich dessen bewusst sein, dass potenzielle Benachteiligungen, die durch Unterschiede der im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzt (AGG) §1 festgehaltenen Persönlichkeitsmerkmale[22] ausgelöst werden, in sozialen Zusammenhängen stattfinden können. Sie lehnen diese Benachteiligungen strikt ab und reflektieren diese in ihrem beruflichen Handeln. Zudem gilt es, die eigenen Normen und Werte zu reflektieren, um Übertragungen und Aufdrängen der eigenen Meinung zu vermeiden. Um diese Haltung einnehmen und sicherstellen zu können, verpflichten sich die Supervisor*innen zu kritischer Selbstreflexion unter externer Anleitung sowie regelmäßiger Fortbildung. (vgl. ebd.: 1; Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 2013: o. S.)

---

[21] In der Selbsterfahrung erhalten Supervisor*innen die Möglichkeit, eigene biografisch und beruflich etablierte Perspektiven und Verhaltensweisen zu reflektieren und in der Zusammenarbeit mit Lehrsupervisor*innen in die Rolle des*der Klient*in zu treten (vgl. SG 2019: 2).

[22] Allgemeines Gleichbehandlungsgesetzt (AGG) §1: „Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“ (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 2013: o. S.)

Weitere zentrale Inhalte der ethischen Richtlinien beziehen sich auf die Aspekte Klarheit, Transparenz und Persönlichkeitsschutz im Rahmen der Kontraktierung. Gemeinsam mit der Verpflichtung, sich mit Kolleg*innen zu vernetzen und auszutauschen, zählen diese zu den schon aufgeführten Merkmalen der Strukturqualität (vgl. ebd.: 2).

> „Systemische Supervision betrachtet Supervisandinnen und Supervisanden als ‚Expertinnen und Experten ihrer selbst'. Sie orientiert sich an ihren Fragen, nutzt und aktiviert ihre Ressourcen und schafft damit Möglichkeiten, neue Handlungsoptionen zu entwickeln." (SG 1998: 1)

Das Positionspapier der SG zur systemischen Supervision hebt damit noch einmal die besondere Bedeutung der Autonomie und Selbstverantwortlichkeit des Menschen hervor, welche sich auf die supervisorische Arbeit und die Zusammenarbeit zwischen Supervisor*in und Supervisand*in auswirkt.

2.7 Zusammenfassung

Meike Klische

Als Grundlage für die weiteren Ausführungen werden im Folgenden die wichtigsten Aspekte des Kapitels zusammengefasst und im Hinblick auf ihre Relevanz für diese Arbeit verdeutlicht.

Die ursprünglich aus den USA stammende Supervision gilt heute als professionelle Form der Beratung mit Schwerpunkt auf die berufliche Tätigkeit. Aufgrund der Veränderungen in der Arbeitswelt steigt zum einen die Nachfrage dieser Unterstützungsform, zum anderen muss die Supervision selbst immer flexibler auf die Bedarfe von Beschäftigten im psychosozialen Bereich reagieren. Daraus ergibt sich eine Ausweitung auf immer mehr Organisationen des Profit- und Non-Profit-Bereichs, woraus allerdings auch ein Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Professionalisierung entsteht.

In der Auseinandersetzung mit der einschlägigen Literatur stellt sich heraus, dass es kein einheitliches Begriffsverständnis von Supervision gibt. Gemeinsam haben aber alle Definitionen das Ziel der Qualitätssteigerung beruflichen Handelns. Im Verlauf dieser Arbeit wird von folgendem Verständnis des Supervisionsbegriffs ausgegangen: Supervision ist eine wissenschaftlich fundierte, praxisorientierte, reflexive und vorrangig personenbezogene Interventionsform. Sie kann hilfreich für die Bearbeitung komplexer Situationen und dynamischer Veränderungen im Arbeitskontext sein, indem sie fachliche Beratung und Begleitung sowie Weiterbildung auf der einen Seite und die Bearbeitung von Problemen und Konflikten aus dem beruflichen Alltag auf der anderen Seite anbietet. Supervision verfolgt damit vor allem das Ziel, Supervisand*innen in ihrer Arbeit mit Klient*innen zu unterstützen, personale, soziale und fachliche Fähigkeiten und Kompetenzen zu stärken und somit die Qualität der Arbeitsergebnisse sowie der Beziehungsarbeit psychosozialer Berater*innen zu stärken.

Weiterhin zeigt sich, dass Supervision von vielfältigen Konzepten und theoretischen Zugängen geprägt ist. Sie bedient sich unterschiedlicher Konzepte und Ansätze, die vorrangig aus den Sozi-

alwissenschaften und der Psychotherapie stammen. Diese müssen passend von dem*der Supervisor*in ausgewählt, eingesetzt und auf den Supervisionskontext, die Arbeitsbereiche, Fokusse und die vereinbarten Ziele des jeweiligen Supervisionskontextes übertragen werden. Die Beratungsform der Supervision weist große Schnittmengen mit dem Coaching und der Psychotherapie auf. Dennoch gibt es grundlegende Unterschiede: Der Coachingbegriff wird zwar in der Praxis (und auch von einigen Wissenschaftler*innen) synonym zur Supervision verwendet, meint in dieser Arbeit aber die Beratung für Führungskräfte im Hinblick auf die Ausgestaltung ihrer Leitungsrolle, die hier nicht explizit betrachtet wird. Die nennenswerte Unterscheidung zwischen Supervision und Psychotherapie muss zwischen dem ‚beraten' bei Schwierigkeiten und beruflichen Krisen und dem ‚behandeln' psychischer Störungen vorgenommen werden. Zudem bezieht die Supervision, im Gegensatz zur Konzentration der Psychotherapie auf die Einzelperson, auch Strukturen, Prozesse und Interaktionen mit ein. Wichtig ist an dieser Stelle, dass Supervision selbst weder Therapie noch Coaching durchführt, aber bei Bedarf weiterführende Ansprechpartner*innen benennen oder vermitteln kann.

Es kann festgestellt werden, dass das Feld der Supervision von einer großen Diversität geprägt ist. Basierend auf den vielfältigen Begriffsverständnissen und theoretischen Hintergründen ergibt sich für die Supervision auch ein heterogenes Theorie- und Methodenverständnis. Hier scheint ein eklektischer Einsatz dieser Methodenpluralität sinnvoll. Ebenso lässt sich auch eine Vielzahl an Funktionen, wie beispielweise den Ausbau von Selbstreflexion und -regulierung oder die Förderung von Psychohygiene, kollegialem Austausch, Handlungsfähigkeit oder beruflicher Entlastung, feststellen, die für die Bewältigung von Arbeitsbelastung relevant sind. Gleichermaßen vielfältig sind die Settings und Zusammensetzungen von Beteiligten, in denen Supervision ausgestaltet werden kann. Hier gilt es, wichtige Rahmenbedingungen und Strukturen vorab festzulegen.

Supervision kann also auf mannigfaltige Möglichkeiten für ihre Ausgestaltung zurückgreifen. Dies hat zur Folge, dass hier einerseits fundierte Kenntnisse und Fähigkeiten auf Seiten des*der Supervisor*in vorausgesetzt werden, andererseits erschwert die Diversität des Feldes eine einheitliche Beforschung: Die unterschiedlichen Verständnisse und Ansatzpunkte auf verschiedenen Ebenen des Supervisionssystems machen die bestehende Datenlage schwer vergleichbar. Die vorliegenden Studienergebnisse sind entsprechend heterogen; allerdings konnten positive Veränderungen (z. B. in der Professionalität der Supervisand*innen) durch Supervision verschiedentlich bestätigt werden. Gleichzeitig weist die Forschung aber auch auf Risiken (z. B. durch die prekäre Qualität von Supervision) hin. Zudem werden in den vorliegenden Forschungsergebnissen wichtige Kompetenzen für die Bewältigung von Arbeitsbelastung ersichtlich, etwa die Erhöhung von Sicherheit und Klarheit für den Arbeitskontext oder die Selbstreflexion. Plausibel wird in der Auseinandersetzung mit Studienergebnissen auch, dass es ein Mindestmaß an Qualität zur Gewährleistung der positiven Wirkung von Supervision braucht.

Mit Blick auf die bisherigen Forschungsansätze wird deutlich, dass größtenteils Evaluationsstudien zu Wirksamkeit und Nutzen, aber auch Prozessforschung zu Arbeitsweisen und Abläufen durchgeführt werden, wovon ein Großteil der Legitimierungsforschung zugeordnet werden kann. Zumeist liegt der Fokus der Studien auf dem Supervisand*innensystem; ratsam wäre hier jedoch ein mehrdimensionaler Ansatz, der alle am System Beteiligten berücksichtigt. Dafür bietet sich eine Verzahnung naturwissenschaftlich-quantitativer und sozialwissenschaftlich-qualitativer Forschungsmethoden an. Zugleich würden allgemeingültige Kriterien sowie die Verwendung gleichrangiger Forschungsmethoden und -verfahren hier für eine bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse sorgen. Daraus ergeben sich auch anschließende Forderungen an die künftige Forschung: Hier braucht es mehr Austausch und Kooperation von Forschung und Praxis, einheitliche Qualitätsstandards sowie validere Studiendesigns.

Die Qualität von Supervision ist kaum zu objektivieren, denn hier spielt nicht nur die Zweckdienlichkeit oder Zielerreichung, sondern vor allem die subjektive Bewertung der Beteiligten eine Rolle. Trotzdem muss die Qualität empirisch überprüft werden, wozu es einen einheitlichen Kriterienkatalog braucht. Hier dient in dieser Arbeit das Qualitätsmodell der DGSv, angelehnt an die Qualitätsdimensionen nach Donabedian, als Orientierungsgrundlage: es unterscheidet zwischen Struktur-, Prozess-, Konzept- und Ergebnisqualität. Zur Strukturqualität zählen vorrangig Faktoren, die sich auf die finanziellen, zeitlichen, räumlichen und personellen Ressourcen und Rahmenbedingungen von Supervision beziehen. Ebenso wird hier das Verhältnis von Vernetzung und Autonomie in den Blick genommen. Die Prozessqualität legt den Fokus auf die Ausgestaltung des Supervisionsprozesses, beispielsweise der Programme der Fallsupervision, der Selbstthematisierung und der Institutionsanalyse. Zudem bezieht sie sowohl problem- als auch zielbezogenes Arbeiten mit ein. Aufbauend auf der Einschätzung der Beteiligten beleuchtet die Ergebnisqualität Veränderungen in Verhalten, Haltung und Einstellung der Supervisand*innen. Sie fokussiert den Ausbau von Fähigkeiten im Bereich der Methoden, Sozial- und Selbstkompetenz. Die Konzeptqualität orientiert sich wiederum am jeweiligen Supervisionsansatz, im Kontext dieser Arbeit also am systemischen Ansatz. Für die Qualitätskriterien spielen hier durch Qualifizierung erworbene fachliche Standards (wie zentrale Theorien und Methoden) des*der Supervisor*in sowie die Einhaltung ethischer Richtlinien und der systemischen Grundhaltung eine wichtige Rolle.

Der systemische Ansatz wird aufgrund der theoretisch-konzeptionellen Vielfalt und der damit verbundenen Notwendigkeit einer Komplexitätsreduktion in dieser Arbeit fokussiert. Er wird im folgenden dritten Kapitel mit seinen wichtigsten Grundlagen im Hinblick auf die, dieser Arbeit zugrundeliegenden, Fragestellung vorgestellt.

3. Systemische Supervision

Meike Klische

Die systemische Supervision als eigener Ansatz mit den ihr inhärenten theoretischen Zugängen, Leitideen und Methoden wird in diesem Kapitel näher betrachtet, um eine Grundlage für die Beantwortung der Frage nach dem Beitrag der systemischen Supervision zur Bewältigung von Arbeitsbelastung zu schaffen. Auf eine Begriffsbestimmung folgt daher eine Darstellung der wichtigsten theoretischen Grundlagen, auf die der systemische Ansatz aufbaut. Ebenso in den Blick genommen werden die Ziele und Funktionen der systemischen Supervision sowie die grundlegenden Leitideen, auf die die Arbeit basiert. Im Anschluss werden exemplarisch die Methoden der Hypothesenbildung, des zirkulären Fragens sowie des Reframings vorgestellt.

3.1 Begriffsbestimmung

In diesem Kapitel wird der Begriff der ‚systemische Supervision' als Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfrage herausgearbeitet. Diese gibt es laut Pühl vor allem in deutschsprachigen Regionen, auch in der Literatur sind außerhalb Deutschlands kaum Hinweise darauf zu finden (vgl. Pühl 2017: 14).

Im Lexikon des systemischen Arbeitens (Wirth/Kleve 2012) findet sich folgende Definition: Systemische Supervision

> "bezeichnet ein systematisches Lehr-Lernverfahren, in dem fachlich-berufliches Handeln sowohl in Bezug auf die jeweiligen Adressaten (von Dienstleistungen oder anderen Arbeitshandlungen) als auch auf die jeweiligen institutionellen und gesellschaftlichen Kontexte reflektiert wird. Supervision stellt heute eine professionell etablierte Methode dar, die insbesondere dann von zentraler Bedeutung ist, wenn Menschen mit Menschen zu tun haben und die Produkte dieser Zusammenarbeit für die Klienten, die Kunden, die Mitarbeiter etc. für das Wohlbefinden, die Gesundheit und die Lebensführung und -perspektive von nachhaltiger Bedeutung sind." (Krönchen 2012: 403)

Zu unterscheiden sind innerhalb der systemischen Supervision verschiedene Settings. Sie kann als Fall-Supervision oder als Einzel- oder Teamberatung stattfinden. Auch hinsichtlich der konkreten methodischen Umsetzung gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten: ob als live-Supervision, mit oder ohne Reflecting Team, als Videosupervision oder mit Rollenspiel oder beispielsweise Skulpturarbeit. Hier ist eine Auswahl geeigneter Settings und Interventionsformen seitens des*der Supervisor*in zu treffen.[23] Systemische Supervision kann sowohl intern als auch extern durchgeführt werden, eine Vernetzung mit der Leitungsebene beziehungsweise die in Kapitel 2.2 beschriebene Dreiecksbeziehung wird auch hier zwischen Auftraggeber*in, Supervisand*innen und Supervisor*in eingegangen. Systemische Supervision zeichnet sich darüber hinaus durch ihre Ressourcen- und Lösungsorientierung aus und bietet auf professioneller Ebene Beratung für Personen und Institutionen. Geprägt sind das Denken und Handeln hierbei vor allem von systemtheoretischen und konstruktivistischen Theorien. (vgl. Ebbecke-Nohlen 2009: 24)

[23] Eine detailliertere Auseinandersetzung mit den Methoden und Interventionsformen findet in Kapitel 3.4 statt.

Maßgebliches Kennzeichen für die systemische Supervision ist die konstruktivistische Erkenntnistheorie. Daraus ergibt sich eine Haltung der Kund*innenorientierung, die es Supervisor*innen ermöglicht, die Selbstorganisation des Supervisand*innensystems im Blick zu behalten. Im Sinne der Kund*innenorientierung ist eine klient*innenzentrierte Sichtweise sinnvoll: Der*die Supervisand*in soll Antwort auf seine*ihre Fragen bekommen, ebenso definieren die Supervisand*innen selbst das zu betrachtende Problem. Zugleich ist für die systemische Arbeit grundlegend, dass es keine objektiven Wahrheiten, sondern ausschließlich subjektive Beobachtungen und darauffolgende Wirklichkeitskonstruktionen aller Beteiligten gibt, so dass die gemeinsam entwickelten Lösungsansätze nicht mit ‚richtig' oder ‚falsch', sondern mit ‚nützlich' und ‚passend' bewertet werden sollten. Der Annahme der Selbstorganisation von Systemen macht eine Haltung der Neugierde, ein Zulassen von Autonomie und das Ziel, Lösungsideen anzuregen, aber nicht vorzuschreiben, unumgänglich. Welche der generierten Ansätze für einzelne Supervisand*innen hilfreich und umsetzbar erscheinen, wird von Supervisor*innen nicht vorgegeben oder kontrolliert. So wird ein komplexes Nebeneinander von verschiedenen Sichtweisen und Lösungsideen zugelassen und die Gefahr einer einseitigen Problembetrachtung minimiert. Allerdings setzt dies auch eine hohe Eigenmotivation der Beteiligten voraus. Ein weiterer zentraler Fokus der systemischen Supervision liegt auf dem Identifizieren von Beziehungsmustern, also den Interaktionen innerhalb des Supervisand*innensystems, durch die sowohl berufliche Rollen als auch Konflikte reflektiert werden können. Wichtig ist an dieser Stelle, dass der*die Supervisor*in Teil des Systems ist. (vgl. ebd.: 16; Schweitzer/Schlippe 1998: 23 ff.; Schibli/Supersaxo 2009: 125 f.; Ebbecke-Nohlen 2009: 24) Buchinger und Klinkhammer verdeutlichen hierzu:

> „Um in einem sozialen System Wirkungen zu erzielen, ohne es zu zerstören, […] muss ich an das System andocken und mit ihm ein neues System bilden, also das *Beratungssystem* der Supervision, in dem dann die Eigendynamik des Systems wirksam wird." (Buchinger/Klinkhammer 2007: 12; Hervorhebung der Autoren)

Er*Sie regt den*die Supervisand*innen zur Perspektivübernahme an und initiiert so Veränderungen in dessen*deren Denkmustern und Verhaltensweisen. Systemische Supervision fördert dadurch den selbstreflexiven Blick der Supervisand*innen und macht eigene Anteile und Perspektiven sichtbar. Dies ist vor dem Hintergrund der Subjektivität enorm wichtig, da ein*e Supervisor*in die Beweggründe des*der Klient*in nicht von außen erkennen kann. (vgl. Schweitzer/Schlippe 1998: 21 ff.; Schibli/Supersaxo 2009: 126 f.)

Ebbecke-Nohlen fasst in ihren Ausführungen verschiedene Betrachtungsweisen der systemischen Supervision zusammen: Eine Möglichkeit sei, sie als „eine lösungsorientierte Beratungsform für Personen und Institutionen, die professionelle Zusammenhänge thematisiert" (Ebbecke-Nohlen 2009: 27) zu betrachten. Des Weiteren kann sie als „ein institutionalisierter Perspektivwechsel bei der Betrachtung von Interaktionsprozessen im Berufsleben" (ebd.: 27) oder ganz praktisch als „eine Reflexionshilfe für das Berufsleben, die eigene Ressourcen aktiviert und spielerisch Lösungen ermöglicht" (ebd.: 27) gesehen werden. Auch die Betrachtung systemischer Supervision ent-

weder als „eine Methode, die mit Wertschätzung Arbeitszusammenhänge beleuchtet und die Eigenverantwortung stärkt“ (ebd.: 27) oder als „Hilfe zur Selbsthilfe, die Neugier weckt und zum Ziel hat, die professionellen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern“ (ebd.: 27) ist denkbar. (vgl. ebd.: 27) Dies zeigt deutlich die große Vielfalt an Sichtweisen, aber auch an Möglichkeiten der systemischen Supervision in der Begleitung und Initiierung von Veränderungsprozessen auf. Die verschiedenen Betrachtungsweisen schließen also auch an der systemischen Sichtweise an, dass immer unterschiedliche Blickwinkel, Bewertungen und Überlegungen zu einer ‚Wahrheit’ bestehen, und nur aus einer subjektiven Überlegung heraus entschieden werden kann, welche Auslegung in dem jeweiligen Kontext hilfreich und vorstellbar ist. Ebbecke-Nohlen plädiert auch im Hinblick auf die Vielfalt an Auffassungen des Begriffs der systemischen Supervision für einen wertschätzenden Blick: Der Vorteil besteht darin, dass eine große Auswahl von Betrachtungsweisen die Einbeziehung und Orientierung an der Praxis erleichtern. (vgl. ebd.: 27)

3.2 Theoretische Grundlagen

Wie in der Begriffsbestimmung bereits angeklungen ist, stützt sich die systemische Supervision auf unterschiedliche (meta-)theoretische Ansätze verschiedener Disziplinen, besonders systemtheoretische und konstruktivistische Theorien. Sie bilden keine abgeschlossene Theorie, aber ein gemeinsames Paradigma, das sich aus den unterschiedlichen Ansätzen ergibt. Dieses ist vor allem durch einen nichtlinearen Umgang mit Komplexität und durch multifaktorielle Erklärungsmodelle gekennzeichnet. (vgl. ebd.: 35; Schibli/Supersaxo 2009: 112)

Im Folgenden werden daher verschiedene Ansätze der Systemtheorie und des Konstruktivismus sowie die Differenztheorie als Grundlage für ein besseres Verständnis systemischen Denkens und Handelns dargestellt und ihre Relevanz für die systemische Supervision herausgearbeitet.

3.2.1 Systemtheorie

Als für die systemische Supervision relevante Ansätze, die der Systemtheorie zuzuordnen sind, gelten besonders die Kybernetik erster Ordnung, die allgemeine Systemtheorie, die Kommunikationstheorie, die Chaostheorie und die Theorie sozialer Systeme.

3.2.1.1 Kybernetik erster Ordnung

Die Kybernetik erster Ordnung kommt ursprünglich aus der mathematisch-naturwissenschaftlichen Forschung zur Veränderung und zum Gleichgewicht nichtlebender Systeme. Sie brachte vor allem die Erkenntnis hervor, dass Systeme selbst den Zustand der Homöostase (also einem stabilen Gleichgewicht) erhalten können, indem sie aktiv auf Veränderungen

ihrer Umwelt reagieren. Sie betreiben also Osmose[24] und verlaufen in einem Fließgleichgewicht. (vgl. ebd.: 113; Ebbecke-Nohlen 2009: 36)

Übertragen auf den Kontext dieser Arbeit bedeutet das, dass Systeme wie beispielsweise das Supervisand*innensystem in der Lage sind, beziehungsweise danach streben, selbstgesteuert ein Gleichgewicht herzustellen und aufrechtzuerhalten.

3.2.1.2 Allgemeine Systemtheorie

Die von Bertalanffy stammende allgemeine Systemtheorie, auch Theorie des Lebendigen genannt, „begreift jeden Organismus als ein offenes System, das im Fließgleichgewicht mit seiner Umwelt steht und infolgedessen die Menge der ihm zugeführten Energie in gleichem Ausmaß wieder abgibt“ (ebd.: 36). Systeme sind in seinem Verständnis gedankliche Konstrukte, die sich aus verschiedenen Elementen zusammensetzen und miteinander in Verbindung stehen. Darüber hinaus sind Systeme von ihrer Umwelt zu unterscheiden. Als Begriff dafür taucht hier erstmals die so genannte System-Umwelt-Differenz auf. Der Fokus der Systemtheorie liegt auf der Struktur und den Funktionen der Systeme. Hier werden nunmehr komplexe Wechselwirkungen statt linearer Kausalitäten beschrieben. (vgl. ebd.: 36 f.)

Auf die systemische Supervisionspraxis lässt sich dies laut Ebbecke-Nohlen beispielsweise übertragen, indem Ausschau nach solchen, ein System zusammenhaltenden und von anderen abgrenzenden, Verbindungen gehalten wird. Dies können beispielsweise typische ‚Spielregeln‘ eines Systems – wie etwa unausgesprochenen Verhaltensregeln in einer Beratungsstelle – sein, vor denen dann das Handeln der Supervisand*innen betrachtet werden kann. (vgl. ebd.: 37)

3.2.1.3 Kommunikationstheorie

Die Kommunikationstheorie beruht auf den fünf Axiomen nach Watzlawick, die Interaktionen kennzeichnen: „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Schibli/Supersaxo 2009: 199) ist das erste Axiom. Jedes menschliche Verhalten – beispielsweise auch Schweigen und passives Verhalten – teilt also etwas mit. Das zweite Axiom „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt“ (ebd.: 200) beschreibt, dass jede Kommunikation auch Übermittlung einer Information (Inhaltsebene) und zeitgleich Botschaft darüber ist, wie diese Informationen zu werten sind und welche Beziehung der*die Sender*in zum*r Empfänger*in der Mitteilung hat (Beziehungsebene). „Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Interaktionspartner bedingt“ (ebd.: 200) ist das dritte Axiom. Die menschliche Kommunikation besteht demnach nicht aus Kausalketten, sondern aus aufeinanderfolgenden Ereignissen mit subjektivem Anfang: eine Reaktion des*der Empfänger*in auf eine Mitteilung findet nicht direkt und logisch darauffolgend statt, sondern ergibt sich aus deren Deutung der Mitteilung. Dass

[24] Der Begriff ‚Osmose‘ kommt eigentlich aus der Biologie. In diesem Kontext ist damit gemeint, dass die einzelnen Systeme sich gegenseitig über die Grenzen von System und Umwelt hinaus beeinflussen.

die Kommunikation verbal und nonverbal stattfindet, beschreibt das vierte Axiom: „Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten“ (ebd.: 200). Dabei findet oftmals analoge Kommunikation auf der Beziehungsebene sowie digitale Kommunikation auf der Inhaltsebene statt. Kommunikation gelingt daher am besten, wenn digitale und analoge Botschaften für den*die Empfänger*in übereinstimmen. Als fünftes Axiom benennt Watzlawick: „Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär“ (ebd.: 201). Charakteristisch für Beziehungen ist also entweder gleiches beziehungsweise sehr ähnliches oder entgegengesetztes Verhalten der Interaktionspartner*innen. (vgl. ebd.: 199 ff.) Watzlawick geht also von einer konstruierten Wirklichkeit aus, in der es nur Deutungen, aber keine objektiven Wirklichkeiten gibt. Er spricht von Kommunikation als einer Mitteilung. Mehrere aufeinanderfolgende Mitteilungen zwischen mindestens zwei Personen ergeben eine Interaktion. (vgl. ebd.: 115 ff.; Ebbecke-Nohlen 2009: 39 f.)

Die Kommunikationstheorie ist in der systemischen Supervisionspraxis relevant, da hier grundsätzlich eine hohe Sensibilität für Kommunikationsprozesse gefragt ist. Supervisor*innen halten zum Beispiel Ausschau nach Inkongruenzen (zwischen Supervisand*innen und Supervisor*innen oder Arbeitgebenden ebenso wie zwischen Supervisand*innen und Klient*innen), um zielgerichtet die Supervisand*innen in der Suche nach passenden Lösungen für auftretende Konflikte unterstützen zu können. (vgl. ebd.: 40)

3.2.1.4 Chaostheorie

Physiker und Chemiker Prigogine und Mathematiker und Wetterforscher Lorenz erforschten mit der Chaostheorie unvorhergesehene Veränderungen und nichtlineare Veränderungsprozesse in Systemen, um Strukturen im Verhalten chaotischer Systeme zu entdecken. Die Forschung brachte den Schmetterlingseffekt hervor: „Die Chaosforschung macht darauf aufmerksam, dass entgegen dem Kausalitätsprinzip gleiche Ursachen nicht gleiche Folgen haben müssen und kleine Änderungen unverhältnismäßig weit reichende Folgen nach sich ziehen können“ (ebd.: 41).

Die Chaostheorie ist für die systemische Supervisionspraxis von Bedeutung, da sie verdeutlicht, dass das menschliche Verhalten einer systemimmanenten Logik folgt und weder berechenbar noch analytisch bestimmbar, folglich auch nicht vorhersagbar ist. Auch kleinste Veränderungen können große Folgen haben, somit reichen häufig kleine Anstöße oder Interventionen aus, um Bewegung in problembehaftete Situationen zu bringen. (vgl. ebd.: 40 ff.; Schibli/Supersaxo 2009: 113)

3.2.1.5 Theorie sozialer Systeme

Der Soziologe Luhmann unterscheidet in seiner Theorie sozialer Systeme nicht zwischen Teilen eines Ganzen, sondern zwischen System und Umwelt. Die Kommunikationen der im System agie-

renden Menschen sind hier zentrale Elemente sozialer Systeme. Die Theorie der sozialen Systeme fragt nunmehr nach dem ‚Wie' statt nach dem ‚Warum' der sozialen Zusammenhänge und geht wie die Autopoiesetheorie[25] von einer Geschlossenheit und Selbstorganisiertheit von Systemen aus. Daraus ergibt sich auch die Kontingenz, also die Möglichkeit von Systemen, unvorhergesehen und variabel zu reagieren. (vgl. ebd.: 117 f.; Ebbecke-Nohlen 2009: 43 f.)

In der systemischen Supervisionspraxis kann die Unterscheidung zwischen sozialen Systemen (Kommunikationen), biologischen Systemen (Körper) und psychischen Systemen (Bewusstsein) bei der Komplexitätsreduktion helfen. Beispielsweise können Intentionen von Mitarbeitenden eines Teams bei der Betrachtung des sozialen Systems vernachlässigt werden, wenn diese nicht direkt kommuniziert worden sind. (vgl. ebd.: 44; Schibli/Supersaxo 2009: 117)

3.2.2 Differenztheorie

Die grundlegende Annahme der Differenztheorie von dem Mathematiker und Psychologen Spencer-Brown ist, dass Beobachter*innen die Wirklichkeit anhand von Unterscheidungen konstruieren. Dabei sind zwei Unterscheidungen relevant: die erste markiert einen bestimmten Raum, die zweite benennt diesen Raum. Dabei ist kein Raum eigenständig von Bedeutung, diese ergibt sich erst aus der Unterscheidung. (vgl. Ebbecke-Nohlen 2009: 45 f.) Ebbecke-Nohlen verdeutlicht diese Annahme:

> „Ein […] Beispiel ergibt sich aus einer Unterscheidung anhand eines auf eine Tafel gezeichneten Kreises, dessen Innenfläche als ‚Supervisionssystem' bezeichnet wird. Der nichtmarkierte Raum außerhalb des Kreises wird ‚Umwelt' oder ‚Kontext' genannt. Auch in diesem Beispiel ist keine der beiden Seiten aus sich selbst heraus von Bedeutung." (ebd.: 45 f.)

Dies zeigt, dass jedes System nur im Kontext und den Wechselwirkungen mit seiner Umwelt betrachtet werden kann. Der Bezug zu Wechselwirkungen zwischen System und Umwelt, wie auch die Arbeit mit Ambivalenzen oder Lösungsalternativen, kann in der systemischen Supervision durch Perspektivwechsel auf Grundlage von Unterscheidungen hergestellt werden. (vgl. ebd.: 46)

3.2.3 Konstruktivismus

Zu den Ansätzen des Konstruktivismus, die für die systemische Supervision von Bedeutung sind, zählen die Kybernetik zweiter Ordnung, die Autopoiesetheorie, der radikale Konstruktivismus und der soziale Konstruktionismus.

3.2.3.1 Kybernetik zweiter Ordnung

Die zentralen Prinzipien der durch den Physiker von Foerster erforschten Kybernetik der Kybernetik sind die Zirkularität und die Selbstreferenzialität von Erkenntnis. Selbstreferenzialität meint, dass der*die Beobachtende immer Teil des Systems ist. Er*Sie erschafft seine*ihre vermeintlich

[25] Unter Autopoiese wird die Selbsterschaffung und -haltung eines Systems verstanden.

objektive Welt, hier wird auch von der ‚Beobachtung des*der Beobachter*in' gesprochen. Laut Kybernetik zweiter Ordnung ist nicht nur die Erkenntnis, sondern auch der Mensch selbstreferenziell, also nicht von außen steuerbar, somit ist sein Verhalten nicht vorhersagbar. (vgl. ebd.: 46 ff.; Schibli/Supersaxo 2009: 113 f.)

Daraus ergeben sich laut Ebbecke-Nohlen verschiedene Folgerungen, die auch für die systemische Supervisionspraxis (vor allem als ethische Richtlinien) relevant sind: Jede*r ist für sein*ihr eigenes Handeln verantwortlich, blinde Flecken müssen bedacht werden und es gibt kein objektives Wissen über Beobachtungen, weshalb Aussagen darüber zur Diskussion gestellt werden sollten. Alle Aussagen über das Supervisionssystem sind von jemandes Perspektive geprägt und somit subjektiv. Die Maxime des ‚Nicht-Wissens' ist also zentral für alle Beteiligten. Zudem kann systemische Supervision demnach nicht *die* richtige Lösung, sondern nur eine Auswahl von Optionen hervorbringen, die den Supervisand*innen zur Verfügung stehen. Zudem können Perspektivwechsel und die Einbeziehung verschiedener Sichtweisen vorgenommen werden, um auf die Abhängigkeit der Problembetrachtung vom jeweiligen Beobachtenden hinzuweisen. (vgl. Ebbecke-Nohlen 2009: 48 f.)

3.2.3.2 Autopoiesetheorie

Die Autopoiesetheorie geht auf die Neurobiologen Maturana und Varela zurück. Ebbecke-Nohlen fasst zusammen: „Sie sieht lebende Systeme als sich selbst erzeugende, also autopoietische Einheiten, die operational geschlossen, energetisch allerdings offen sind" (ebd.: 49). Autopoietische Systeme sind autonom, bleiben also von der Komplexität ihrer Umwelt weitestgehend unbeeinflusst, da sie nur angeregt, nicht jedoch von außen verändert werden können. Die Veränderungen geschehen durch Produktion, Transformation oder Destruktion der Bestandteile des Systems selbst. Ähnlich der Theorie der sozialen Systeme geht die Theorie der Autopoiese davon aus, dass Erkennen und Wahrnehmen selbstreferenzielle Prozesse sind. Alle Bewertungskriterien entstehen aus sich selbst heraus. (vgl. ebd.: 49 f.; Schibli/Supersaxo 2009: 114)

Der Praxisbezug ergibt sich hier aus der Erkenntnis, dass Systeme autonom und selbstorganisiert sind. Systemische Supervision kann also nur anregen, nicht aber unmittelbare Veränderungen bewirken. Zudem sind Anregungen nur dann zielführend, wenn sie an bereits erprobte oder vorstellbare Ideen anschließen können. (vgl. Ebbecke-Nohlen 2009: 50)

3.2.3.3 Radikaler Konstruktivismus

Die Ausgangsidee von Mathematiker, Philosoph und Psychologe von Glasersfeld im radikalen Konstruktivismus war folgende: Jedes Wissen ist Konstruktion. Wahrheit wird erst durch subjektive Wahrnehmung erzeugt und bildet folglich nicht die objektive Realität ab. Das Erleben steht hier im Fokus. „Wahrnehmung wird nicht als Aufnahme oder Verdopplung von Informationen, die von

außen hereinkommt, verstanden, sondern als vom Individuum erbrachte Konstruktionsleistung, die es ihm ermöglicht, seine Erfahrungen an sein Wissen anzugleichen und zu strukturieren." (ebd.: 51) Wissen kann, dem radikalen Konstruktivismus folgend, nicht weitergegeben werden, sondern wird immer von dem*der Lernenden selbst als kreative Tätigkeit erworben. Ziel des Lernens ist nicht das Erkennen der vermeintlichen Wahrheit, sondern die Viabilität von Lösungsansätzen, also deren Gangbarkeit. Nur wenn die gemeinsam entwickelten Handlungsmöglichkeiten ankopplungsfähig sind, profitieren die Supervisand*innen davon. (vgl. ebd.: 50 f.; Schibli/Supersaxo 2009: 114)

Daraus lässt sich die Wichtigkeit der neuen Erfahrungen und Denkmuster für das Gelingen von systemischer Supervision ableiten. Um erfolgreiche Lernerfahrungen anzustoßen, braucht es vor allem eine dies zulassende tragfähige Arbeitsatmosphäre in den Supervisionssitzungen. (vgl. Ebbecke-Nohlen 2009: 51 f.)

3.2.3.4 Sozialer Konstruktionismus

Wie auch beim Konstruktivismus nimmt der soziale Konstruktionismus an, dass die Menschen die von ihnen wahrgenommene Realität selbst konstruieren. Der Unterschied liegt in der Entstehung dieser Realität nicht durch kognitive, biologische oder psychologische, sondern durch kommunikative Prozesse. Die Wirklichkeit entsteht erst im Austausch, Erkennen und Handeln mit anderen Personen. (vgl. ebd.: 52)

Im Hinblick auf die Relevanz des sozialen Konstruktionismus für die systemische Supervision ist dessen Betonung der Wichtigkeit von Kommunikation hervorzuheben, hier kann auch wieder die Kommunikationstheorie von Watzlawick anschließen. Die besprochenen Themen und Probleme sind beziehungs- und kontextabhängig und durch veränderte Kommunikation können in der systemischen Supervision Veränderungen angestoßen werden. (vgl. ebd.: 52 f.)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass systemische Supervision auf viele unterschiedliche theoretische Zugänge zurückgreift. Ebbecke-Nohlen hebt hervor, dass diese sich mit der Zeit – sowohl durch gegenseitige Beeinflussung als auch durch Modifikation mittels Erkenntnissen aus der Praxis – weiterentwickelt und Einzug in den Supervisionsalltag erhalten haben, so dass sich heute keine Dogmatik in der systemischen Supervision finden lässt. (vgl. ebd.: 53 f.) Wesentlicher Grundsatz der systemischen Supervision, so ergänzen Schibli und Supersaxo, ist also die Erkenntnis, dass es immer nur eine objektive Wirklichkeit gibt und diese nur durch Beobachtungen einer Person gedeutet werden kann. Jeder Mensch, also auch jede*r Supervisand*in oder jedes Team, muss daher in seinem*ihrem beruflichen Kontext mit den dortigen Beziehungen und Kommunikationsmustern und deren Wechselwirkungen gesehen werden. Des Weiteren ist für die systemische Sichtweise die Annahme zentral, dass jedes System sich durch die Tendenz zur Homöostase

einerseits und die Fähigkeit zur Veränderung andererseits auszeichnet, wodurch das Gleichgewicht aufrechterhalten wird, welches das System erhält. (vgl. Schibli/Supersaxo 2009: 122 f.)

3.3 Ziele und Funktionen

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln schon die theoretischen Grundlagen vorgestellt worden sind, werden nun die Ziele sowie die Funktionen der systemischen Supervision erläutert. Es ergeben sich Überschneidungen zu den allgemeinen Zielen der Supervision, die in Kapitel 2.4.1 dargestellt wurden, jedoch werden bestimmte Ziele im systemischen Ansatz besonders fokussiert. Grundlegend geht es in der systemischen Supervision darum, die „professionelle Arbeit hinsichtlich der Lösung konkreter Probleme und der kontinuierlichen Weiterentwicklung zu unterstützen, wobei das handelnde Individuum und die beteiligten Sozialsysteme in ihrer Wechselwirkung im Blickfeld stehen“ (vgl. Krönchen 2012: 403). Als weiteres übergeordnetes Ziel der systemischen Supervision kann die Hilfe zur Selbsthilfe gesehen werden. Die Supervisionssitzungen können genutzt werden, um die Supervisand*innen zu befähigen, nach Beendigung der Supervisionssitzungen auftretende Probleme selbstständig zu bearbeiten und eigene Lösungsstrategien zu entwickeln. Hierfür stärkt systemische Supervision vor allem die allgemeine Problemlöse- und Entscheidungskompetenz der Beteiligten. (vgl. Ebbecke-Nohlen 2009: 26; ebd. 2015: 37)

Ziel der Supervisionssitzungen ist immer, diese so zu gestalten, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit Veränderungen im Supervisand*innensystem eintreten, die für die Problemlösung hilfreich sind. Dabei wird von der Selbstorganisation und Autopoiese des Systems ausgegangen. Diese soll durch die Anwendung verschiedener Methoden und Interventionen (siehe Kapitel 3.6) gefördert werden. Schibli und Supersaxo formulieren dazu: „Ziel eines Beratungsprozesses ist es, die eigenen Konstruktionen von Wirklichkeiten zu reflektieren und dadurch das eigene Problemlösepotential zu erweitern und zu neuen Entscheidungen zu finden.“ (Schibli/Supersaxo 2009: 115) Mithilfe der systemischen Supervision soll es den Supervisand*innen im ersten Schritt gelingen, eigene festgefahrene Denkmuster und wiederkehrende Problemkreisläufe zu erkennen und die eigene berufliche Rolle in diesen Situationen kritisch beleuchten zu können. Im zweiten Schritt sollen sie dann befähigt werden, passende Lösungsansätze zu generieren, diese gedanklich durchzuspielen und anschließend in der Berufspraxis anzuwenden. (vgl. Neumann-Wirsig 2017: 28; Schweitzer/Schlippe 1998: 23; Ebbecke-Nohlen 2009: 31 f.)

Damit erfüllt systemische Supervision verschiedene Funktionen, die auch der Qualitätssicherung dienen: Sie gibt den Rahmen für die Selbstreflexion der Supervisand*innen vor und macht kognitive und emotionale Faktoren im Arbeitskontext transparent. Darüber hinaus stärkt sie die Handlungskompetenz der Supervisand*innen, motiviert diese in ihrem beruflichen Handeln und initiiert, fördert und begleitet Lern- und Veränderungsprozesse in ihrem individuellen Verlauf. Systemische Supervision trägt zur Erhaltung der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Supervi-

sand*innen bei, indem Supervisand*innen beispielsweise ihre Konfliktfähigkeit und ihrer Selbstwirksamkeitsgefühl ausbauen, wodurch sich auch das Betriebsklima verbessern kann. Durch das Identifizieren von Beziehungsmustern und die entsprechende Optimierung der Beziehungsgestaltung von Supervisand*innen mit ihren Klient*innen kann die systemische Supervision sowohl die Arbeitsergebnisse verbessern als auch die Qualität ihres Handelns sichern. (vgl. ebd.: 28 f.)

3.4 Leitideen

Aufbauend auf den zugrundeliegenden Theorien, Zielen und Funktionen von systemischer Supervision geht es im Folgenden um die konzeptionellen Grundlagen. Es werden zum einen die systemische Haltung und Weltsicht wie auch wichtige Aspekte für das supervisorische Handeln besprochen.

3.4.1 Systemische Weltsicht und Haltung

Systemische Supervision stellt grundsätzlich eine Metaebene beziehungsweise Beobachtungsmöglichkeit in der Außenperspektive dar. Dadurch ermöglicht sie den Supervisand*innen, ihr Handeln aus einer distanzierteren Perspektive zu betrachten und zu reflektieren, neue Fragestellungen zu entwickeln und diese aus der Außenperspektive näher zu untersuchen. Dabei kann systemische Supervision weder auf die biologische noch auf die psychische Ebene der Supervisand*innen direkt einwirken, sie kann Systeme nur zur Veränderung anregen. Dies ist möglich, indem sie in der Interaktion Beobachtungen, Bewertungen und Gefühle offenlegt. Alle Beobachter*innen sind Teil des Systems (so auch die Supervisor*innen), das heißt Situationen werden unterschiedlich wahrgenommen und bewertet. Buchinger und Ehmer führen dazu aus: „Nun sind alle Beobachtungen bedingt durch die ‚Brille' des Beobachters, also durch seine Wahrnehmungsfilter, Einstellungen, Interessen, ihm verfügbaren Kategorien zur Hypothesenbildung – sie sind selektiv, sie schöpfen das Beobachtete nie aus, sie könnten auch anders ausfallen, sind also *kontingent*" (Buchinger/Ehmer 2008: 9; Hervorhebung der Autor*innen). Zudem entsteht ein sozialer Sachverhalt erst, wenn über diese Beobachtungen gesprochen wird, wenn also die Wirklichkeit gemeinsam konstruiert wird. Dann wird von der doppelten Kontingenz gesprochen: Sie ermöglicht mehrere, sich ergänzende, aber gegebenenfalls auch widersprüchliche, Perspektiven. Hierbei zeigt sich auch die Wichtigkeit des Kontextes: Ausgehend von einer dynamischen Umwelt sowie einer Kausalität zwischen System und Umwelt kommt der Situation eine große Bedeutung zu. Daher sollte sie unbedingt einbezogen werden, um es den Supervisand*innen zu ermöglichen, eine für sich passende und viable Lösungsalternative unter den generierten Ansätzen finden zu können. Ziel ist daher nicht die Überprüfung einer Hypothese auf ihren Wahrheitsgehalt, sondern immer die Generierung mehrerer Hypothesen, die für den*die Supervisand*in hilfreich sein können. (vgl. ebd.: 9 f.; Schibli/Supersaxo 2009: 126 f.; Ebbecke-Nohlen 2009: 15 ff.)

Eine weitere wichtige Leitidee der systemischen Supervision bezieht sich auf den Umgang mit Respekt. Hier gilt die Maxime: „Respekt gegenüber Personen, Respektlosigkeit gegenüber Ideen“ (ebd.: 31). Natürlich soll ein wertschätzender Umgang mit Supervisand*innen, Kolleg*innen oder Auftraggeber*innen an den Tag gelegt werden, den Beobachtungen oder Lösungsideen gegenüber soll aber ausdrücklich ‚respektlos’ begegnet werden. Sie sollen hinterfragt und kritisch betrachtet werden, um zu einer möglichst guten Lösung für die Supervisand*innen zu kommen. Dies kann auch als ethisches Prinzip für systemisches Handeln gesehen werden. (vgl. ebd.: 31)

Die systemische Supervision hat außerdem ein besonderes Augenmerk auf Beziehungsmuster. Gerade in Konfliktsituationen, sowohl von Supervisand*innen mit ihren Klient*innen als auch zwischen verschiedenen Teammitgliedern, kann es hilfreich sein, bestehende Interaktionsmuster näher zu betrachten. So können Problemzusammenhänge erkannt werden und neue Perspektiven und Lösungsideen aus dem gewonnenen Wissen entstehen. Dies kann vor allem mit Hilfe von Perspektivwechseln, beispielsweise durch zirkuläres Fragen, Hypothesenbildung oder systemische Aufstellungen (siehe Kapitel 3.5), angeregt werden. Sie tragen dazu bei, dass Supervisand*innen sich und ihr berufliches Handeln aus einer Außenperspektive betrachten und darüber die eigene Rolle im Berufskontext hinterfragen. (vgl. ebd.: 25 f., 55)

3.4.2 Allparteilichkeit

Darüber hinaus gibt es innerhalb der systemischen Supervision eine Verpflichtung zur Allparteilichkeit und Neutralität. Dies bezieht sich sowohl auf die Pluralität von Beteiligten und ihren Ideen, Gedanken, Lösungsansätzen oder Beobachtungen als auch auf die Neutralität allen Beteiligten gegenüber. Es ist folglich wichtig, als Supervisor*in einerseits für alle Äußerungen, Gefühle und Gedanken offen zu sein und sich andererseits in Konflikten auf niemandes Seite zu schlagen. Aufgabe des*r Supervisor*in ist es beispielweise, in Entscheidungsfragen immer wieder beide Sichtweisen beziehungsweise die oben erwähnte Unterscheidung eines Raumes aufzuzeigen, um keine Lösungsoption vorzeitig auszuschließen. Hierfür ist es wichtig, dass der*die Supervisor*in einen Raum schafft, in dem alle Alternativen erdacht, besprochen und gedanklich durchgespielt werden können. (vgl. ebd.: 31; 85 f.)

Die Allparteilichkeit sollte auch im sprachlichen Rahmen gewahrt werden. Hierfür ist es notwendig vor der Verwendung von Begriffen und Erklärungen, deren Entstehung und Bedeutung stets zu hinterfragen. Berichtet beispielsweise ein Teammitglied in der systemische Supervision von einem ‚Konflikt‘ innerhalb des Teams, sollte vorerst geklärt werden, ob die anderen Teammitglieder die beschriebene Situation auch als Konflikt wahrnehmen. Wäre dies nicht der Fall, wäre die Formulierung der Situation als Konflikt hier nicht anschlussfähig an die Wirklichkeiten aller Beteiligten und somit würde keine allparteiliche Position seitens des*der Supervisor*in vertreten. Hier kön-

nen unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen aufeinandertreffen, die zur Lösungsfindung Beachtung finden müssen. (vgl. ebd.: 88)

3.4.3 Systemisches Handeln

Die systemische Haltung wird erst in der Handlung des*der Supervisor*in sichtbar und wirksam. Dabei werden die theoretischen Grundlagen umgesetzt und prägen sowohl methodisches Vorgehen als auch Kommunikationsmuster und Ziele der systemischen Supervision. Die in Kapitel 3.2.1 beschriebenen systemtheoretischen Wurzeln werden vor allem in der Fokussierung auf Interaktionen, Muster und Prozesse im Berufsalltag deutlich. Hier werden Probleme rekonstruiert und kontextualisiert, um daraus hilfreiche Lösungsansätze zu entwickeln. Die konstruktivistischen Grundlagen (siehe Kapitel 3.2.3) lassen sich besonders in dem Fokus auf Praktikabilität und Viabilität von Lösungsansätzen erkennen. Sie sollen praxistauglich und ankopplungsfähig an das internale System (also an Kognitionen, Affekte und Handlungsoptionen) der Supervisand*innen sein. (vgl. ebd.: 31 f.)

Um dies zu erreichen, ist Prozesswissen wichtiger als inhaltliches Wissen. Prozesswissen meint in diesem Fall die Fähigkeit einer*s Supervisor*in, Supervisionsprozesse so zu gestalten, dass Lernprozesse angestoßen werden. Dies ist von größerer Bedeutung, denn für die inhaltlichen Lösungen werden die Supervisand*innen als Expert*innen gesehen. Sie sind diejenigen, die das Problem erfahren, mit ihrem Blickwinkel und jeweiligen Kontext eine Situation bewerten und ebenso diejenigen, die die Viabilität einer Lösung bestimmen können. Die Supervisor*innen sind dagegen für die Prozessgestaltung verantwortlich. Sie schaffen einen Raum, in dem Wissen und Erfahrungen ausgetauscht, Konflikte angesprochen und Reflexionsprozesse angestoßen werden können. Dabei nutzen sie das angesprochene ‚Nicht-Wissen' zur sokratischen, also zu einer abgeklärten und ausgewogenen, Haltung, und können beispielsweise mittels zirkulärer Fragen (siehe Kapitel 3.6.2.) eingefahrene Sichtweisen durch Perspektivwechsel anregen. Ein wichtiges Prinzip für einen gelingenden Prozess ist die Neugier seitens der*s Supervisor*in. Zwar ist er*sie zuständig für die Gestaltung des Supervisionsprozesses, dennoch ist es wichtig, die Schritte gemeinsam zu gehen und auf Wünsche und Bedürfnisse der Supervisand*innen einzugehen. Die gemeinsam erarbeiteten Wahlmöglichkeiten stehen den Supervisand*innen dann zur freien Verfügung. (vgl. ebd.: 31 f.)

3.4.4 Ressourcen- und Lösungsorientierung

Die Ressourcen- und Lösungsorientierung setzt vor allem einen wertschätzenden Blick auf alle Beteiligten sowie auf die vorliegenden Problemsituationen voraus. Gelingt diese positive Sichtweise auch auf schwierige Situationen, ermöglicht diese Wertschätzung den Supervisand*innen, „die eigene Rolle in den entsprechenden Interaktionsprozessen anders als bisher wahrzunehmen und sich selbst wieder als aktive und eigenverantwortliche MitgestalterInnen ihrer Arbeitsprozes-

se zu erleben“. (ebd.: 26) Dies hat zweierlei zur Folge: Zum einen können Supervisand*innen dadurch mehr Distanz zur vorhandenen Problematik gewinnen. Zum anderen können sie – aufgrund der Einbeziehung von Gefühlen, Gedanken und Handlungen mehr Nähe zu den eigenen Bedürfnissen entwickeln. Die Einbeziehung von Problemwissen der Supervisand*innen ist bei systemischen Supervisor*innen strittig, es werden eher lösungsorientiertes Vorgehen bevorzugt. Dabei geht es darum, den Fokus auf die Ressourcen und Möglichkeiten, nicht jedoch auf die Schwierigkeiten und Problemen zu legen, um einen positiven Blick auf die eigene Situation zu behalten und handlungsfähig zu bleiben. Geschilderte Probleme werden als unzureichende Lösungsversuche gewertet und der Supervisionsprozess initiiert die Suche nach Alternativen und Zukunftsideen. (vgl. ebd.: 26 ff.)

Krapohl fasst die wichtigsten Charakteristika der systemischen Supervision zusammen:

> „Systemische Supervision bemüht sich um Allparteilichkeit und arbeitet kontextbezogen, lösungs- und ressourcenorientiert. Reflexion und Lösungsorientierung werden nicht linear-kausal gedacht sondern zirkulär. Sie ist sowohl auftragsbezogen als auch prozessorientiert. Im Fokus stehen die Wechselwirkungen von Person, Rolle, Funktion, Auftrag und Organisation. Symptome werden verstanden als Ausdruck von momentanen Schwierigkeiten bei notwendigen Neuanpassungen an eine veränderte Situation und werden auf der Folie betrachtet, welche Funktion sie für das System und den Symptomträger haben. Sie werden gewürdigt, als beste zur Verfügung stehende ‚Lösung‘“. (Krapohl 2008: 180)

Bezogen auf die heutige Arbeitswelt, die schnelllebig, flexibel und komplex ist, kann systemische Supervision nach Schibli und Supersaxo gut anknüpfen: „Aus der systemischen Sichtweise können unterschiedliche Situationen von Menschen in ihrem Arbeitsprozess, in ihrem Gestalten von Zusammenarbeitsformen und im Umgang mit sich immer schneller verändernden Strukturen als komplexes Nebeneinander erfasst werden.“ (Schibli/Supersaxo 2009: 125 f.) Dies vermindert eine einseitige Betrachtung von Problemen, setzt aber auch Flexibilität und Offenheit der Supervisor*innen voraus (vgl. ebd.: 125 f.)

3.5 Verständnis von Gesundheit

Die Betrachtung der Begriffe Gesundheit und Krankheit ist für diese Arbeit relevant, um das diesbezügliche systemische Verständnis aufzuzeigen. Hierbei wird sowohl auf die Begriffsdefinition der Weltgesundheitsorganisation (WHO) als auch auf das Konzept der Salutogenese zurückgegriffen und aufgezeigt, an welchen Ebenen systemische Supervision bei der Unterstützung und Förderung von Gesundheit ansetzen kann.

Systemische Supervision beschäftigt sich oftmals mit Anliegen, die sich auf den Kontext von Gesundheit und Krankheit beziehen. Als Beispiel kann hier das Gefühl der Überlastung von Supervisand*innen dienen. Ebenso können in der gemeinsamen Arbeit immer wieder Problematiken, die sich auf die Gesundheit der Beteiligten auswirken, etwa Schlafschwierigkeiten oder Kopfschmerzen, aufgegriffen werden. Laut der WHO wird der Gesundheitsbegriff über die Abwesenheit von Krankheit hinaus, auch über das Vorhandensein von Wohlbefinden definiert. Systemische Super-

vision bildet hier eine Schnittstelle zu medizinischer und therapeutischer Versorgung und kann einen Beitrag zur Gesundheit von Beschäftigten leisten. Sie kann nach Erbring auf vier verschiedenen Ebenen unterstützen, die sie angelehnt an die Gesundheitsdeterminanten von Dahlgren und Whitehead entwickelt hat: Auf der Ebene des individuellen Verhaltens kann systemische Supervision beispielsweise jenes Verhalten fördern, das sich positiv auf die Gesundheit auswirkt. Auf der Ebene des sozialen Umfeldes können zum Beispiel Netzwerke angeregt und ausgebaut werden. In der Betrachtung der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Beteiligten wird deutlich, dass es hilfreich sein kann, in der gemeinsamen Arbeit Belastungsfaktoren zu definieren und Bewältigungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Darüber hinaus kann systemische Supervision auf der Ebene wirtschaftlicher, kultureller und physischer Umweltbedingungen hilfreich sein, indem sie beispielsweise Arbeitsplatzwechsel begleitet. (vgl. WHO 2020: o. S.; Erbring 2015: 209 f.)

Ein hilfreiches Konzept für die Betrachtung von Gesundheit und Krankheit, auch im Rahmen der systemischen Supervision, ist die Salutogenese nach Antonovsky. Sie bietet eine gute Grundlage für das systemische Arbeiten: Salutogenese beschäftigt sich nicht mit der Entstehung von Krankheit, der Pathogenese, sondern fragt nach der Entstehung und dem Erhalt von Gesundheit. Sie rückt also den Fokus darauf, gesundheitserhaltende oder -fördernde Faktoren zu stärken. Die Salutogenese ist ein ressourcenorientiertes Denkmodell aus der Medizin, das von Selbstregulationskräften des Menschen ausgeht. Sie betrachtet den Menschen als aktiv gestaltend und geht davon aus, dass diese ihre Ressourcen gezielt einsetzen können. Diese liegen entweder in ihrer Person begründet oder stehen in ihrer Umwelt zur Verfügung. (vgl. ebd.: 211 f.; Maoz 1998: 13; Petzold 2010: 141 ff.).

Antonovsky definiert Gesundheit über den Begriff des Kohärenzgefühls. Dies ist nach Antonovsky eine

> „globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, daß
> 1. die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersagbar und erklärbar sind;
> 2. einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen;
> 3. diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen."
> (Antonovsky 1997: 36)

Petzold beschreibt das Kohärenzgefühl als eine Art ‚Urvertrauen' oder ‚stimmige Verbundenheit', die so für jegliche Menschen gilt, also keine individuellen oder nationalen Grenzen kennt. Das Kohärenzgefühl besteht aus drei Komponenten, den drei Seinsdimensionen des Menschen: Das Gefühl der Verstehbarkeit (comprehensibility) auf der Ebene der Kognition, das Gefühl der Handhabbarkeit (manageability) auf der Verhaltensebene und das Gefühl der Bedeutsamkeit (meaningfulness) auf der emotionalen Ebene. Paulus ergänzt mit weiterer Forschung später die Komponente der Unterstützung im beruflichen Umfeld. Supervisand*innen haben also eine eigene Erklärung oder Theorie für die Zusammenhänge, die zu ihrer aktuellen Situation geführt haben, ganz im

Sinne des Konstruktivismus. Sie können daraus Einschätzungen für die Zukunft ableiten und ihr Verhalten danach ausrichten. Dabei kann systemische Supervision mit ihren Methoden und Interventionen unterstützend wirken. Zusätzlich haben Supervisand*innen durch das Kohärenzgefühl den Eindruck, selbstwirksam und selbstbestimmt handeln zu können und, dass die eigene Situation bedeutungsvoll und sinnvoll ist. Dies kann sich wiederum motivierend auf die berufliche Tätigkeit auswirken, da es sich dann lohnt, viel Energie und Aufmerksamkeit in die Ausübung der eigenen Tätigkeit zu stecken. (vgl. ebd.: 34 f.; Petzold 2010: 7 f.; Erbring 2015: 213 f.)

3.6 Methoden und Interventionen

Nachdem in dem vorangegangenen Kapitel die theoretischen Grundlagen für ein Verständnis des systemischen Ansatzes gelegt worden sind, stellen die folgenden Ausführungen die methodische Vorgehensweise sowie typische Interventionsformen der systemischen Supervision vor. Es werden die Hypothesenbildung, das zirkuläre Fragen und das Reframing als besonders charakteristische und häufig verwendete Methoden exemplarisch näher betrachtet.

Alle in der systemischen Supervision verwendeten Methoden bauen auf der Annahme auf, dass der Mensch seine Wirklichkeit im Dialog mit seiner Umwelt konstruiert. Daher wird zumeist besonderer Wert auf eine Vorgehensweise gelegt, welche die Anzahl der Möglichkeiten für die Supervisand*innen erhöht und ihre Eigenverantwortung stärkt. Daraus folgt, „dass im systemischen Supervisionsprozess Methoden, die Autopoiese und Selbstorganisation unterstützen, bevorzugt angewendet werden.“ (Ebbecke-Nohlen 2009: 55) Methodenübergreifend ist eine respektvolle und wertschätzende Haltung grundlegend, wobei die schon erwähnte ‚Respektlosigkeit’ gegenüber festgefahrenen Gedankenmustern bestehen bleibt. So können alternative Ideen und Lösungsansätze hervorgebracht werden. (vgl. ebd.: 55)

Grundsätzlich verfügt die systemische Supervision über eine große Vielfalt von unterschiedlichen Methoden, derer sich Supervisor*innen bedienen können. Vor allem Techniken der Gesprächsführung sind hier relevant, aber auch gruppendynamische oder psychoanalytisch geprägte Arbeitsweisen oder Interventionen aus der Gestaltpsychologie können im Rahmen der systemischen Supervision zum Einsatz kommen. Zur Verwendung innerhalb des systemischen Settings werden sie entsprechend angepasst und in den Kontext eingebettet. Alle angewendeten Methoden sollen dazu anregen, andere Sichtweisen einzunehmen, Ambivalenzen wertzuschätzen oder Argumente für unterschiedliche Blickwinkel auszutauschen. Wichtig ist dabei die Akzeptanz der Kontingenz sowie der damit verbundenen Deutungsvielfalt und der Wechselwirkungen zwischen den Systemen und Umwelten. Entsprechend der theoretischen Fundierung liegt die Betonung hier auf den Wechselwirkungen und komplexen Zusammenhängen, daher wird nicht nach linearen Kausalitäten gesucht, sondern eine Vielzahl von Möglichkeiten in Betracht gezogen. (vgl. ebd.: 68 f.; Krönchen 2012: 405)

Die Verwendung der systemischen Methoden hat je nach vorliegender Situation entweder das Ziel, Komplexität zu reduzieren oder diese zu erweitern. Oftmals ist es sinnvoll, erst den Kontext einer Problematik zu erörtern. Hier helfen kontexterweiternde Methoden (z. B. die Hypothesenbildung), um den Blickwinkel des*der Beobachter*in und dessen*deren Bedeutungsgebung und Bewertung des Problems nachzuvollziehen und anschließend einen Blick ‚über den Tellerrand hinaus' zu wagen. Die dadurch generierten Ideen und Hypothesen müssen anschließend wieder auf ihre Nützlichkeit und Viabilität überprüft werden, um vom freien Assoziieren auf einen konkreten Lösungsweg schließen zu können. Hierfür sind dann die kontextreduzierenden Methoden (z. B. Erarbeiten von Handlungsoptionen) geeignet. So kann die konkrete Umsetzbarkeit der Lösungsansätze kontrolliert und eine erste Vorstellung über die nächsten Schritte entwickelt werden. (vgl. Ebbecke-Nohlen 2009: 69)

Die Methoden und Interventionen zielen darauf ab, verhärtete Meinungen oder Wahrnehmungen nicht zu verstärken, sondern sie aufzuweichen und aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten, also das System im Sinne der Autopoiese zu verstören und von außen anzuregen, damit es sich neu organisieren und an die neuen Umweltbedingungen anpassen kann. Dabei wird davon ausgegangen, dass jede geschilderte Problemsituation innerhalb des zu identifizierenden Kontextes eine bestimmte Funktion erfüllt. Kann diese Funktion ausgemacht werden, fällt es leichter, das gezeigte Verhalten zu verstehen und seinen Sinn innerhalb des Kontextes zu erkennen. (vgl. Schibli/Supersaxo 2009: 128 f.)

Bevor dies geschieht, beginnt ein Supervisionsprozess allerdings mit dem ‚Joining'[26] und der Auftragsklärung zwischen den Beteiligten. Das Joining dient der Schließung eines Arbeitsbündnisses zwischen Supervisor*in und Supervisand*innen für die Dauer der systemischen Supervision. Der*Die Supervisor*in strebt ein Ankoppeln an das Supervisand*innensystem an und schafft durch das Identifizieren von aktuellen Herausforderungen, wiederkehrenden Muster und vorhandenen Ressourcen eine gute Grundlage für die gemeinsame Arbeit. Wenn das Joining gelingt und zu einer guten Arbeitsgrundlage und -beziehung zwischen den Beteiligten gelangt werden konnte, geht es an die Auftragsklärung. Hierbei sollte eine grobe Klärung des gesamten Supervisionsauftrages mit der*m Arbeitgeber*in vorab in den Gesprächen über das Zustandekommen einer Zusammenarbeit mit dem*der Supervisor*in besprochen worden sein. Kommt es dann tatsächlich zur Zusammenarbeit mit einem Team oder einzelnen Supervisand*innen, muss auch mit ihnen der Auftrag besprochen werden, um gemeinsame Ziele feststecken zu können. Keil benennt einige Fragen, die sich zumeist bei der Auftragsklärung stellen und die mit den Beteiligten geklärt werden sollten: „Wer will was, vom wem, ab wann, bis wann, wie viel, wozu, mit wem, gegen wen, oder in der Umkehrung: Wer will nichts, was nicht, von wem nicht, wann noch nicht, wann nicht mehr, wozu nicht" (Keil 2008: 185). All dies ist in der systemischen Supervision von Relevanz

[26] engl. to join sth = etw. zusammenfügen/verbinden; to join sb = sich zu jemandem gesellen (vgl. PONS 2020b: o. S.)

und kann erst nach vorheriger Absprache einbezogen werden. Dennoch sind diese Wünsche, Bedürfnisse oder Herausforderungen ebenso wenig vorhersehbar oder planbar, so dass ein besprochener Auftrag immer wieder aufgegriffen und gegebenenfalls verändert oder ersetzt werden muss. Neben der Auseinandersetzung mit dem Supervisand*innensystem sollte der*die Supervisor*in sich auch mit der Organisation und den relevanten Systemumwelten beschäftigen, um beispielsweise die Unternehmenskultur oder unausgesprochene Regeln innerhalb der Organisation identifizieren und in die Prozessgestaltung einbeziehen zu können. (vgl. ebd.: 184 f.)

3.6.1 Hypothesenbildung

Die Hypothesenbildung beschreibt das Bilden theoretischer Annahmen über Zusammenhänge und Wirkmechanismen in Systemen. Sie hilft bei der Entwicklung geeigneter Fragen in der Beratung und dient der Überprüfung bestehender Vermutungen. Die Hypothesen werden sowohl aus verbalen wie auch nonverbalen Kommunikationsmustern als auch aus persönlichem Erfahrungswissen des*der Berater*in generiert. (vgl. Patrzek 2017: 60 f.) Dies kann innerhalb des systemischen Prozesses hilfreich sein, um gedanklich den Handlungsspielraum zu erhöhen und so neue Wahlmöglichkeiten und Lösungsansätze zu schaffen. Dabei sollte es wiederum nicht um ein Bewerten von ‚richtigem' oder ‚falschem' Vorgehen der Supervisand*innen gehen, sondern durch die generierten Hypothesen werden vielmehr neue Denkmöglichkeiten und Handlungsalternativen für die jeweilige Problemsituation geschaffen, die den Supervisand*innen zur Verfügung stehen. Die Hypothesenbildung ist vor allem in größeren Gruppen oder Teams sinnvoll, da die Zahl der Mitglieder auch die Vielfalt von Assoziationen, Ideen und somit den daraus entstehenden Handlungsoptionen erhöht. Gerade hier ist es allerdings wichtig, eine urteilsfreie und alle Gedanken und Äußerungen der Beteiligten wertschätzende Atmosphäre zu schaffen, in denen frei assoziiert werden kann. Gelingt dies, lädt das Bilden dieser Annahmen (wesentlich mehr als lineare Frage-Antwort-Gespräche) dazu ein, spontane und kreative Gedanken wahrzunehmen und mitzuteilen. Zur Hypothesenbildung kann beispielsweise die Methode des ‚reflecting team' angewendet werden. Sie wurde von Andersen entwickelt und dient der Unterstützung in Teamsupervisionssitzungen. Dabei beobachtet eine Gruppe von Beratungspersonen die Teamsupervision aus einer Außenperspektive und kann sich dann über Gefühle, Beobachtungen und Reflexionen innerhalb ihrer Gruppe austauschen, während die Supervisor*in und die Supervisand*innen lediglich zuhören und sich erst im Anschluss auf die ihnen mitgeteilten Gedanken und Ideen beziehen. (vgl. Schibli/Supersaxo 2009: 138 f.) Sinnvoll ist bei der Arbeit mit Hypothesen (vor allem bei Gruppen und Teams), dass diese selbstreflexiv und wohlwollend formuliert sind und möglichst im Konjunktiv ausgedrückt werden, um nicht belehrend zu wirken. Zudem ist es am hilfreichsten, wenn sie ganz unterschiedlich und vielseitig ausfallen, um einen großen Möglichkeitsraum für die besprochene Problematik schaffen zu können. (vgl. Ebbecke-Nohlen 2009: 26, 70 f.)

Hypothesen können darüber hinaus auch zur Informationsgewinnung über Gegenwart und Zukunft eines Problems genutzt werden. Hier liegt der Fokus auf der gegenwärtigen Situation sowie der möglichen Weiterentwicklung des Problems. Die Betrachtung der Vergangenheit oder der Problementstehung wird eher vernachlässigt, da diese im Nachhinein nicht mehr verändert werden kann. Zudem können die durch die Hypothesenbildung gewonnenen Informationen auch zu einem vertieften Verständnis des Falls oder der Problematik einer*s Supervisand*in führen, um dann beispielsweise die Funktion eines auftretenden Symptoms genauer nachvollziehen zu können. Ebbecke-Nohlen schlägt außerdem vor, dass der*die Supervisor*in die Methode der Hypothesenbildung auch zur Strukturierung des Supervisionsprozesses nutzen kann, um beispielsweise mehr Neugierde in einer defizitorientierten Haltung zu wecken und den verengten Blick auf eine vermeintlich ausweglose Situation der Beteiligten auf vorhandene Ressourcen und Handlungsoptionen zu lenken. (vgl. ebd.: 72)

3.6.2 Zirkuläres Fragen

Die Zirkularität weist darauf hin, dass alles Ursache und Wirkung zugleich ist, dass es also keine linearen Kausalitäten gibt. Um zirkuläre Fragen stellen zu können, bedarf es auf Seiten des*r Supervisor*in der schon erwähnten Haltung der Neugierde und des ‚Nicht-Wissens'. So können diese das Verständnis von wiederkehrenden Mustern und Prozessen im System oder in der Interaktion mit der Systemumwelt erhöhen und die Suche nach viablen Lösungen für auftretende Probleme unterstützen. (vgl. Schibli/Supersaxo 2009: 130 f.; Ebbecke-Nohlen 2009: 78)

„Unter zirkulärem, d. h. systemischem Fragen verstehen wir folglich, die in der Supervision Anwesenden hypothesengeleitet zu ihren Beziehungen zu befragen und sich durch ihre Antworten zu neuen Hypothesen und Fragen einladen zu lassen" (ebd.: 78). Das zirkuläre Fragen ist also eng verknüpft mit der Hypothesenbildung und regt die Lösungssuche an: Neue Hypothesen werfen bringen wieder neue Fragen auf, deren Antworten wiederum neue Informationen vermitteln. Diese neuen Informationen führen zu neuen Erkenntnissen, Sichtweisen und Bedeutungszuweisungen, aus denen sich dann schlussendlich neue Handlungsmöglichkeiten ergeben können. So wird hier erneut ein Perspektivwechsel angeregt, der es den Supervisand*innen ermöglicht, einen Blick von außen auf ihre Situation und ihr Problem legen und diese anders reflektieren zu können. Auch bei der Verwendung zirkulärer Fragen liegt der Fokus auf der Gegenwart und der Zukunft. Die Vergangenheit sollte allerdings dort mit einbezogen werden, wo sie zu einem besseren Verständnis der Problematik beitragen kann. (vgl. ebd.: 78 ff.; Schibli/Supersaxo 2009: 130 f.)

Weitere systemische Fragetechniken, die die Verwendung zirkulärer Fragen ergänzen können, sind beispielsweise Skalierungsfragen, Vergleichsfragen, Wunderfragen oder paradoxe Interventionen wie Verschlimmerungsfragen. Schibli und Supersaxo heben diesbezüglich hervor, dass solche provokanten Konfrontationen immer konstruktiv formuliert und an der Beziehung zu den

Supervisand*innen ausgerichtet werden sollten. (vgl. ebd.:129, 134; Ebbecke-Nohlen 2009: 79 f.; Keil 2008: 191)

3.6.3 Reframing

Reframing[27] meint eine Umdeutung von Situationen, Erlebnissen oder Problemen, indem diese in einen neuen Bezugs- und Bedeutungsrahmen gestellt werden. Der bisherige Kontext hat sich aus dem inneren Bezugsrahmen und der individuellen Wirklichkeitskonstruktion jeder einzelnen Person ergeben, die damit auch die Funktion eines Verhaltens oder Symptoms bestimmt hat. Die Umdeutung dient nun dazu, die bisherige Wahrheit sowie die Bedeutung, die die Person einer Situation gegeben hat, in Frage zu stellen und einen veränderten Blickwinkel zuzulassen. So kann sich eine Veränderung des Kontextes ergeben, die wiederum zur Konstruktion einer anderen Wirklichkeit führt. Probleme ergeben sich lediglich aus einer mangelnden Passung von Kontext und Fähigkeiten und werden daher als unzureichende Lösungsversuche gesehen, die beispielweise durch ein Reframing der Problematik verbessert werden können. (vgl. ebd.: 192; Schibli/Supersaxo 2009: 137)

Weitere Methoden ergeben sich aus der Vielzahl an Einflüssen, derer sich systemische Supervisor*innen bedienen. Neben den bisher genannten Ansätzen, die Verwendung in der systemischen Supervision finden, lassen sich noch weitere Strömungen ausmachen: Heute finden vor allem lösungsorientierte, gender-sensible oder hypnosystemische Ansätze in der systemischen Supervision Anwendung, die allerdings an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden. Als Methoden sind hier exemplarisch die Arbeit mit Metaphern, die Skulpturarbeit und systemischen Aufstellungen, die Arbeit mit dem Genogramm oder der Strukturdiagnostik, das Tetralemma und das Psychodrama genannt. (vgl. ebd.: 132 ff.; Ebbecke-Nohlen 2009: 53 f., 98 ff.; Keil 2008: 187 ff.; Buchinger/Ehmer 2008: 11)

Buchinger und Ehmer gehen davon aus, dass die systemische Sichtweise die, für die Supervision charakteristische, Vielfalt an Methoden und Interventionen nicht hinderlich ist, sondern diese gut unterstützt. Eine Einordnung auch von Methoden, die nicht speziell auf die systemtheoretischen oder konstruktivistischen Theorien zurückzuführen sind, ist oftmals gut möglich, wenn diese in den Zusammenhang eingeordnet werden können und sich als nützlich erweisen. (ebd.: 9)

3.7 Zusammenfassung

Die systemische Supervision ist eine professionell etablierte Methode zur Qualitätssicherung der Arbeit der Supervisand*innen und zur Erhaltung ihrer Gesundheit. Sie kann in unterschiedlichen Settings durchgeführt werden und dient, als Beobachtungsmöglichkeit in der Außenperspektive,

[27] engl. frame = Rahmen; to reframe = ein Bild neu Rahmen/ etw. neu ausrichten (vgl. PONS 2020c: o. J.)

vor allem der Reflexion beruflichen Handelns. Systemische Supervision zeichnet sich besonders durch ihre Ressourcen- und Lösungsorientierung aus, bei der die Viabilität und Nützlichkeit der gemeinsam generierten Problemlösungen im Fokus steht.

Systemische Supervision greift auf unterschiedliche theoretische Ansätze verschiedener Disziplinen zurück, hervorzuheben sind hier besonders systemtheoretische und konstruktivistische Theorien. Ihnen gemeinsam sind multifaktorielle Erklärungsmodelle und die Erforschung nichtlinearer, zirkulärer Zusammenhänge. So wird davon ausgegangen, dass es nicht nur eine Wahrheit und entsprechend nicht nur eine richtige Lösung für ein Problem gibt, sondern immer mehrere Möglichkeiten nebeneinander bestehen können. Gleichzeitig zeigen verschiedene theoretische Ansätze, dass die Veränderungen in Systemen nicht vorhersehbar und steuerbar sind, sie können aber von außen angeregt werden. Systeme stehen in Wechselwirkungen mit ihrer Umwelt und können schon durch kleine Änderungen beeinflusst werden. Dabei geht die systemische Supervision davon aus, dass der*die Supervisor*in Teil des Systems ist und selbst, wie auch die anderen Beteiligten, durch seine*ihre subjektiven Beobachtungen kontingente Wirklichkeit konstruiert. Aus diesem Grund fokussiert die systemische Supervision immer wieder die Kommunikationsmuster und Interaktionen der Supervisand*innen, um Problemzusammenhänge zu erkennen und die eigene Rolle im System reflektieren zu können.

In der Durchführung systemischer Supervisionssitzungen verpflichtet sich der*die Supervisor*in der Neutralität und Allparteilichkeit und greift vor allem auf sein Prozesswissen zur Gestaltung der Einheiten als Lernraum zurück. Auftretende Probleme werden rekonstruiert und in ihrem Kontext betrachtet, um daraus geeignete Lösungsalternativen entwickeln zu können. Die oben angesprochene Ressourcen- und Lösungsorientierung bietet hier die Grundlage für eine wertschätzende Haltung und die Förderung der Selbstwirksamkeit der Supervisand*innen.

Als Handlungsfeld im psychosozialen Arbeitsbereich befindet sich systemische Supervision auch immer wieder im Spannungsfeld von Gesundheit und Krankheit. Ausgegangen wird hier von der Definition des Gesundheitsbegriffs der WHO über das Vorhandensein von Wohlbefinden bei gleichzeitiger Abwesenheit von Krankheit. Systemische Supervision kann auf den Ebenen des individuellen Verhaltens, des sozialen Umfelds, der Lebens- und Arbeitsbedingungen und der Umweltbedingungen einen Beitrag zur Erhaltung oder Wiederherstellung von Gesundheit der Supervisand*innen leisten. Hierbei stellt sich das Konzept der Salutogenese, dass sich mit der Entstehung und dem Erhalt von Gesundheit beschäftigt, als anschlussfähig heraus. Dabei rücken vor allem gesundheitserhaltende und -fördernde Faktoren wie das Kohärenzgefühl in den Vordergrund.

Methodisch ist die systemische Supervision breit aufgestellt. Hier werden neben typischen systemischen Techniken und Interventionsformen immer wieder auch andere Ansätze, wie beispielsweise psychoanalytische oder hypnotherapeutische Methoden, einbezogen und in den systemi-

schen Kontext eingebettet. Einen Schwerpunkt bilden Techniken der Gesprächsführung, die einen Perspektivwechsel anregen sollen und so Problemsituationen in einem anderen Kontext erscheinen lassen. Geeignete Mittel sind hier vor allem die Hypothesenbildung, das zirkuläre Fragen und das Reframing.

Alles in allem verfolgt die systemische Supervision das Ziel, die Weiterentwicklung der Arbeit der Supervisand*innen zu unterstützen und diese im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe dazu zu befähigen, auftretende Probleme selbstständig bearbeiten zu können. Sie sollen lernen, festgefahrene Denkmuster zu hinterfragen und ihre berufliche Rolle in Problemkontexten kritisch zu beleuchten, um daraus für die jeweilige Situation passende Lösungsansätze zu generieren und diese in ihren Berufsalltag zu integrieren. Systemische Supervision hilft dabei, Kontexte zu erschließen und Veränderungen zu begleiten. Dabei stärkt sie die Handlungs- und Konfliktkompetenz der Supervisand*innen und trägt zu ihrer Arbeitsfähigkeit und -qualität bei.

4. Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen

Sarah Ihnenfeldt

Schon 1986 hält die Weltgesundheitsorganisation (WHO) fest, dass Arbeit und Arbeitsbedingungen so gestaltet werden sollen, dass sie der Gesundheit dienen und nicht zu Erkrankungen führen:

> „Changing patterns of life, work and leisure have a significant impact on health. Work and leisure should be a source of health for people. The way society organizes work should help create a healthy society. Health promotion generates living and working conditions that are safe, stimulating, satisfying and enjoyable.“ (WHO 1986: 2)

Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen befinden sich heute in einer Arbeitswelt, die permanenten Veränderungsprozessen unterworfen ist. Dabei handelt es sich um vielfältig wirkende Faktoren wie beispielsweise Veränderungen im Rahmen der Digitalisierung, der Globalisierung und in Unternehmensstrukturen. Auch flexiblere Modelle von Arbeitszeit und -ort sowie die erhöhte Arbeitsdichte können auf Ökonomisierungsprozesse zurückgeführt werden, selbst im Non-Profit-Bereich. Neben daraus resultierenden Flexibilitätsanforderungen führt der zunehmende Rationalisierungsdruck zu dem Anspruch, in weniger Zeit mehr Arbeitsleistung zu erbringen. Es entstehen Unsicherheiten und Unübersichtlichkeiten hinsichtlich des Arbeitsplatzes und der Druck auf die Beschäftigten aufgrund der vielfältigen Anforderungen steigt. Eine branchenübergreifende Zunahme an psychischen Belastungen und psychosomatischen Erkrankungen ist die Folge. Dabei sind laut BKK Gesundheitsreport 2019 insbesondere solche Branchen und Berufsgruppen von arbeitsbedingten gesundheitlichen Beeinträchtigungen betroffen, die am oder mit dem Menschen arbeiten und deren Tätigkeiten unter hohem psychosozialem Stress ausgeübt werden[28]. Mit einher geht der Bedarf an Orientierung und Reflexion sowie Entlastung und Beratung. Dazu braucht es laut Beushausen präventive Ansätze und Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitszufriedenheit, gute Burnout-Prophylaxe sowie auf Psychohygiene ausgerichtete Interventionen. (vgl. Badura et al. 2019: V ff.; Petzold/Schigl 2020: V; Buchinger/Klinkhammer 2007: 48 f.; Beushausen 2016: 7, 343 ff.; Knieps 2019: VII)

Da der Schwerpunkt dieser Arbeit auf die Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen gelegt ist, wird innerhalb dieses Kapitels zunächst grundlegend herausgestellt, was unter psychosozialer Beratung zu verstehen ist. Dafür wird das Spektrum an Arbeitsbereichen, Aufgaben und Zielsetzungen aufgezeigt. Davon ausgehend werden branchenübergreifende und beratungsspezifische Anforderungen als potenzielle Faktoren der Belastung und Beanspruchung dargestellt. Weiterhin wird Stress als mögliche Konsequenz von Fehlbelastung und -beanspruchung thematisiert. Ausgewählte Definitionen und Modelle zur Stressentstehung werden als Erklärungsmodelle herangezogen, um daraufhin auf positive wie negative Folgen von Stress einzugehen. Neben persönlichen Bewältigungsstrategien werden organisationale Anstrengungen betrachtet, die unter anderem Beschäftigte in ihren Ressourcen stärken sowie Bedingungen schaffen, die den Arbeitsplatz als

[28] Dazu zählt auch die psychosoziale Beratung.

einen Ort der Gesundheit gestalten und somit der eingangs formulierten Forderung der WHO nachkommen. Abschließend werden auf Grundlage der theoretischen Betrachtungen die sich daraus ergebenden Bedarfe psychosozialer Berater*innen an Supervision formuliert, um im weiteren Schritt analysieren und evaluieren zu können, inwiefern (systemische) Supervision zur Bewältigung von Arbeitsbelastung beitragen kann.

4.1 Begriffsbestimmung der psychosozialen Beratung

Die Begriffe der Beratung und der psychosozialen Beratung werden in der Literatur häufig synonym verwendet, was zu Unklarheiten hinsichtlich des Tätigkeits- und Aufgabenbereichs führen kann. Daher wird die psychosoziale Beratung näher definiert und ihr Profil durch die Abgrenzung zur Profession der Psychotherapie geschärft.

Reichel versteht unter dem Begriff ‚psychosozial' zum einen die untrennbare Verbindung zwischen menschlichem Denken und Fühlen, zum anderen die Notwendigkeit in soziale Kontexte und Systeme eingebunden zu sein. Weiterhin beschreibt er ‚Beratung' „als komplexe zwischenmenschliche Interaktion, die aufgrund einer konkreten Nachfrage in Gang kommt, inhaltlich und zeitlich begrenzt ist und dem/der Rat Suchenden (KlientIn) Freiheit lässt" (Reichel/Rabenstein 2001: 7). Beide Bedeutungen verknüpfend, unterscheidet er zwei Zusammenhänge der Beratungstätigkeit: Psychosoziale Beratung ‚im formal engen Sinn' bildet dabei eine professionell ausgeübte Tätigkeit, bei der Berater*innen Menschen darin unterstützen, (meist) komplexe psychosoziale Probleme und Belastungen zu bearbeiten. Unter psychosozialer Beratung ‚im formal weiten Sinn' sind mögliche Arbeitsbereiche zu verstehen, in denen diese Form von Beratung stattfinden kann, wie etwa die Psychotherapie, die Supervision oder das Coaching. Sie stellt laut Beushausen eine zentrale Hilfeform in von Unsicherheit und Unübersichtlichkeit geprägten Zeiten dar und muss daher in ihrer Arbeit gesellschaftliche Veränderungen und Anforderungen berücksichtigen. (vgl. Reichel 2005: 18 f.; Wälte/Lübeck 2018: 24; Beushausen 2016: 7)

In weiteren Beschreibungen psychosozialer Beratung werden zwar unterschiedliche Schwerpunkte formeller und inhaltlich-methodischer Aspekte vollzogen, im Kern können jedoch übereinstimmende Aussagen über Zielgruppe, Tätigkeitsfelder, inhaltliche Ausrichtung, Kontext und Umfeld, Konzepte und Ziele identifiziert werden. Als Orientierungsrahmen dient hier die Darstellung von Wälte und Lübeck: Nach deren Ausführungen handelt es sich bei psychosozialer Beratung um ein professionelles Beratungsformat, welches eine entwicklungsorientierte Hilfeform darstellt und sich an Einzelpersonen, Paare, Familien, Gruppen, Organisationen und Institutionen richtet. Ihre Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche sind von Vielfalt geprägt, was die bereits erwähnte Spannbreite von möglichen Arbeitsfeldern verdeutlicht. Inhaltlich liegt der Schwerpunkt auf für das Klientel herausfordernden Lebenssituationen wie Krisen und Problemen, die nicht als pathologisch bewertet werden. Der*die Berater*in sollte sich mit dem Umfeld und dem Kontext der Klient*innen

auskennen, um deren Bedarfe angemessen einordnen zu können. Bei der Hilfeleistung geht es also darum, Klient*innen darin zu unterstützen, ihren Alltag wieder bewältigen zu können. Zentrale Ziele nehmen demzufolge nicht nur Problem- und Krisenbewältigung, sondern vor allem Entwicklungsförderung und Kompetenzbildung, genauso wie präventive und rehabilitierende Unterstützung ein. (vgl. Wälte/Lübeck 2018: 25; Hough 2014: 13; DGfB 2003: 3 ff.; Dietrich 1983: 2; Redlich 1997: 159)

Großmaß stellt darüber hinaus die Freiwilligkeit des Beratungsangebots als wesentlich heraus: Klient*innen können bei Bedarf darauf zurückgreifen; ihnen obliegt die freie Entscheidung zur Beendigung des Beratungsprozesses. So wird sich innerhalb der Beratung an den Bedürfnissen des*der Klient*in orientiert und auf ressourcenorientierte Weise deren*dessen Selbstständigkeit gestärkt. (vgl. Großmaß 1997: 113). Hough führt in diesem Zusammenhang das Konzept des Empowerments als zentrales Arbeitsprinzip an und fokussiert sich in ihrer Beschreibung weiterhin auf Techniken wie das aktive Zuhören sowie die Einstellung des*der Berater*in. Sie legt neben der Vertraulichkeit in der Berater*in-Klient*in-Beziehung besonderen Wert auf eine neutrale, empathische, respektvolle und wertschätzende Haltung. (vgl. Hough 2014: 11 ff.)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass psychosoziale Beratung ein Unterstützungsangebot in Form einer sozialen Dienstleistung darstellt, welches eigeninitiativ und freiwillig in Anspruch genommen werden kann. Menschen in schwierigen Lebenslagen können sich an psychosoziale Berater*innen wenden, die sie darin unterstützen, eigene Ressourcen zu erkennen und zu (re)aktivieren, um diese selbstbestimmt und eigenverantwortlich zur Bewältigung ihrer, oft multifaktoriellen, Problemlagen zu nutzen.

Dieses Verständnis psychosozialer Beratung findet sich im englischen Begriff ‚counseling'[29] wieder und ist von ‚consulting', der reinen Weitergabe fachlicher Informationen wie beispielsweise von Fachberatungen im Steuer- und Finanzwesen, abzugrenzen. Arbeitsfelder der psychosozialen Beratung reichen im weiten Sinne hingegen von der Ehe-, Familien- und Erziehungsberatung, über Suchtberatung bis hin zur Psychotherapie. (vgl. Reichel 2005: 18 ff.)

Psychosoziale Beratung kann demnach also auch im Rahmen von Psychotherapie stattfinden. Während die Berufs- und Fachverbände in den USA und Großbritannien[30] beide Bereiche direkter miteinander verknüpfen, ist dieses Verhältnis im deutschsprachigen Raum noch strittig und es wird auf Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten hingewiesen. (vgl. Hoff 2015: 148; Wälte/Lübeck 2018: 27) Einige solcher zentralen Auffassungen sollen, ergänzend zu Kapitel 2.3, auch hier kurz skizziert werden, um das Profil psychosozialer Beratung weiter auszudifferenzieren. Der Hauptunterschied liegt laut Großmaß ausschließlich in formalen Regelungen wie der Handhabung innerhalb des Gesundheitswesens.

---

[29] Die britische und amerikanische Schreibweise ist unterschiedlich: counseling und counselling; beide Formen sind korrekt (vgl. PONS 2020d: o. S.).

[30] The British Association for Counselling and Psychotherapy; The America Association of Counseling & Psychotherapy.

Psychotherapie

> „bedarf der ärztlichen Indikation und steht damit immer auch im Kontext einer diagnostizierten Beeinträchtigung mit Krankheitswert. Psychosoziale Beratung soll gerade das nicht sein, sondern Krisen, Probleme und Einschränkungen, die eine Person erlebt und überwinden möchte, bearbeiten helfen.“ (Großmaß 1997: 116)

Darüber hinaus heben Hoff und Rausch unterschiedliche Ansätze im Umgang mit Veränderungsprozessen hervor: Während psychosoziale Beratung primär Veränderungen initiiert, begleitet Psychotherapie diese Prozesse. Wälte und Lübeck weisen in erster Linie auf verschiedene formale Regelungen wie den Kontext, Zuständigkeitsbereiche oder Organisationsformen hin. (vgl. Hoff 2015: 148 f.; Rausch 2008: 130; Wälte/Lübeck 2018: 28)

Bei den inhaltlichen Schwerpunkten sind laut Großmaß fließende Übergänge zu erkennen. Sie weist darauf hin, dass Beratungs- und psychotherapeutische Sitzungen aufgrund ähnlicher Settings und Kommunikationsformen oftmals kaum voneinander zu unterscheiden sind. Auch sind die Erkrankungen, die zu einer Psychotherapie führen, nicht immer eindeutig diagnostizierbar und enthalten ähnliche Bezüge zu Lebenskonflikten wie sie die psychosoziale Beratung bearbeitet. Darüber hinaus erwähnt Hoff, dass in der Praxis auch viele Klient*innen mit psychischen Störungen Beratungsangebote nutzen und psychosoziale Berater*innen daher über spezifisches Wissen der Krankheitsbilder verfügen müssen. Wälte und Lübeck sehen weitere Gemeinsamkeiten im theoretischen Bezugsrahmen und der Orientierung an Konzepten der Therapieschulen. Ebenso schulenübergreifende Wirkvariablen wie zum Beispiel die professionelle Beziehungsgestaltung sind den Tätigkeiten gemein. In ihrer Auseinandersetzung mit den Verhältnismodellen zwischen Beratung und Psychotherapie nach Nestmann kommen sie zu dem Ergebnis, dass die dargestellten Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Professionen sich im Überschneidungsmodell am besten veranschaulichen lassen. Dieses greift zum einen deren Überlappungen auf, lässt aber auch theoretische und praktische Unterschiede zu. In der Abbildung von Wälte und Lübeck werden diese Verhältnisse der Beratungsformen zueinander verdeutlicht. (vgl. ebd.: 25 ff.; Nestmann 2002; Großmaß 1997: 116; Hoff 2015: 148) Reichel resümiert: „Im Prozess von Psychotherapie geschieht – hoffentlich – auch viel Beratung, und in vielen anderen Beratungsprozessen geschieht – hoffentlich – immer wieder auch Heilsames“ (Reichel 2005: 21).

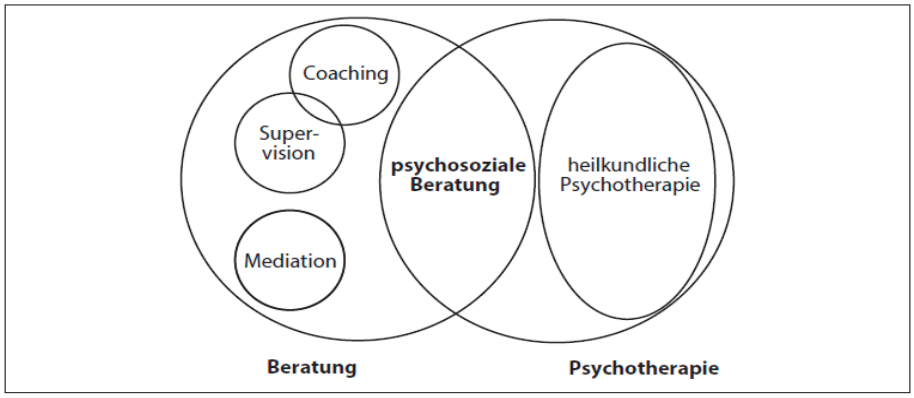

Abb. 1: Psychosoziale Beratung und verwandte Begriffe (Wälte/Lübeck 2018: 30)

Die aufgezeigten Ausführungen zu Definitionen, Ein- und Abgrenzungen der psychosozialen Beratung bilden ein vielfältiges und komplexes Arbeitsfeld ab, welches nicht nur durch den Arbeitsbereich und die konzeptionellen Ausrichtungen, sondern auch durch gesellschaftliche Anforderungen und individuelle Bedarfe der Klientel variieren und beeinflusst werden kann. Das bedeutet, dass auch die psychosozialen Berater*innen in ihren Kompetenzen vielfältig aufgestellt sein müssen, um die gestellten Anforderungen und Herausforderungen der Arbeit adäquat bewältigen zu können.

4.2 Belastungsfaktoren psychosozialer Berater*innen

Die Beschreibung der psychosozialen Beratung lässt es zu, schon indirekt auf mögliche Anforderungen und Belastungsfaktoren zu schließen. Sie sollen in diesem Kapitel unter den beratungsspezifischen Belastungsfaktoren näher ausdifferenziert werden. Darüber hinaus werden Anforderungen der sich stetig verändernden Arbeitswelt aufgegriffen sowie allgemeine branchenübergreifende Belastungsfaktoren erläutert. Um ein einheitliches Verständnis der verwendeten Terminologie zu schaffen, werden zunächst die Begriffsbestimmungen von Anforderungen, Belastungen und Beanspruchungen sowie die Darstellung von gesundheitsförderlichen Tätigkeitscharakteristika vorangestellt.

4.2.1 Anforderungen und Arbeitsbedingungen

Die in der Einleitung kurz angerissenen Veränderungen der Arbeitswelt und die damit einher gehenden Anforderungen können den Eindruck erzeugen, dass hohe Anforderungen per se für ein hohes Belastungs- und Beanspruchungsniveau verantwortlich sind und sich gesundheitsschädigend auf Beschäftigte auswirken. Dieser Erklärungsansatz greift jedoch zu kurz und soll durch folgende Ausführungen erweitert werden.

Nach Konzepten der Handlungsregulationstheorie wirken Anforderungen und damit einhergehende Denk- und Planungserfordernisse erst einmal lernförderlich. Psychische Anforderungen verlangen nach dieser Theorie unterschiedliche Regulationsleistungen durch die eigenständige Auseinandersetzung mit Aspekten wie der Bildung und Planung von Zielen oder der Entscheidungsverantwortung. Dadurch werden kognitive Fähigkeiten und Kompetenzen entwickelt oder erweitert. Erst wenn die adäquate Bewältigung dieser Anforderungen gestört wird und die Kapazitäten im Handlungsaufwand überstiegen werden, kann von psychischen Belastungen (oder auch Regulationsbehinderungen) gesprochen werden, die sich auf die psychosoziale Gesundheit auswirken können. Glaser und Herbig bewerten Arbeitsanforderungen daher primär positiv, Belastungen hingegen eher negativ, da sie Stress begünstigen. (vgl. Glaser/Herbig 2012: 21 f.). Bangen und Reinfelder hingegen nutzen eine neutrale Bewertung und differenzieren weiterhin zwischen

psychischer Belastung und Beanspruchung:

> „Psychische Belastungen umfassen alle Merkmale, mit denen man die Arbeit beschreiben kann und die auf den Menschen einwirken. Mit Einwirken ist gemeint, dass sich die Merkmale auf die Gedanken, die Gefühle und/oder das Verhalten der Arbeitnehmer auswirken. Psychische Beanspruchung hingegen will beschreiben, wie die psychischen Belastungen subjektiv bewertet werden und welche unmittelbaren Auswirkungen sie auf das Individuum haben.“ (Bangen/Reinfelder 2019: 63)

Unter Berücksichtigung dieser Terminologie bildet das Job Characteristics Modell von Hackman und Oldham eine der bekanntesten Betrachtungen hinsichtlich einer humanen Ausgestaltung von Tätigkeiten in der Arbeitswelt. Es greift fünf förderliche und unterstützende Kernmerkmale von Arbeit auf: Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Autonomie und Rückmeldung. „Demnach tragen die qualifikatorische Anforderungsvielfalt (skill variety), die Ganzheitlichkeit bzw. Geschlossenheit der Aufgabe (task identity) und die Bedeutsamkeit der Aufgabe für die Arbeit und das Leben anderer (task significance) zum Erleben von Sinnhaftigkeit bei“ (Glaser/Herbig 2012: 18). Während Autonomie in der Bearbeitung von Aufgaben eine Verantwortung für die Arbeitsergebnisse erzeugt, führt die Rückmeldung über die erbrachte Arbeit zur Kenntnisnahme über die eigenen Arbeitsleistungen. Die sich aus den Tätigkeitsmerkmalen ergebenden psychologischen Erlebniszustände der Sinnhaftigkeit, der Verantwortung und der Kenntnis über die eigenen Arbeitsergebnisse erhöhen dadurch nicht nur die intrinsische Motivation und die Arbeitsleistung, sondern auch die Arbeitszufriedenheit. Sie sorgen ebenfalls für niedrigen Absentismus und geringe Fluktuation. Außerdem wirken sich individuelle Faktoren der Beschäftigten auf die Intensität der bisher dargestellten Zusammenhänge aus. Dazu zählen unter anderem die unterschiedlich ausgeprägten Kompetenzen der Beschäftigten, deren Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung oder auch ihre Zufriedenheit mit Kontextvariablen wie der Führung, den Kolleg*innen sowie der Bezahlung. Ulich kommt in seinen Arbeiten zu ähnlichen Ergebnissen, ergänzt die Einflussfaktoren noch durch Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Möglichkeiten der sozialen Interaktion sowie durch Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit. (vgl. ebd.: 18 f.; Hackman/Oldham 1975, 1980; Ulich 2005)

Es zeigt sich, dass viele verschiedene Einflussfaktoren psychischer Belastung und Beanspruchung sowohl diverse Outcome-Variablen wie Arbeitsmotivation, -leistung und -zufriedenheit bedingen als auch über psychische Gesundheit oder Krankheit im Arbeitskontext mitentscheiden. Daher ist es wichtig, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass sie den Kriterien humaner Arbeit entsprechen, um gesundheitlichen Beeinträchtigungen vorzubeugen. Darüber hinaus können diese Erkenntnisse dafür genutzt werden, mögliche Belastungsfaktoren zu identifizieren und zu verändern. Bevor auf diese näher eingegangen wird, erfolgt zunächst noch eine Annäherung an den angestrebten Zustand der Gesundheit.

Franke diskutiert eine Vielzahl an Definitionsansätzen von Gesundheit, von denen drei herausgegriffen werden, die für diese Arbeit relevant sind. Als ein Zusammenschluss der Meinungen vieler Expert*innen wird die bereits erwähnte Definition der WHO herangezogen. „Health is a state of

complete physical, mental, and social well-being and not merely the absence of desease of infirmity[31]“ (WHO 2020: o. S.). Diese Beschreibung differenziert Gesundheit noch einmal umfassender, indem sie das physische, mentale und soziale Wohlbefinden einschließt. Hurrelmann spricht bei Gesundheit sogar von einem Stadium, welches nicht nur Wohlbefinden, sondern sogar Lebensfreude hervorrufen soll. Dazu ist aus seiner Sicht ein Gleichgewicht von Risiko- und Schutzfaktoren nötig, welches durch die erfolgreiche Bewältigung innerer und äußerer Anforderungen eintritt. Wird der Fokus verstärkt auf die funktionale Sicht gelegt, gerade in Bezug zum Arbeitsleben, rücken Faktoren wie Leistungsfähigkeit und Rollenerfüllung in den Mittelpunkt, welche sich an funktionalen Normen orientieren,

> „d.h. daran, inwieweit jemand in der Lage ist, von ihm erwartete und geforderte Leistungen zu bringen und seinen sozialen Rollen gerecht zu werden. Gesundheit in diesem Sinne bedeutet, eigenen und fremden Anforderungen genügen zu können, stark und kräftig genug zu sein für die anliegenden Aufgaben und seine beruflichen und familiären Angelegenheiten erledigen zu können.“ (Franke 2017: 42)

Als weitere wichtige Kompetenzen in der gesunden Bewältigung alltäglicher Herausforderungen benennt Franke insbesondere die Kommunikationsfähigkeit, die Anpassungsfähigkeit, aber auch die Kompetenz sozialer Beziehungen sowie die Arbeitsfähigkeit. (vgl. ebd.: 42 f.; WHO 2020: o. S.; Hurrelmann 2006)

Werden die Grundaussagen der Definitionen verknüpft, beschreibt Gesundheit – auch im Arbeitsleben – körperliches, geistiges und soziales Wohlbefinden, welche sich aus einer gesunden Bewältigung äußerer wie innerer Anforderungen ergibt. Dazu braucht es eine Vielfalt an Ressourcen und Kompetenzen, um das gesunde Gleichgewicht zwischen Risiko- und Schutzfaktoren herstellen zu können.

4.2.2 Auswirkungen der veränderten Arbeitswelt

Seit dem zweiten Weltkrieg können in der Arbeitswelt unterschiedliche Veränderungen beobachtet werden, die sich als Anforderungen und Belastungsfaktoren auf Beschäftigte auswirken. So ist durch den Wandel von einer Produktions- zu einer Dienstleistungsgesellschaft eine Verschiebung von physischen zu psychischen Belastungen zu erkennen. Weitere grundlegende strukturelle Veränderungen sind laut Belardi seit Ende der 1980er Jahre zu beobachten, die sich unter anderem in Aspekten der Markt- und Kundenorientierung, der Flexibilisierung von Arbeits-, Organisations- und Beschäftigungsstrukturen sowie Ökonomisierungsprozessen widerspiegeln. Auch die Arbeitsfelder des Sozialwesens, wie hier der psychosozialen Beratung, sind von solch strukturellen und finanziellen Umstrukturierungen und den sich daraus ergebenden Anforderungen betroffen. (vgl. Belardi 2015: 17 ff.; Glaser/Herbig 2012: 17)

[31] Übersetzung: ”Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen” (Franke 2017: 40).

Jahn beschreibt, dass Organisationen und Beschäftigte zwar durch die sich stetig verändernde Welt erweiterte Möglichkeiten, wie beispielsweise die flexible Entscheidung über Arbeitsort und -zeit, haben. Die Komplexität des Arbeitsgeschehens sowie widersprüchlich verlaufende Anforderungen und Erwartungen, auf Basis derer Entscheidungen gefällt werden müssen, verdichtet sich jedoch enorm[32]. (vgl. Jahn 2019: 3) Laut Belardi bringen neue Arbeits(zeit)modelle zwar neue Freiheiten und Gestaltungsoptionen mit sich, gleichzeitig erhöht sich der Erwartungsdruck an die Beschäftigten. Mit Verdichtung der Aufgabenbereiche steigt die Eigenverantwortung und -steuerung, mit Flexibilisierung der Arbeitszeiten steigt die Erwartung an die Verfügbarkeit und mit Verschwimmen von Privat- und Arbeitsleben wird die Abgrenzung von Arbeit und Freizeit erschwert. Der hohe Erwartungs- und Leistungsdruck wirkt sich auf die Beschäftigten aus und so ist neben Unsicherheiten und Orientierungsverlust ein Anstieg von Stresserleben und damit verbundenen Folgen, unter anderem in Form psychischer Beeinträchtigungen, zu verzeichnen. Unterschiedliche Gesundheits- und Fehlzeitenreporte[33] weisen auf einen Anstieg arbeitsbedingter Erkrankungen und Fehlzeiten hin und bestätigen damit die benannten negativen Auswirkungen. (vgl. Belardi 2015: 17 ff.) Diese Schieflage ist auch schon in der Einleitung angeklungen und wird im Folgenden weiter ausdifferenziert.

Auch im DAK-Gesundheitsreport 2017 wird die auffällige Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Störungen thematisiert. Aus diesem geht hervor, dass zwischen den Jahren 1997 und 2016 ein Anstieg von 76,7 zu 246,2 Tagen je 100 Versichertenjahre zu verzeichnen ist, also ein Anstieg von über 200%. (vgl. Storm 2017: 21 f.) Laut Baur gehen die Krankenkassen davon aus, dass insbesondere die komplexeren und gestiegenen Anforderungen im Arbeitsleben einen wesentlichen Grund für die Zunahme ausmachen. Diese Annahme spiegelt sich ebenfalls in den Ergebnissen der repräsentativen Studie der Bertelsmann Stiftung und der Barmer GEK 2015 im Rahmen des Gesundheitsmonitors wider. Darin wird die Vielfalt an arbeitsspezifischen Belastungsfaktoren als ursächlich für gesundheitliche Folgen angesehen. Weiterhin wird angenommen, dass die steigenden Fehlzeiten aufgrund psychischer Störungen in direkter Verbindung mit Stresserleben am Arbeitsplatz stehen. Dabei werden steigende Vorgaben hinsichtlich der Leistung und Erträge als zentrale Ursachen benannt. (vgl. Chevalier/Kaluza 2015: 1; Baur 2015: 190) Gleichzeitig gibt Baur zu bedenken, dass bei solchen gesundheitlichen Beeinträchtigungen nicht von einer monokausalen Perspektive in der Entstehung ausgegangen werden kann:

> „Es sind grundsätzlich unterschiedliche d.h. individuelle (körperliche und psychische), familiäre und soziale, ökonomische Risikofaktoren, die im Zusammenspiel mit protektiven Faktoren, insbesondere die der Resilienz, die Lebensqualität, also Gesundheit, Wohlstand, Teilhabe ebenso bestimmen wie die von Krankheit, Störung, Isolation, Exklusion usw..“ (ebd.: 190)

[32] Jahn verwendet zur näheren Erklärung den Begriff der VUCA-Welt: Volatility (Unberechenbarkeit), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambiguität) (vgl. Jahn 2019: 3)

[33] Dazu können unter anderem der Fehlzeitenreport 2019 und der Gesundheitsreport 2018 der Techniker Krankenkasse angeführt werden.

In den weiterführenden Betrachtungen ist diese Mehrdimensionalität hinsichtlich der Risikofaktoren zu berücksichtigen. Außerdem ist zu beachten, dass veränderte Anforderungen sowohl Chance als auch Risiko sein können und damit einer subjektiven Bewertung unterliegen.

4.2.3 Allgemeine Belastungsfaktoren

Im Folgenden wird zunächst auf potenzielle allgemeine und beratungsspezifische Belastungsfaktoren eingegangen, um sie dann in den Zusammenhang mit Stresserleben und möglichen gesundheitlichen Folgen zu bringen. Wie schon herausgearbeitet wurde, sind die Anforderungen an Beschäftigte im permanenten Wandel der Arbeitswelt gestiegen und können durch unzureichende Bewältigungsmechanismen zu psychischen Belastungen werden, die auf psychosoziale Berater*innen einwirken. Zuerst wird der Fokus auf die allgemeinen Belastungsfaktoren in der Arbeitswelt gelegt, welche durch unterschiedliche Studienergebnisse ergänzt werden.

Richter und Hacker unterscheiden sechs übergeordnete Bereiche von allgemeinen branchenübergreifenden Belastungen: die Arbeitsaufgabe, die Arbeitsrolle, die materielle oder soziale Umgebung, das ‚behavior setting' und das Personensystem. Belastungen aus der Arbeitsaufgabe entstehen unter anderem durch zu hohe qualitative und quantitative Anforderungen, Zeit- und Termindruck oder unklare Aufgabenübertragung und widersprüchliche Anweisungen. In der Arbeitsrolle stellen Aspekte wie die Verantwortung, das Konkurrenzverhalten unter Mitarbeitenden, fehlende Unterstützung sowie mangelnde Anerkennung bedeutende Belastungsfaktoren dar. Einflüsse aus der materiellen Umgebung können in Form von Lärm oder extremen Temperaturen auf Beschäftigte einwirken. Zu den Belastungen aus der sozialen Umgebung zählen beispielsweise das Betriebsklima, strukturelle Veränderungen im Unternehmen sowie ein Mangel an Informationen. Unter Faktoren des ‚behavior setting' können Aspekte wie die Isolation auf der einen Seite und starke Dichte an Menschen auf der anderen Seite verstanden werden. Als letztes betrachten die Autoren Belastungsfaktoren auf der Personenebene, die sich zum einen aus Ängsten, Misserfolgen und Tadel beziehungsweise Sanktionen entwickeln können und zum anderen aus ineffizienten Handlungsstilen, fehlender fachlicher Eignung oder mangelnder Berufserfahrung. (vgl. Hacker/Richter 1998: 17; Schaper 2019: 576)

An der Personenebene anknüpfend, weist Baur insbesondere auf das Phänomen der Selbstoptimierung hin und hinterfragt, ob diese „als vorteilhafte Überlebensstrategie in einer immer stärker konkurrierenden, globalisierten und digitalisierten Lebens- und Arbeitswelt" (Baur 2015: 187) fungiert. Er stellt zwar fest, dass das Optimierungsbestreben zu einem Erleben von Autonomie, Wirksamkeit, Stärke, Überlegenheit und Selbstkontrolle führen kann, hebt im weiteren Verlauf seiner Betrachtungen jedoch primär die Risiken und Gefahren des Strebens nach Höchstleistungen, wie Zwänge oder Suchterleben, hervor. (vgl. ebd.: 187 f.) Gahleitner et al. erkennen ebenfalls den weitertreibenden Charakter, geben aber gleichzeitig zu bedenken, dass dieser unzufrieden

und krisenanfällig machen und dazu führen kann, sich nie gut genug zu fühlen. Es ist demnach wichtig, sein Verhalten auf eine gesunde Persönlichkeitsentwicklung auszurichten. (vgl. Gahleitner et al. 2014: 8)

Durch die Ausführungen wird ersichtlich, dass Belastungen in der Arbeitswelt nicht nur durch gesellschaftliche Einflüsse und strukturell-organisationale Bedingungen, sondern auch durch personelle Faktoren bestehen beziehungsweise entstehen können. Die Gesamtheit dieser Faktoren wirkt auf Beschäftigte ein und kann zu unterschiedlicher, subjektiv erlebter, Beanspruchung und gesundheitlichen Folgen führen. Während die Ausführungen um Gesundheit und humane Arbeit einen erstrebenswerten Soll-Zustand skizzieren, beschreibt die folgende Studie einen Ist-Zustand Beschäftigter: Das Forscher*innenteam um Haubl und Voß konnte in ihrer von der DGSv geförderten Studie ‚Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit' den gesellschaftlichen Eindruck objektivieren, dass die Veränderungen der Arbeitswelt durchaus gesundheitlich schädigend auf Beschäftigte einwirken können. Zwar können diese Chance und Risiko zugleich sein, in den Studienergebnissen spiegeln sich jedoch überwiegend gesundheitliche Gefahren wider. An den Erkenntnissen ist eine Zunahme an psychischen Belastungen, Burnout-Phänomenen sowie einem verschlechterten Betriebsklima zu erkennen. (vgl. Haubl/Voß 2011: 100)[34]

Einige Erkenntnisse der Studie, welche durch Befragungen von Supervisor*innen über das Erfahren und Erleben ihrer Supervisand*innen generiert wurden, verdeutlichen zentrale Belastungsursachen: So beschreiben Beumer et al., dass sich die Beschäftigten, durch sich stetig verändernde organisationale Anforderungen und Erwartungen und dem damit verbundenen Effizienzdruck, häufig in einem Konflikt zwischen dem Wunsch nach Autonomie einerseits und der Anpassung an Erwartungen andererseits befinden. Darüber hinaus werde Beschäftigten dabei zu viel Verantwortung ohne ausreichend Orientierung übertragen, welche mit ihrer Ressourcenausstattung nicht zu tragen sei. Professionalitäts- und Qualitätsstandards seien aufgrund fehlender Handlungsressourcen und zu hoher organisationaler Effizienzvorgaben sogar kaum bis gar nicht einzuhalten. Solch überfordernde Anforderungen führten entweder zur Anpassung oder zur Resignation. Bei Beschäftigten löse diese Situation, den eigenen wie auch den professionellen Ansprüchen nicht gerecht werden zu können, Schuldgefühle und Leid aus. Nicht die Arbeit erbringen zu können, die den professionellen Ansprüchen gerecht wird, sehen die Autor*innen als eine entscheidende Ursache der Zunahme arbeitsbedingter psychischer Beeinträchtigungen. Infolge notwendiger Anpassungsleistungen, auch im Sinne der Entlastung, schwinde gleichzeitig die Identifikation mit der Organisation. (vgl. Beumer et al. 2012: 3 ff.)

Der in der Studie betrachtete permanente Veränderungsprozess der Arbeitswelt führe, ohne klare Zielvorgaben und Orientierungsrahmen durch die Führungskräfte, zu Überforderung und Stresser-

[34] Beumer et al. beschreiben und kommentieren einige zentrale Ergebnisse der Studie von Haubl und Voß kritisch (vgl. Beumer et al. 2012). Diese werden im Folgenden näher erläutert.

leben der Beschäftigten. Da die Führungskräfte jedoch oft selbst einem Erfolgsdruck von organisationaler Seite ausgesetzt seien, kämen kommunikative und soziale Komponenten, die für Struktur, Sinn und Transparenz bei den Mitarbeitenden sorgen, meist zu kurz. Wenig oder kein Mitspracherecht bei den Veränderungsprozessen könne dazu führen, dass Beschäftigte den Sinn hinter ihrer Arbeit verlieren, sich innerlich und emotional distanzieren. Durch die emotionale Distanz könnten sie die Belastungsgefahr zwar minimieren, gleichzeitig führten innere Konflikte diesbezüglich, der Dauerwiderspruch zur Organisation und mangelnde Einflussmöglichkeiten wiederum zu steigenden Belastungen. (vgl. ebd.: 6).

Beumer et al. resümieren, dass ein großer Anteil der Beschäftigten durch die Arbeitsbedingungen mit starken Belastungen oder sogar Überforderungen zu kämpfen hat. Trotz dessen bestehe die Bereitschaft, soziale Verantwortung zu übernehmen und professionelle Standards aufrechtzuerhalten:

> „Um dabei das Gesundheitsrisiko gering zu halten, bedarf es einer realistischen Selbstwahrnehmung der verfügbaren Ressourcen: zu wissen, was geht und was nicht (mehr) geht und diese Grenze angemessen kommunizieren und durchsetzen zu können, erweist sich als notwendige Schlüsselkompetenz“ (ebd.: 12).

Diese Kompetenz beinhalte ebenfalls die Fähigkeit, externe und interne Belastungsfaktoren differenzieren zu können. Zwar kommt dem*der Arbeitgeber*in (siehe Arbeitsschutzgesetz in Kapitel 4.3.3.2) eine Fürsorgepflicht zu, aber auch die Arbeitnehmer*innen tragen laut den Autor*innen Verantwortung für ihr gesundheitsförderliches oder -beeinträchtigendes Verhalten. Es sei daher wichtig, dass Beschäftigte selbstbestimmt Ressourcen stärken und fördern, die sie zur Bewältigung beruflicher Anforderungen benötigen. (vgl. ebd.: 12) Die Ergebnisse des DAK Gesundheitsreports 2015 weisen jedoch auf gesundheitsgefährdendes Verhalten vieler Beschäftigter hin: So greifen rund drei Millionen (die Dunkelziffer beträgt laut Schätzungen zusätzlich circa zwei Millionen) auf verschreibungspflichtige Medikamente zurück, um die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz zu erhöhen, Stress zu reduzieren und für eine verbesserte Stimmung zu sorgen. (vgl. Baur 2015: 189; DAK-Gesundheit 2015; vgl. Chevalier/Kaluza 2015: 1)

Haubl und Voß ziehen aus den Ergebnissen ihrer Studie zur sich stets verändernden Arbeitswelt den Schluss, dass Supervision dabei unterstützen kann und sollte, bestehende Arbeitsabläufe und Anforderungen kritisch zu hinterfragen und gesundheitsförderliche und stabilisierende Veränderungen zu begleiten. Voraussetzung dafür sei jedoch, dass sich auch die Supervision mit den Herausforderungen der Arbeitswelt auseinandersetzt, um auf die vielschichtigen Belastungslagen der Beschäftigten und die daraus entstehenden Bedürfnisse einzugehen. (vgl. Beumer et al. 2012: 12; Haubl/Voß 2011: 100; Obermeyer/Pühl 2015: 43 f.)

4.2.4 Beratungsspezifische Belastungsfaktoren

„Die soziale Berufsarbeit beansprucht die ganze Persönlichkeit, nicht nur die Kräfte des Körpers, des Verstandes oder der Seele, sondern den ganzen Menschen“ (Salomon 1927: 199 f.) und führt

häufig zu Enttäuschungen und Entmutigungen seitens der Berater*innen. Zarbock et al. und Nußbeck bestätigen, dass psychosoziale Berater*innen häufig emotional schwierigen Situationen ausgesetzt sind, da sie stetig empathisch auf ihre stark belasteten Klient*innen eingehen, Beziehungsarbeit leisten und dadurch einen hohen persönlichen und Kräfte zehrenden Einsatz erbringen. Daher sind sie besonders gefährdet, Symptome des ‚Ausbrennens' zu entwickeln[35]. (vgl. Nußbeck 2019: 111; Zarbock et al. 2012: 23)

Beushausen beschreibt – ähnlich der Studienergebnisse Voß und Haubls – dass durch die Ökonomisierung der sozialen Dienstleistung und der dadurch einhergehenden Reduzierung personeller Ressourcen von erhöhten Belastungslagen der Helfenden ausgegangen werden kann. Er zählt psychosoziale Berufe dabei zu den am stärksten von Belastungen betroffenen Berufen:

> „Bei ihnen kommt es oftmals zu einem Gefühl der Ohnmacht gegenüber den nicht veränderlich erscheinenden Bedingungen und insgesamt zu einem Verlust von Sinn und Selbstermächtigung. Für viele Helfer ist es auch belastend, dass die Leitziele der Institution und somit die Werte und Grundhaltungen der Berater nicht mehr ausreichend umgesetzt werden können." (Beushausen 2016: 343)

In der Literatur greifen verschiedene Autor*innen potenzielle beratungsspezifische Belastungsfaktoren auf, die sich gegenseitig bestätigen und ergänzen und damit zu großen Schnittmengen führen. Im Folgenden sollen die Ausführungen von Nußbeck, Hoffmann und Hofman sowie Belardi ein umfassendes Bild darstellen.

Nußbeck fokussiert in ihrer Auseinandersetzung mit beratungsspezifischen Belastungsfaktoren insbesondere solche, die auch die Gefahr des Burnouts mit beeinflussen können. Zu den zentralen Faktoren zählt sie fehlendes Feedback, fehlende Erfolgskriterien, schwierige Abgrenzung, Probleme der Beziehung, unterschiedliche Problembewertung und mangelnde Interventionsmöglichkeiten. Die Berater*in-Klient*in-Beziehung spielt in der Wirksamkeit von Beratungsprozessen eine bedeutende Rolle. Daher erfordert die Beziehungsarbeit einen hohen Einsatz seitens der Berater*innen. Oft brechen Klient*innen die Beratung aus unterschiedlichen Gründen[36] ohne Feedback zur Arbeit des*der Berater*in ab. Er*sie kann daher nur Mutmaßungen für das Wegbleiben anstellen und so besteht die Gefahr, den Grund dafür bei sich zu suchen und an der eigenen Arbeit zu zweifeln. Im Beratungsprozess selbst können die Professionellen aufgrund unterschiedlichster Wirkfaktoren in der Problemlösung nicht auf Ursache-Wirkkausalitäten zurückgreifen und bleiben daher hinsichtlich der Zielerreichung und Nachhaltigkeit ihrer Hilfeleistung im Unsicheren. Auf objektiv messbare Erfolgskriterien können sie daher nicht zurückgreifen. (vgl. Nußbeck 2019: 214 f.)

Im Laufe eines Arbeitstages sind Berater*innen mit einer Vielzahl und Vielfalt von Problemlagen der Klient*innen konfrontiert. Dies kann zum einen zu stark emotionalen Reaktionen und zum anderen zur Schwierigkeit der Abgrenzung nach einem Arbeitstag führen. Sich selbst diesbezüg-

[35] In Kapitel 4.3.1.4 wird die Entstehung des Burnouts kurz aufgegriffen und erklärt.

[36] Zum Beispiel kommen sie mit dem*der Berater*in nicht zurecht oder denken, dass sie fortan alleine mit ihrem Problem umgehen können (vgl. Nußbeck 2019: 214).

lich zu schützen, stellt eine besondere Herausforderung an Professionelle dar. Probleme in der Beziehung können sich zum Beispiel durch Klient*innen ergeben, die viel von einem*r Berater*in erfordern. Als Beispiel können hier Klient*innen herangezogen werden, die in ihrem Verhalten verharren oder sich gegenüber dem*der Professionellen stark ambivalent und feindselig verhalten. Die klient*innenzentrierte Grundhaltung wird dann zur Herausforderung und erfordert besondere Anstrengung. Während für Berater*innen Probleme zu ihrem Alltagsgeschäft gehören, sieht das Klientel in der jeweils eigenen Problematik etwas ‚Besonderes'. Wenn dadurch eine unterschiedliche Wahrnehmung und Problembewertung besteht, kann die Arbeit auf Augenhöhe nur schwer erfolgen. Ebenso verhält es sich, wenn Berater*innen sich zu sehr mit dem Problem identifizieren und dazu neigen, sich daher besonders zu engagieren. Mangelnde Interventionsmöglichkeiten können einen weiteren Belastungsfaktor darstellen. Sie sind nicht mit mangelnden Kompetenzen gleichzusetzen, sondern ergeben sich zum Beispiel aus Arbeitsfeldern, in denen Einflussmöglichkeiten und Erfolgsaussichten sehr gering sind. Im Bereich von Abhängigkeit und Sucht etwa sind die Abbruch- und Rückfallquoten relativ hoch. Wenn Erfolge also an die Abstinenz geknüpft sind, besteht das Risiko, dass sich Berater*innen dafür verantwortlich fühlen und aus dem Gleichgewicht geraten. Darüber hinaus nehmen nicht alle Klient*innen die Hilfeleistung dankend an und arbeiten mit, vielmehr gibt es auch jene, die Hilfeversuche durchkreuzen, Berater*innen dadurch viel abverlangen und sie auslaugen. (vgl. ebd.: 214 f.)

Hoffmann und Hofmann greifen ähnliche Belastungsfaktoren auf, werden in ihrer Darstellung häufig etwas konkreter und sollen daher die von Nußbeck bereits dargelegten Faktoren näher ausführen und ergänzen. Sie betonen insbesondere die nötige schützende Distanz und führen weiter aus, dass die Berater*innen in ihren Kontakten stetig mit negativen Emotionen konfrontiert sind, die sie direkt und ungefiltert durch ihre Empathie aufnehmen. Eine extern bedingte schützende Distanz, die zum Beispiel durch weitere Personalkontakte erfolgen kann, besteht nicht und so sind die Professionellen auf sich allein gestellt. Indem sie empathisch ‚mit-leiden', aktivieren sie ihr Schmerzgedächtnis, welches für die Verarbeitung eigener körperlicher Schmerzen verantwortlich ist. Je stärker also die Verbindung zum Gegenüber, desto stärker das schmerzvolle ‚Mit-leiden' der Probleme der Klientel. Gleichzeitig können mit der Auseinandersetzung der Problemlagen eigene unangenehme Erinnerungen reaktiviert werden, deren Einordnung und Deaktivierung einen enormen Kraftakt ausmacht. Kann der*die Professionelle keine geeigneten Maßnahmen des Selbstschutzes ergreifen, besteht die Gefahr, dass mit den negativen Gefühlen die Denk- und Handlungsfähigkeit des*der Berater*in beeinträchtigt oder sogar gelähmt wird. Daher sind funktionale und geeignete Schutzmechanismen unbedingt notwendig, um handlungsfähig zu bleiben und die eigene Gesundheit nicht zu gefährden. (vgl. Hoffmann/Hofmann 2020: 14 f.)

Dies betrifft ebenfalls die konkrete emotionale (Über-)Beanspruchung, die dadurch entstehen kann, dass Professionelle in der Gestaltung einer tragfähigen und empathischen Beziehung ein

Vielfaches mehr an Kräften investieren, als sie effektiv zurückbekommen. Hoffmann spricht in diesem Zusammenhang von einem ‚chronischen Ermüdungswert', der aus dem Umgang mit herausfordernden Klient*innen resultieren kann, indem ein hoher Aufwand der Gefühlsregulation in der Reaktion auf das Verhalten dieser notwendig ist. Neben dem sich daraus ergebenden Zustand der Ermüdung können auch Anspannung, Selbstzweifel oder schlechtes Gewissen, genauso wie Ärger und Frustration nachwirken. Ermüdungssignale wie bei körperlicher Arbeit durch Muskelschmerzen, welche die Notwendigkeit von Pausen oder dem Arbeitsende aufzeigen, sind bei kognitiver Arbeit wie bei Berater*innen weniger gut wahrnehmbar. Signale der Überforderung bei emotionaler Arbeit sind noch undeutlicher zu erkennen, wodurch das Risiko besteht, über eigene physische und psychische Grenzen zu gehen und die Arbeit so lange aufrechtzuerhalten, „bis die Stimmungslage in Aversion, Feindseligkeit oder affektive Erschöpfung umschlägt" (ebd.: 18). Durch das zeitverzögerte Erleben der Überforderung der körperlichen, geistigen und emotionalen Arbeit sind laut Hoffmann und Hofmann gesundheitsförderliche Interventionen und Maßnahmen erforderlich. Sie resümieren, dass nicht nur fachlich viel von den Professionellen abverlangt wird, sondern auch hohe Anforderungen an die Persönlichkeit und Haltung bestehen: Es wird erwartet, dass sie in ihrer Persönlichkeit eine Art Vorbildfunktion darstellen, in ihrer Haltung ausgeglichen und integer auftreten und adäquat Anteil nehmen und mitleiden. Sie verweisen in dem Zusammenhang auf Kernberg et al., welche darstellen, dass insbesondere die emotional stark belastende Arbeit mit Klient*innen Spuren bei den Professionellen hinterlässt. Weitere Belastungsfaktoren können sich durch die unterschiedlich konzeptionelle beraterische Ausrichtung ergeben: Mit verhaltens-, tiefenpsychologisch oder systemisch orientierten Ansätzen kommen unterschiedliche Zielsetzungen zum Einsatz, die wiederum zu unterschiedlichen Erwartungshaltungen bei den Klient*innen führen können. Zeit-, Erwartungs- und Leistungsdruck können die Folge sein. Organisationale oder auch strukturell bedingte Belastungen wie zum Beispiel Anforderungen durch eine Freiberuflichkeit oder institutionelle Vorgaben, in die Berater*innen eingebunden sind, kommen erschwerend hinzu. (vgl. ebd.: 18 ff.; Kernberg et al. 2005)

Belardi setzt sich ebenfalls mit Anforderungen und Strukturproblemen helfender Berufe auseinander, die zu Belastungen der Professionellen werden können. In seinen dargestellten Faktoren spiegelt sich vor allem die dargestellte Komplexität des Berufsfeldes der psychosozialen Beratung wider. Er hebt dabei vor allem die Multikausalität der oft hoch komplexen und vielfältigen Problemlagen (mit ökonomischen, sozialen und psychischen Ursachen) hervor, wie die damit verknüpfte Mehrdeutigkeit des Berufsalltages. Auch er betont, dass der Erfolg schwer nachzuweisen und zu evaluieren ist. Einen weiteren potenziellen Belastungsfaktor stellt die kollegiale Zusammenarbeit in oft interdisziplinären und multiprofessionellen Teams dar. Zwar kann diese zu positiven Synergieeffekten, jedoch genauso zu Missverständnissen und somit zu Belastungen führen. Er zeigt auf, dass die Komplexität des Berufsfeldes komplexes Wissen in unterschiedlichen Kompe-

tenzbereichen erfordert und damit ebenfalls zur Anforderung wird[37]. (vgl. Belardi 2015: 23 f.) Es ist daher wichtig, dass die Berater*innen über die wichtigsten Kompetenzen und fachlichen Ressourcen verfügen, um die gegebenen Anforderungen adäquat bewältigen zu können. Führen die potenziellen Belastungsfaktoren jedoch aufgrund mangelnder Ressourcen zur Fehlbeanspruchung, können sie Stresserleben zur Folge haben. Wie genau sich das Verhältnis zwischen Belastung, Beanspruchung und Stress darstellt, wird im Folgenden näher erläutert.

4.3 Stress als Folge

Stress als gesundheitlicher Risikofaktor ist in den letzten Jahrzehnten immer mehr in den Fokus gesellschaftlicher, politischer und wissenschaftlicher Betrachtungen gerückt. Stress am Arbeitsplatz und dessen Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Beschäftigten sowie daraus resultierende Konsequenzen für die Unternehmen bilden einen besonderen Schwerpunkt der Untersuchungen. (vgl. Kaluza 2018: 4 f.) Der Fokus wird überwiegend auf Stressentstehung, deren Folgen und Bewältigungsmöglichkeiten für Beschäftigte gelegt, aber es wird auch aufgezeigt, welche Verantwortung Organisationen im Zuge der Gesundheitsförderung einnehmen.

Das Wort ‚Stress' kann vom lateinischen Begriff ‚stringere' abgeleitet werden und bedeutet so viel wie ‚eng ziehen, zusammenziehen'. Insbesondere durch die Übersetzung des englischen Begriffs ‚stress' mit ‚Druck, Kraft, Anspannung' wird der heutige Gebrauch des Wortes deutlicher. Während dieser ursprünglich aus den Ingenieurswissenschaften stammt, um die Beanspruchung von Maschinen darzustellen, findet er seit Mitte des 20. Jahrhunderts Anwendung im medizinischen und psychologischen Bereich durch Selye, dem Begründer der modernen Stressforschung. Dieser fand heraus, dass durch starke Einflüsse aus der Umwelt (wie etwa Hitze oder Kälte) eine unspezifische Alarmreaktion des Organismus hervorgerufen wird. Solche Einflüsse beziehungsweise Ereignisse, die als Stressoren bezeichnet werden, differenzierte er in physische, psychische und soziale Einflussformen. (vgl. Franke 2017: 105 f.; Litzke/Schuh 2010: 6; Selye 1974)

Nach Selyes Verständnis ist der Stressbegriff zunächst neutral und bezieht sich auf eine „unspezifische Reaktion des Körpers auf jede an ihn gestellte Anforderung" (Litzke/Schuh 2010: 6). Dieser kann jedoch sowohl eine positive als auch negative Ausprägung hervorrufen. So wird positiver Stress (Eustress) als motivierend und anspornend empfunden; der Stressor wird in diesem Sinne als Herausforderung gedeutet. Der negative Stress (Disstress) wird hingegen als Bedrohung wahrgenommen und mit Überforderung und negativen Begleiterscheinungen wie Erschöpfung und Handlungsunfähigkeit assoziiert. Weiterhin wird dem Disstress nach Selye schädigende Wirkung im Sinne gesundheitlicher Beeinträchtigungen zugeschrieben. (vgl. Selye 1953 zit. nach Rusch 2019: 6)

[37] Dies wird etwa im Kompetenzmodell von Zwicker-Pelzer deutlich, welches die Beratungskompetenz in die Beziehungskompetenz, die diagnostisch-analytische Kompetenz, die Intervention- und Methodenkompetenz, die reflexive Kompetenz sowie die Sach- und Fachkompetenz unterteilt, um handlungsfähig zu sein (vgl. Zwicker-Pelzer 2010: 33).

Obwohl oder gerade weil die Stressthematik mittlerweile seit rund 70 Jahren als Forschungsgegenstand unterschiedlicher Disziplinen und Perspektiven besteht, hat sich keine einheitliche Begriffsdefinition etabliert. (vgl. Kaluza 2018: 4; Franke 2017: 106 f., 117) Franke unterscheidet zwischen drei großen Gruppen in der Verwendung des Stressbegriffs: Stress als Reaktion, Stress als Auslöser und Stress als Prozess. Stress als (physisch-psychische) Reaktion auf eine Situation oder ein Ereignis findet sich in der schon dargestellten Definition von Selye wieder. Stress als auslösende Situation für emotionale Reaktionen kann auf Ansätze der Life-Event-Forschung oder auch auf persönlichkeitstheoretische Ansätze zurückgeführt werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass besondere Ereignisse wie beispielsweise eine schwerwiegende Diagnose oder eine Prüfungssituation grundsätzlich Stressauslöser darstellen. Der Begriff ‚Stress' im Sinne eines Prozesses wird insbesondere von der Forscher*innengruppe um Lazarus verwendet. Dieser setzt laut Franke immer dann ein, wenn eine Person aufgrund mangelnder Ressourcen nicht unmittelbar auf Anforderungen reagieren kann. (vgl. ebd.: 106; Lazarus 1998)

Die Unterschiedlichkeit der Ansätze zeigt sich auch in der Terminologie in Wissenschaft und Praxis. Daher werden die Erläuterungen Kaluzas hinsichtlich der zentralen Begriffe der Stressoren, der Stressreaktion sowie der Stressverstärker herangezogen und als grundlegend für die weitere Arbeit verstanden:

> „*Stressoren* sind Anforderungen, deren erfolgreiche Bewältigung wir als subjektiv bedeutsam aber unsicher einschätzen. […] *Stressreaktionen* bewirken eine allgemeine Aktivierung, die sich in charakteristischen Veränderungen von körperlichen Funktionen, von Gedanken und Gefühlen und im Verhalten zeigt. […] *Persönliche Stressverstärker* beruhen auf individuellen Motiven, Einstellungen und Bewertungen, die wesentlich dazu beitragen, dass Stressreaktionen ausgelöst und/oder verstärkt werden." (Kaluza 2018: 11 ff.; Hervorhebung der Verfasserin)

In der deutschen Forschungsliteratur werden die Begrifflichkeiten Stressor und Stressreaktion oftmals synonym für (Fehl-)Belastung und (Fehl-)Beanspruchung verwendet. Schaper differenziert jedoch insofern, als dass er von einem neutraleren Konzept ausgeht. Demnach können bei beiden sowohl angenehme als auch unangenehme Auslöser oder Zustände gemeint sein. Dahingegen fokussiert die Verwendung der Begrifflichkeiten rund um Stress ausschließlich unangenehme Zustände. Dies begründet er mit der überwiegend negativ betrachteten Form von Stress innerhalb der Forschungsliteratur, obwohl es neutralere Ansätze wie die von Selye gibt. Seine Begriffsbestimmung von Stress greift daher die negative Perspektive auf:

> „Stress ist ein subjektiv intensiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine stark aversive, zeitlich nahe (oder bereits eingetretene) und lang andauernde Situation sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist, deren Vermeidung aber subjektiv wichtig erscheint" (Schaper 2019: 575).

Auf den Arbeitskontext bezogen, bezeichnet er Stress als arbeitsbedingte psychische Belastungserscheinung und knüpft damit an den Ausführungen Glasers und Herbigs an, die Belastungen als psychischen Stress begünstigende Merkmale der Arbeit ansehen. (vgl. ebd.: 575; Glaser/Herbig 2012: 22) Andere Autoren wie Bernhard und Wermuth sowie Beushausen heben in der Beschrei-

bung von Stress vor allem das Ungleichgewicht zwischen äußeren Anforderungen und zur Verfügung stehenden Möglichkeiten und Ressourcen zur Bewältigung dieser hervor. Dabei kann sowohl Überforderung als auch Unterforderung zum Stresserleben führen. (vgl. Beushausen 2016: 38; Bernhard/Wermuth 2011: 52)

Sowohl in den Begriffsbestimmungen nach Kaluza als auch in der Stressdefinition nach Schaper wird die Subjektivität des Stresserlebens aufgegriffen. Litzke und Schuh gehen ebenfalls davon aus, dass Stress subjektiv ist. Zum einen kann unterschiedliches Stressempfinden zweier Personen bei objektiv gleicher Belastung bestehen. Zum anderen kann das Stressempfinden auch bei ein und derselben Person in unterschiedlichen Situationen variieren. (vgl. Litzke/Schuh 2010: 10) Durch die folgende Auswahl verschiedener Modelle zur Stressentstehung allgemein sowie speziell im Arbeitskontext wird einerseits die Frage der Subjektivität beantwortet und andererseits Ansatzpunkte für spätere Bewältigungsstrategien und Präventionsmaßnahmen geschaffen.

4.3.1 Modelle der Stressentstehung

Wie aufgezeigt wurde, teilt Franke die zentralen Stressdefinitionen in die Kategorien Stress als Auslöser, als Reaktion oder als Prozess ein. Autoren wie Hacker und Richter sowie Schaper orientierten sich auch bei der Entstehung von Stress an diesen Kategorien. Neben der Verwendung der Stressdefinitionen berücksichtigen diese Autoren darüber hinaus die unterschiedlichen Wirkmechanismen von Stress und differenzieren auf Grundlage dessen in reizorientierte, reaktionsorientierte und kognitiv ausgerichtete Stressmodelle. (vgl. Schaper 2019: 575.; Hacker/Richter 1998: 18 ff.)

4.3.1.1 Reizorientierte Stressmodelle

Reizorientierte Stressmodelle gehen davon aus, dass Belastungsfaktoren aus der Umwelt für die Stressentstehung verantwortlich sind. Im Sinne des Ansatzes Stress als auslösende Situation werden unter anderem schwierige Lebensereignisse oder auch negative Arbeitsbedingungen als Stressoren beschrieben, die auf eine Person einwirken und eine Stressreaktion bedingen. Als Beispiele können Hindernisse angebracht werden, die sich auf den Arbeitsaufwand, Überforderungen aufgrund monotoner Arbeitsbedingungen oder Zeitdruck beziehen. In empirischen Studien um die Arbeitsgruppe Volpert konnten sowohl positive Effekte wie das gesteigerte Selbstvertrauen bei hohen Anforderungen als auch negative gesundheitliche Beeinträchtigungen bei höheren Belastungsfaktoren eruiert werden[38]. Bei Untersuchungen der Life-Event-Forschung zu kritischen Lebensereignissen ist weiterhin festgestellt worden, „dass Belastungsfaktoren erst dann zu Stressoren werden, wenn zusätzlich zur Belastung persönliche Ziele infrage gestellt werden und die Belastungsfaktoren damit eine aversive Bedeutung bekommen“ (Schaper 2019: 577). Zwar können

[38] Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Untersuchungen sich nur mit bedingungsbezogenen Merkmalen der Tätigkeit auseinandergesetzt haben (vgl. Schaper 2019: 576).

mit diesen Ansätzen unterschiedliche Wirkungen von Anforderungen und Belastungen erklärt werden, eine schlüssige Antwort auf die Subjektivität beziehungsweise das individuelle Wahrnehmen, Erleben und Bewältigen von Stress kann der Ansatz jedoch nicht liefern. (vgl. Schaper 2019: 575 ff.)

4.3.1.2 Reaktionsorientierte Stressmodelle

Ähnlich verhält es sich mit den reaktionsorientierten Stressmodellen, die meist auf der Stressdefinition von Selye aufbauen und biologische Reaktionsmechanismen betrachten. Während bei den reizorientierten Modellen Stress als unabhängige Variable verstanden wird, bildet er in den reaktionsorientierten eine abhänge Variable in Form einer Stressreaktion. Demnach können all jene Faktoren zu Stressoren werden, die physisch-psychische Prozesse des Organismus auslösen, wie es im Allgemeinen Anpassungssyndrom von Selye dargestellt wird. (vgl. ebd.: 577; Selye 1981) Dieses Modell beschreibt die unterschiedlichen Reaktionsphasen, die durch einen Stressor ausgelöst werden und aus einer Alarmphase, der Widerstandsphase sowie der Erschöpfung bestehen. In der Alarmphase reagiert der Organismus laut Franke zunächst mit einem Initialschock und verringerter Widerstandskraft, gleichwohl mit erhöhter Aufmerksamkeit und Konzentration für die Umwelt. Im Extremfall kann diese Reaktion zum Tod führen; im Normalfall jedoch findet durch die Veränderung verschiedener Körperfunktionen eine Anpassung des Organismus an die Stressbedingungen statt. So werden etwa im Rahmen der Widerstandsphase das Gehirn und die Muskeln mit mehr Energie versorgt, um der bedrohlichen Situation mit Widerstandskraft zu begegnen. Evolutionsbiologisch betrachtet, soll diese Reaktion das Überleben des*der Betroffenen sicherstellen, indem mit Kampf oder Flucht reagiert werden kann. Der Mechanismus stellt also eine Abwehr- und Schutzfunktion dar. Jedoch ist der damit verbundene Kraftakt, als Reaktion auf den Stressor, aufgrund eingeschränkter Kapazitäten nur begrenzt aufrechtzuerhalten und mündet in der Erschöpfungsphase. Widerstand und Anpassung an den Stressor sind in dieser Phase nicht mehr möglich. (vgl. Franke 2017: 107 f.; Stark/Maragkos 2014: 203)

Während mit den reaktionsorientierten Modellen zwar innere Zustände sowie die positive Schutzfunktion dieses Mechanismus herausgestellt werden können, kommen längerfristige Folgen und die Beantwortung der Subjektivität des Stresserlebens auch hier zu kurz. (vgl. Schaper 2019: 577)

4.3.1.3 Kognitive Stressmodelle

Im Gegensatz zu den reiz- und reaktionsorientierten Ansätzen legt die psychologische Perspektive den Fokus auf Prozesse kognitiver und emotionaler Bewertungen von Stresssituationen. Dabei werden nicht nur die Wahrnehmung des potenziellen Stressors und die Bewertung dessen unter Berücksichtigung bestehender Ressourcen, sondern auch mögliche Bewältigungsmechanismen (Copingstile) in die Überlegungen mit einbezogen. Damit ermöglichen sie einen Ansatzpunkt für

daran anknüpfende Bewältigungsstrategien und Präventionsmaßnahmen. (vgl. Richter/Hacker 1998: 20)

Das transaktionale Stressmodell von Lazarus bildet eine der bekanntesten Stresstheorien im Rahmen der kognitiven Kategorie. Lazarus und Mitarbeiter*innen verstehen unter Stress „[…] not just an environmental stimulus or a response, but a troubled relationship between a person and the environment“ (Lazarus 1998: 168) und heben sich damit von den bisher dargestellten Modellen ab. Stress, ‚appraisal‘ und ‚Coping‘[39] bilden dabei die zentralen Elemente des Stressmodells. Deren Beziehung zueinander äußert sich in folgender Beschreibung Lazarus und Folkmans:

> „Psychologischer Stress bezieht sich auf eine Beziehung mit der Umwelt, die vom Individuum im Hinblick auf sein Wohlergehen als bedeutsam bewertet wird, aber zugleich Anforderungen an das Individuum stellt, die dessen Bewältigungsmöglichkeiten beanspruchen oder überfordern.“ (Lazarus/Folkman 1984: 63; übersetzt nach Franke 2017: 118)

Demnach wird eine Stresssituation als komplexer Wechselwirkungsprozess verstanden, der zwischen den Anforderungen einer Situation und dem*der Handelnden abläuft. Es wirken Reize aus der Umwelt als mögliche Stressoren auf eine Person ein, die einem Wahrnehmungsfilter in Form der kognitiven Verarbeitung des Individuums unterliegen. Stress entsteht nach Lazarus folglich nicht durch die Art des äußeren Reizes, sondern durch die subjektive Wahrnehmung und Bewertung der Stressoren durch das Individuum. Die Einschätzung erfolgt unter anderem auf Grundlage der verfügbaren Ressourcen, aber auch aufgrund von Persönlichkeitsmerkmalen wie zum Beispiel Selbstbewusstsein sowie Situationsdeutungen durch individuelle Dispositionen wie Ängstlichkeit oder Optimismus. Das Stressempfinden kann daher sehr unterschiedlich ausfallen. (vgl. Bernhardt/Wermuth 2011: 35 f.; Schaper 2019: 577 f.)

Lazarus unterscheidet drei Stufen innerhalb des Bewertungsprozesses. In der primären Bewertung (primary appraisal) wird eine Situation beziehungsweise ein Reiz erst einmal auf seine Bedrohlichkeit hin überprüft, also ob die Situation als positiv, irrelevant oder gefährlich wahrgenommen wird. Als positiv oder irrelevant bewertete Reize spielen hinsichtlich der weiteren Bewertung keine Rolle mehr. Wird das Ereignis jedoch als gefährlich – also als stressend – bewertet, wird weiterhin (im primary appraisal) zwischen einer Schädigung oder einem Verlust, einer Bedrohung oder einer positiven Herausforderung unterschieden. Im beruflichen Kontext kann es sich zum Beispiel um eine neue Arbeitsaufgabe oder einen neuen Verantwortungsbereich handeln. Wird diese neue Situation als bedrohlich bewertet (wie beispielsweise, dass mögliche Fehler zu negativen Konsequenzen führen könnten), erfolgt die sekundäre Bewertung (secondary appraisal) in Form einer Analyse verfügbarer Ressourcen, die es zur Bewältigung der Anforderung bedarf. Ressourcen können sowohl personenbezogen, wie durch eigene Fähig- und Fertigkeiten, als auch

[39] Appraisal bedeutet so viel wie ‚kognitive Bewertung‘ und Coping steht für ‚Bewältigung‘ (vgl. Franke 2017: 118). Auf das Coping wird in Kapitel 4.3.3 näher eingegangen.

umweltbezogen, wie durch soziale Unterstützung oder finanzielle Mittel, repräsentiert sein. (vgl. Franke 2017: 117 ff.; Schaper 2019: 577 f.)

> „Bei diesem sekundären Bewertungsprozess spielen subjektive Wahrscheinlichkeiten eine große Rolle. Einerseits entscheidet die Konsequenz- oder Ergebniserwartung, ob mit einem bestimmten Verhalten der gewünschte Erfolg erzielt werden kann. Andererseits drückt die Kompetenz- bzw. Wirksamkeitserwartung aus, ob die Person sich zutraut, die betreffenden Handlungen auszuführen.“ (Rusch 2019: 8)

Die Prozesse der ersten und zweiten Bewertung greifen dabei ineinander, können sich gegenseitig beeinflussen und müssen nicht als zeitlich hintereinander folgende Phasen verstanden werden. Mit der Überprüfung der Ressourcen kann ebenfalls eine Neubewertung des Stressors erfolgen. Liegt die Einschätzung des Reizes jedoch aufgrund fehlender Ressourcen (weiterhin) auf der Bedrohung, führt dies nach Lazarus zur Stressreaktion. Erst dann folgt die Bewältigungsphase (Coping), welche die Anstrengung einer Person auf kognitiver und Verhaltensebene meint, mit externalen und internalen Anforderungen umzugehen. Die Bewältigungsstrategie ist wiederum in Abhängigkeit der Person, ihrer kognitiven Strukturen sowie der Situation an sich zu verstehen. Lazarus und Kolleg*innen unterscheiden zwischen problemorientiertem und emotionsbezogenem Coping und der Neubewertung[40]. Erfolg und Misserfolg dieser Bewältigungsstile beeinflussen nicht nur die künftige Auswahl an Bewältigungsstrategien, sondern auch die weitere (Neu-)Bewertung der Situation. So kann bei einem positiven Verlauf erlebt werden, dass als Bedrohung bewertete Situationen adäquat gelöst werden können. (vgl. Franke 2017: 117 ff.; Schaper 2019: 577 f.; Rusch 2019: 8 ff.; Bernhard/Wermuth 2011: 35 f.)

Das transaktionale Stressmodell von Lazarus und Kolleg*innen beschreibt somit die Entstehung und Bewertung von Stress und zeigt ebenfalls Bewältigungsstrategien auf. Damit kann zum einen der subjektive Charakter des Stresserlebens, zum anderen die individuellen Bewältigungsmechanismen erklärt werden. Das Modell kann daher laut Schaper auch als Grundlage für Präventionsmaßnahmen genutzt werden, da es „Aussagen über die Ursachen längerfristiger Auswirkungen von Stress (chronische Folgen), wie z. B. wiederholte ineffektive Bewältigung“ (Schaper 2019: 578) zulässt und aufgreift. (vgl. ebd.: 578)

4.3.1.4 Arbeitsbezogene Stressmodelle

An den Ausführungen kognitiver Stressmodelle ansetzend, spielen Ressourcen also eine bedeutende Rolle in der Bewertung von Anforderungen sowie im Umgang mit und der Bewältigung von Stressreaktionen. Die folgenden arbeitsbezogenen Erklärungsmodelle setzen daher am Verhältnis von Anforderungen und Ressourcen (vgl. Bakker/Demerouti) und deren Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten an. Weitere Schwerpunkte bilden die angemessene Belohnung (vgl. Siegrist) und der Handlungsspielraum (vgl. Karasek/Theorell), welchen Schaper neben den direk-

[40] Auf die Bewältigungsstile nach Lazarus wird in Kapitel 4.3.3.1 noch einmal ausführlicher eingegangen.

ten Ressourcen ebenfalls als essenziell beschreibt:

> „Dieser [der Handlungsspielraum] beschreibt die in der Situation gegebenen Möglichkeiten einer Person, diese selbst zu kontrollieren und zu beeinflussen. Dieses Streben nach Durchschaubarkeit, Vorhersehbarkeit und Beeinflussbarkeit von Lebenssituationen zählt zu den Basiskomponenten einer gesunden Lebensführung.“ (Schaper 201: 578; vgl. Hacker/Richter 1998: 24 f.)

Daran anknüpfend fokussiert das Job-Demand-Control Modell von Karasek und Theorell primär die Faktoren der Kontroll- und Handlungsfähigkeit unter Berücksichtigung gesundheitlicher Beeinträchtigungen. Die Autoren gehen davon aus, dass das Anforderungsvolumen[41] einer Arbeitsaufgabe in Verbindung mit dem Grad des Entscheidungsspielraums für die Ausprägung einer Stressreaktion verantwortlich ist. Der Entscheidungsspielraum stellt die Ressource des*der Beschäftigten dar, die dem Anforderungsvolumen entgegengesetzt werden kann. Letztlich nehmen sie an, dass hohe Anforderungen mit wenig Entscheidungsspielraum zu einer hohen Beanspruchung und Stresserleben führen sowie langfristig gesundheitliche Beeinträchtigungen verursachen[42]. Es kann kritisch angemerkt werden, dass das Modell den Fokus ausschließlich auf die Ressource des Entscheidungsspielraums legt und somit die Mehrdimensionalität der Ressourcen vernachlässigt. Zwar wirkt sich diese nach der Theorie des Handlungsspielraumes positiv auf gesunde Lebensführung aus, greift aber bezogen auf das kognitive Stressmodell nach Lazarus und empirischer Befundlage zu kurz. (vgl. Schaper 2019: 578; Glaser/Herbig 2012: 19 f.; Karasek/Theorell 1990)
Das Effort-Reward-Imbalance Modell[43] von Siegrist beschäftigt sich insbesondere damit, ob eine erbrachte Leistung oder Anstrengung auch angemessen belohnt wird und setzt damit an den Kontextvariablen von Oldham und Hackman an:

> „Three basic types of rewards are transmitted in this case: salary or wage (financial reward), career promotion or job security (status-related reward), and esteem or recognition (socio-emotional reward). Importantly, contracts of employment do not specify efforts and rewards in all details, but provide some room of flexibility and adaptation“ (Siegrist 2016: 9).

Wenn diese Belohnungen für die Tätigkeit nicht in akzeptablem Verhältnis berücksichtigt werden, kommt es zu Gratifikationskrisen, die das Stresserleben erklären sollen. Unterschiedliche Studien konnten gesundheitliche Beeinträchtigungen psychischer wie physischer Ausprägung aufgrund großer Anstrengung bei mangelnder Belohnung feststellen (u. a. de Jonge et al. 2000; Siegrist 2005). Schaper verweist bei den Belastungsreaktionen auf Parallelen zur Burnout-Forschung und zu Equity-Ansätzen, bei denen ebenfalls Folgen wie Demotivation, Leistungszurückhaltung, Distanzierung von Arbeit und Erschöpfungsphänomene zu erkennen sind. Als besonders unterstützend kann in diesem Zusammenhang die soziale Ressource hervorgehoben werden. Demnach können Kolleg*innen, Vorgesetzte sowie Freunde und Familie die Stressentstehung positiv beein-

[41] Es ist zu beachten, dass Karasek und Theorell den Begriff der Anforderung im Sinne des in dieser Arbeit verwendeten Begriffs der Belastung verwenden.
[42] Eine Längsschnittstudie der Autoren konnte diese Annahme zwar bestätigen, für die anderen Konstellationen der Vier-Felder-Typologie bestehen laut Schaper jedoch widersprüchliche Befunde (vgl. Schaper 2019: 578).
[43] Auch Modell der beruflichen Gratifikationskrisen genannt.

flussen. So kann nicht nur der Selbstwert des*der Betroffenen aufgewertet, sondern dadurch gleichzeitig präventiv auf die Bewertung der Anforderungen hingewirkt werden. Soziale Unterstützung und Orientierung von Vorgesetzten und Kolleg*innen kann auch im Stresserleben selbst als abdämpfender Faktor hinsichtlich der Gesundheit dienen. (vgl. Schaper 2019: 579; Siegrist 1996)

Das Job-Demands-Resources Modell von Bakker und Demerouti stellt eine Weiterentwicklung beider Modelle dar, indem sowohl der Entscheidungsspielraum als auch das Belohnungssystem durch ein umfassenderes System an Ressourcen im Tätigkeitsfeld berücksichtigt werden. Dabei wird der Einfluss beziehungsweise die Auswirkungen ungünstiger Arbeitsbedingungen auf Erschöpfung und reduziertes Engagement, also auch die Entstehung von Burnout, beschrieben:

> „Tätigkeitsressourcen sind somit physikalische, physische, psychologische, soziale und organisationale Aspekte der Tätigkeit bzw. des Tätigkeitsumfeldes, die funktional für die Erreichung von Tätigkeitszielen sind, in der Lage sind, Belastungen der Tätigkeit und die damit verbundenen physischen und psychischen Kosten zu reduzieren, und/oder persönliches Wachstum bzw. Lernen und Entwicklung stimulieren können.“ (ebd.: 580)

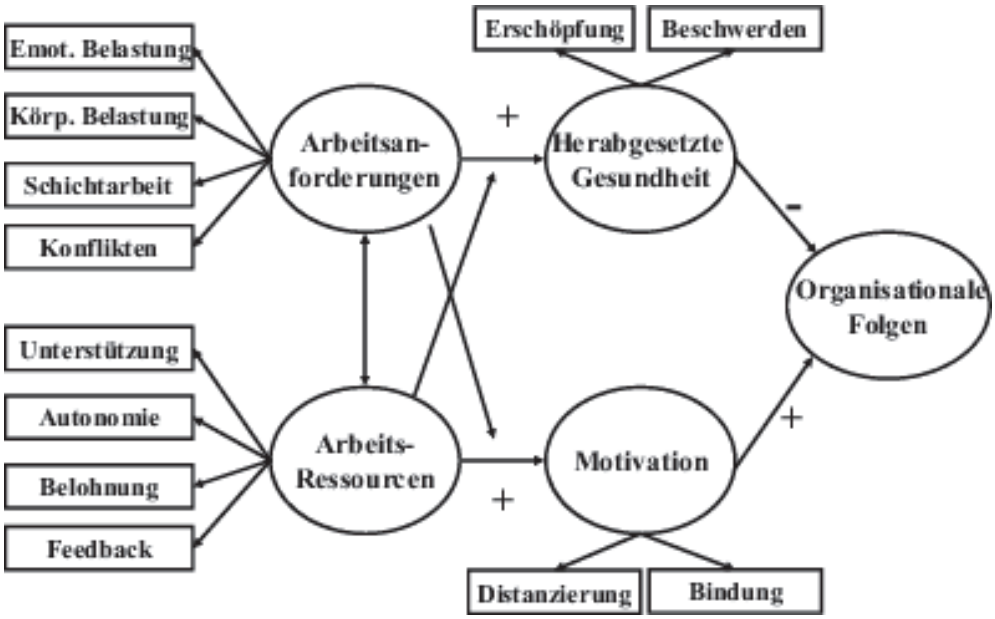

Abb.2: Das Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen Modell (Demerouti 2012: 53)

Unter den Anforderungen wird erst einmal ein positiver Aspekt verstanden, solange der*die Beschäftigte passende Ressourcen und Kapazitäten hat, diese zu bewältigen. Ist diese*r jedoch mit zu hohen Anforderungen konfrontiert (z. B. physische oder psychische Belastungsfaktoren), ohne passende Ressourcen zu Verfügung zu haben, gehen besagte Autor*innen von einer hohen Beanspruchung (Stresserleben) mit der Folge der Erschöpfung aus. Bei geringen Ressourcen (wie z. B. Autonomie oder soziale Unterstützung) hingegen erwarten sie reduziertes Engagement. Sowohl der Strang der Arbeitsanforderungen als auch jener der Arbeitsressourcen bilden zwei psychische Hauptwirkungsprozesse, die sich auf die Entstehung von Stress und die Arbeitsmotivation auswirken. Demnach führt Ressourcenstärkung und -erhalt, insbesondere psychischer Grundbedürfnisse

wie Autonomie und soziale Interaktion, zu positiven Auswirkungen auf Ebene der Arbeitsmotivation. Zu erkennen ist dies an erhöhtem Engagement, gesteigerter Leistungsfähigkeit und einer positiveren Haltung von Beschäftigten im Arbeitsleben. Weiterhin werden Wechselwirkungsprozesse zwischen Stress und Motivation angenommen, die sich darin äußern, dass Ressourcen im Beanspruchungserleben die Anstrengung minimieren und zugleich die Erholung begünstigen. Diese Annahmen haben sich in verschiedenen Studien nachweisen lassen, die den Zusammenhang zwischen Arbeitsanforderungen und -belastung mit dem „Grad der Autonomie der Tätigkeit, der sozialen Unterstützung durch Kollegen, dem Verhaltensfeedback und den Angeboten zur professionellen Weiterbildung als Ressourcen“ (Schaper 2019: 580) darstellen konnten. Das Verhaltensfeedback ausgenommen, handelt es sich um die bedeutendsten Faktoren, die sich positiv auf die Arbeitsbelastung auswirken und somit eine abpuffernde Wirkung auf Burnout-Variablen einnehmen. (vgl. ebd.: 581; Glaser/Herbig 2012: 19 f.; Bakker/Demerouti 2007)

Burnout beschreiben Bakker und Demerouti, orientiert an ihrem Modell, als einen Zustand, „bei dem das Gleichgewicht zwischen den Arbeitsanforderungen und der verfügbaren Energie einer berufstätigen Person gestört ist und ihre Energiereserven erschöpft sind“ (Demerouti 2012: 49). Sie stützen sich dabei auf die Definition der Psychologin Maslach[44], die Erschöpfung, Depersonalisierung und reduzierte Leistungsfähigkeit als Kernmerkmale des Burnouts benennt. Demnach führt ein langanhaltender Zustand hoher oder schlecht gestalteter Arbeitsanforderungen ohne Anpassungs- und Veränderungsmöglichkeiten zur Erschöpfung. Mangelnde Arbeitsressourcen hingegen führen dazu, dass Arbeitsaufgaben und -ziele beeinträchtigt werden und somit Gefühle des Scheiterns oder der Frustration erzeugen. Daraus kann die Distanzierung von der Arbeit oder auch der Zynismus gegenüber der Klientel erfolgen. Herabgesetzte Leistungsfähigkeit ist die Konsequenz. Diese Annahmen konnten die Autor*innen in unterschiedlichen Studien verifizieren (u. a. Demerouti et al. 2000; Bakker et al. 2003). Burnout entsteht laut ihrer Untersuchungen erst dann, wenn sowohl hohe Arbeitsanforderung als auch fehlende Arbeitsressourcen gleichzeitig bestehen. Demerouti geht weiterhin davon aus, dass die Entstehung von Burnout weniger auf individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten oder Eigenschaften, sondern vielmehr auf prekäre Arbeitsbedingungen zurückzuführen ist. Daher plädiert sie hinsichtlich daran anknüpfender Maßnahmen, dass diese in erster Linie die Arbeitsgestaltung fokussieren sollten, was die Reduzierung von Arbeitsanforderungen sowie die Erhöhung von Arbeitsressourcen betrifft. Dabei kann das Job-Demands-Resources Modell als heuristisches Modell herangezogen werden, um zum einen Hindernisse zu identifizieren, zum anderen passgenaue Maßnahmen einleiten zu können. (vgl. ebd.: 50 ff.)

---

[44] Dabei sieht sie die Eigenart des Helferberufs als ursächlich für die Entstehung des Burnouts. Das Burnout stellt nach ihren Untersuchungen eine Reaktion auf die hohe emotionale Belastung der Helfenden dar, die aus der Auseinandersetzung mit den Problemlagen und Krisen der Klient*innen hervorgeht. Andere Ansätze machen personale Risikofaktoren wie hohe Ideale und Perfektionsstreben oder gesellschaftliche Aspekte wie schlechte Arbeitsbedingungen für die Entstehung von Burnout verantwortlich. (vgl. Nußbeck 2019: 117 f.; Maslach 1982)

In den arbeitsbezogenen Modellen zur Stressentstehung und gesundheitlichen Beeinträchtigungen sind gesundheitliche Konsequenzen, wie beispielsweise Burnout, schon erläutert worden. Im Folgenden wird ein Überblick von positiven und vor allem negativen Folgen von Stress verdeutlichen, welche Auswirkungen zu erwarten sind, wenn Belastungen nicht angemessen bewältigt werden (können). Zu Erklärung wird abermals auf das Allgemeine Anpassungssyndrom von Selye zurückgegriffen.

4.3.2 Positive und negative Stressfolgen

Während in der Forschungsliteratur meist der Zusammenhang zwischen Stress und negativen Auswirkungen auf die Gesundheit untersucht wird, ist die Stressreaktion des Organismus nach den Konzepten von Selye (vgl. Allgemeines Anpassungssyndrom) und Cannon (vgl. fight-or-flight) zunächst positiv zu verstehen. So hat ursprünglich die schnelle Reaktion des Organismus das Überleben bei gefährlichen externen Stressoren wie beispielsweise Raubtieren oder Konkurrenten gesichert. Das biologisch verankerte Programm befähigt also zu hoher körperlicher Aktivität, um mit Kampf oder Flucht reagieren zu können. Während zur Bewältigung auf der einen Seite förderliche Körperfunktionen angeregt werden (z. B. Atmung, Herz-Kreislaufsystem, Energiebereitstellung), werden auf der anderen Seite regenerative und reproduzierende Funktionen (z. B. Verdauung, Energiespeicherung, Wachstum, Fortpflanzung) vernachlässigt. Auch in heutigen Zeiten kann dieses Aktivierungsprogramm des Organismus in Situationen, die eine solch schnelle körperliche Reaktion erfordern, hilfreich sein. (vgl. Kaluza 2018: 22)

Neben den als positiv gewerteten körperlichen Reaktionsfolgen des Überlebensmechanismus betonen Litzke und Schuh insbesondere die Fähigkeit, schnell Entscheidungen treffen und handeln zu können sowie die Mobilisierung von Kraftreserven zur Bewältigung des Stressors. Stress unterstützt weiterhin Lernprozesse und die Weiterentwicklung. Er dient darüber hinaus als Warnsignal für Überlastung und weist durch Stressreaktionen wie Ermüdung auf notwendige Phasen der Regeneration hin und stellt damit einen Schutzmechanismus dar. (vgl. Litzke/Schuh 2010: 34)

Kaluza gibt zu bedenken, dass die evolutionär einprogrammierte Aktivierung des Organismus nicht auf alle heutigen Situationen im positiven Sinn übertragbar ist:

> „Allerdings erweist sie sich in vielen insbesondere leistungsbezogenen und sozialen Anforderungssituationen, mit denen heutige Menschen konfrontiert sind, als wenig funktional, insofern als die stressbedingte körperliche und emotionale Aktivierung eine konstruktive Bewältigung dieser Anforderung nicht unterstützt, sondern häufig eher behindert.“ (Kaluza 2018: 22)

Aufgrund dessen gehen Litzke und Schuh davon aus, dass der Körper punktuelle Stressreaktionen im Sinne der Aktivierung und Deaktivierung gut verarbeiten kann. Erst wenn der Körper aufgrund permanenter Stressoren in Daueralarm versetzt und Warnsignale übergangen werden, kommt es zur Überforderung des Körpers. Daueralarm kann etwa durch einen schwelenden sozialen Konflikt oder auch unterschwellige Stressoren wie Angst oder Ärger ausgelöst werden. Dabei wird der

biologische Prozess aktiviert, welcher insbesondere das vegetative Nervensystem und das Hormonsystem betrifft. (vgl. Litzke/Schuh 2010: 23 f.) Da die dadurch entstehende Dauererregung (chronische Belastung) jedoch nicht abgebaut wird und Entspannung nicht mehr adäquat möglich ist, führen laut Franke die physiologischen Stressreaktionen zu körperlichen Schädigungen und somit zu negativen Stressfolgen wie die Abschwächung des Immunsystems oder auch gesundheitsgefährdendes Verhalten. Das Krankheitsrisiko wird damit weiterhin erhöht und darüber hinaus wirken sich diese Faktoren wieder negativ auf die Belastbarkeit und Erschöpfung aus. (vgl. Franke 2017: 125; Kaluza 2018: 35 ff.)

Wird der Fokus auf die negativen Folgen von Stress gelegt, sind auch hier unterschiedliche Auswirkungen und Ausprägungen zu erkennen, abhängig vom individuellen Stresserleben und den eingesetzten Bewältigungsstilen. Beanspruchungsfolgen können laut Schaper anhand von Stress bedingenden Faktoren relativ gut eingeschätzt und grundsätzlich in kurzfristige, mittel- und langfristige Folgen unterteilt werden. (vgl. Schaper 2019: 585 f.) Sie äußern sich nach Kaufmann et al. auf physischer Ebene, im Erleben sowie im individuellen und sozialen Verhalten, von denen im Folgenden einige Beispiele aufgezeigt werden: Kurzfristige körperliche Folgen sind unter anderem die Erhöhung der Herzfrequenz und die Verminderung der Immunabwehr. Im Erleben zählen Anspannung, Angst, psychische Ermüdung oder Monotonie zu den Konsequenzen. Während im individuellen Verhalten insbesondere Aspekte wie nachlassende Konzentration, Fehler oder auch Leistungsschwankungen zu erkennen sind, äußern sich Folgen im Sozialverhalten in Konflikten, Aggressionen gegenüber anderen oder Streit. Mittel- beziehungsweise längerfristige Reaktionen können sich auf physiologischer Ebene in psychosomatischen Beschwerden oder arbeitsbedingten Erkrankungen niederschlagen. Unzufriedenheit, Resignation sowie depressive Episoden können sich im Erleben manifestieren. Im individuellen Verhalten zählen Drogen- und Medikamentenkonsum wie auch Absentismus und Präsentismus zu den Folgen. Im Sozialverhalten hingegen sind der soziale Rückzug oder auch die innere Kündigung als längerfristige Auswirkungen hervorzuheben. (vgl. Metz/Rothe 2017: 12; Kaufmann et al. 1982)

Die umfangreichen positiven und negativen Folgen von Stress, die bei Beschäftigten entstehen können, werden ersichtlich. Sie können kurzfristig, mittel- sowie langfristig auf diese einwirken und zu psychischen und somatischen Erkrankungen führen und durch gesundheitsschädigendes Verhalten verstärkt werden. Psychische Störungen zählen zu den langfristigen und gravierendsten Folgen von Stress und weisen auf das mögliche Ausmaß für Beschäftigte hin[45].

Kaluza plädiert daher dafür, sich mit seinen eigenen Stressreaktionen auseinanderzusetzen, um frühe Warnsignale des Körpers nicht nur wahrzunehmen, sondern auch mit passenden Gegen-

[45] Rau und Henkel haben in ihrem Review zum Zusammenhang von Arbeitsbelastung und der Entstehung psychischer Störungen (2013) besondere Risikofaktoren für die Entwicklung von Angststörungen und Depressionen identifizieren können: hohe Arbeitsintensität, geringer Handlungsspielraum, wenig soziale Unterstützung und geringe Anerkennung der erbrachten Leistungen. Rollenambiguität, Rollenkonflikte und Arbeitsplatzunsicherheit zählten sie ebenfalls dazu. (vgl. Schaper 2019: 588)

maßnahmen reagieren zu können (vgl. Kaluza 2018: 32). Bevor jedoch die persönlichen Bewältigungsstrategien und die organisationalen Ansätze zur Gesundheitsförderung betrachtet werden, wird noch kurz auf einige, in der Abbildung des Job-Demands-Resources Modells sichtbar gewordene, Folgen für die Organisation eingegangen. Gemeinsam mit den persönlichen Folgen verdeutlichen und bekräftigen sie die Relevanz anknüpfender gesundheitsförderlicher Maßnahmen wie der systemischen Supervision. Außerdem äußern sich durch den Einbezug eines weiteren Subsystems des Mehrebenenmodells erneut die wechselseitigen Einflüsse und Auswirkungen.

In einer Metaanalyse von Bowling et al. (2015) ist ermittelt worden, dass sich eine hohe Arbeitsbelastung sowohl auf physisches und psychisches Wohlbefinden als auch auf die Bindung zum Unternehmen auswirkt und sich in Kündigungsabsichten und erhöhtem Absentismus widerspiegelt. Weitere Studien haben sich mit dem Zusammenhang von Stress und Kreativität, Leistung sowie kontraproduktivem Verhalten und deren Folgen für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen auseinandergesetzt (u. a. Byron et al. 2010; Meier/Spector 2013). So konnten Byron et al. feststellen, dass die Kreativität von Beschäftigten behindert wird, wenn sie einem hohen Ausmaß an Stress aufgrund einer sozialen Bewertungssituation ausgesetzt sind. Führungskräfte sind daher angehalten, die Bewertung kreativer Arbeitsleistung nicht zu sehr zu betonen. Weiterhin kann kontraproduktives Verhalten durch Stress aufgrund organisationaler Hindernisse, die die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen (z. B. mangelnde Unterstützung durch Kolleg*innen, widersprüchliche Anweisungen oder schlechte Arbeitsausstattung), erzeugt werden (u. a. Bennett/Robinson 2000). Dieses zeigt sich zum einen gegenüber der Organisation, indem zum Beispiel persönliche Dinge statt der Arbeitsaufgaben erledigt, längere Pausen eingelegt, sich ökonomische Vorteile durch eine falsche Reisekostenabrechnung verschafft werden oder auch schlecht über die Organisation gesprochen wird. Zum anderen kann sich kontraproduktives Verhalten gegenüber Kolleg*innen äußern, indem diese beispielsweise bloßgestellt, verletzende Dinge gesagt oder auch rassistische Witze gemacht werden. (vgl. Spieß et al. 2018: 95 ff.)

4.3.3 Bewältigung von Arbeitsbelastung und Stress

Wie bereits in Kapitel 4.2.3 erläutert, stehen sowohl psychosoziale Berater*innen als auch die Organisation in der Verantwortung, gesundheitsförderliche Maßnahmen zu ergreifen. Daher werden zunächst persönliche Bewältigungsstile thematisiert, um dann auf Möglichkeiten der Organisationen einzugehen. Die folgenden Ausführungen dienen im weiteren Verlauf dieser Arbeit als Ansatzpunkte für die Bewältigung der Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen.

Belastungslagen und Stress lassen sich grundsätzlich nicht vermeiden und gehören vielmehr zum Leben und persönlicher Weiterentwicklung dazu. Daher geht es im Sinne der Stressresistenz nicht darum, keinen Stress zu erleben, sondern passende Bewältigungsmechanismen zur Verfügung zu haben, die einen konstruktiven Umgang mit Stress ermöglichen. Dabei wird von einem dynami-

schen Prozess zwischen Belastungen und Stresserleben einerseits und deren Bewältigung durch zur Verfügung stehende Ressourcen andererseits ausgegangen. (vgl. Bernhard/Wermuth 2011: 62) Unter Bewältigung beziehungsweise dem englischen Begriff des Copings wird dabei die gedankliche oder auch verhaltensbezogene Auseinandersetzung einer Person mit ihrer Belastungslage verstanden, die darauf abzielt, die Stresssituation zu beenden, zu verändern oder zu minimieren – unabhängig davon, ob die Bemühungen erfolgreich sind (vgl. Spieß et al. 2018: 102). Rusch unterscheidet hierbei zwischen natürlichen Bewältigungsmechanismen und systematischen Verfahren, welche zum adäquaten Umgang mit der stressauslösenden Situation befähigen. Erfolgreiche und passende Bewältigungsstrategien können daher, der Stress- und Bewältigungsforschung zufolge, als gesundheitliche Ressource verstanden werden (vgl. Rusch 2019: 65 f.):

> „Angemessene Bewältigungsstrategien helfen also, schädigende situative Bedingungen zu reduzieren, ein positives Selbstbild aufrechtzuerhalten, das emotionale Gleichgewicht zu sichern und befriedigende Beziehungen aufzubauen. Darüber hinaus beeinflussen sie das Wohlbefinden und den Gesundheitszustand.“ (ebd.: 66)

Unter angemessenen Bewältigungsstrategien werden primär solche verstanden, die durch aktives Verhalten hinsichtlich der Problemlösung gekennzeichnet sind und damit die Verarbeitung der Stresssituation unterstützen. Als eher ineffektive und weniger gesundheitsförderliche Strategien werden resignierende Verhaltensweisen und Fluchtverhalten benannt. Rusch differenziert weiterhin zwischen handlungsorientierten Bewältigungsansätzen (problem- oder lösungsorientiert), internen Restrukturierungen oder Neubewertungen von Situationen (emotionale und kognitive Bewertung) und regressiven Bewältigungsformen (wie vermeiden, aufgeben oder delegieren). Trotz besagter gesundheitsförderlicher oder -hinderlicher Tendenzen gibt es nicht *die richtige* Bewältigungsstrategie, vielmehr kommt es bei effektiver Stressbewältigung darauf an, flexibel und situationsabhängig unterschiedliche Verhaltensweisen beziehungsweise Bewältigungsstrategien anwenden zu können. (vgl. ebd.: 65 ff.; Schaper 2019: 583) Dementsprechend formulierend Litzke und Schuh die nötige Flexibilität wie folgt:

> „In Situationen, die kontrollierbar sind und die eine geringe Eigendynamik zum Guten haben, ist eine aktive Einflussnahme auf den Stressor sinnvoll. In Situationen, die sich im Wandel befinden, kann Passivität sinnvoll sein. Flucht, wie beispielsweise ein Arbeitsplatzwechsel, ist dann empfehlenswert, wenn ein Stressor weder kontrollierbar noch wandelbar und gleichzeitig stark negativ ist.“ (Litzke/Schuh 2010: 9)

4.3.3.1 Persönliche Bewältigungsstile

Unter Berücksichtigung des transaktionalen Stressmodells von Lazarus und Kolleg*innen kann zwischen problembezogenem (instrumentellem), emotionsbezogenem (palliativem) und kognitivem Coping, als Reaktion des Stresserlebens, differenziert werden. Unter problembezogenem Coping wird jenes aktive Handeln verstanden, welches sich auf die Problemlösung der Stresssituation, also die Ursache des Stresses bezieht. Das kann bedeuten, dass sich der*die Betroffene um hilfreiche Informationen, unterstützende soziale Kontakte oder auch gezielte Ressourcen- und Kompetenzerweiterung kümmert, die die Problemlösung fördern und gleichzeitig zu einer verän-

dernden Wahrnehmung der Situation führen können. Während der Fokus beim problembezogenen Coping auf der Veränderung der Situation liegt, fokussiert das emotionsbezogene Coping die Regulation der Emotionen, die durch das Stresserleben ausgelöst werden. Innerliche Distanzierung, das Ausdrücken von Gefühlen, die Akzeptanz der Realität und positives Reinterpretieren können ebenso als Beispiele fungieren wie Entspannung oder das Betäuben von Gefühlen durch die Einnahme von Medikamenten beziehungsweise dem Missbrauch von Alkohol und Drogen (vgl. DAK-Gesundheit 2015). Dabei kann das Regulieren und Kontrollieren der negativen Emotionen zwar zu entlastenden Effekten führen, der ursächliche Stressor wird jedoch dabei nicht verändert. Das kognitive Coping beinhaltet die Neubewertung einer Situation. Es können verschiedene Bewältigungsversuche zu einer positiven Neuinterpretation oder anderen Perspektiven führen, so dass Bedrohungen anders wahrgenommen und bewertet werden. Demnach finden Veränderungen auf kognitiver Ebene bezogen auf den Stressor statt, die Stresssituation selbst wird jedoch nicht aktiv beeinflusst. (vgl. Spieß et al. 2018: 102 ff.; Rusch 2019: 66 f.; Schaper 2019: 583)

Die individuellen Bewältigungsstile nehmen laut Schaper neben weiteren Merkmalen der Person eine bedeutend vermittelnde Rolle zwischen Stressoren einerseits und negativen Stressfolgen andererseits ein. Weitere personelle Faktoren, die den Bewältigungsprozess beeinflussen, bestehen in Persönlichkeitsmerkmalen wie Selbstvertrauen, stabilen Verhaltensmustern wie beruflichem Ehrgeiz, hohe Leistungs- oder auch Wettbewerbsorientierung sowie stabilen Denkmustern, die sich beispielsweise in Kontrollüberzeugungen oder Kohärenzerleben äußern. Letztere drücken aus, inwiefern eine Person den Eindruck hat, Kontrolle über die sie umgebenden Geschehnisse ausüben zu können beziehungsweise die Welt um sich herum begreifen und durch eigene Ressourcen beeinflussen zu können. Neben solch personellen Einflussmöglichkeiten im Bewältigungsprozess zählt Schaper zum anderen Merkmale der Situation und der Umwelt zu den wichtigsten Faktoren. Diese können sich zum Beispiel auf die Arbeitsbedingungen oder spezifische Merkmale des Berufs beziehen, aber auch Kontrollmöglichkeiten und (soziale) Ressourcen betreffen. Sowohl die Merkmale der Person als auch jene der Situation beziehungsweise der Umwelt bilden bedeutsame Ansatzpunkte für organisationale Maßnahmen der Prävention, um langfristigen Belastungslagen und der Stressentstehung vorzubeugen und entgegenzuwirken. Es handelt sich dabei um die Unterscheidung von personenbezogenen (verhaltensorientierten) und bedingungsbezogenen (verhältnisorientierten) Präventionsmaßnahmen, die im Folgenden näher beleuchtet werden sollen. (vgl. ebd.: 581, 591 f.; Metz/Rothe 2017: 77 ff.)

4.3.3.2 Organisationale Ansätze

In der Gestaltung geeigneter Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sollten Schaper zufolge möglichst beide Perspektiven berücksichtigt und einbezogen werden. Das bedeutet auf der einen Seite umwelt- und situationsbezogene Anforderungen, Belastungen sowie Ressourcen zu analysieren

und auf der anderen Seite Beschäftigte mit ihren Ressourcen zu nutzen und sie mit ihren Perspektiven an den Planungen partizipieren zu lassen, wie es zum Beispiel in Gesundheitszirkeln[46] angedacht ist. (vgl. Schaper 2019: 592 ff.) Metz und Rothe unterscheiden neben personen- und bedingungsbezogenen Konzepten weiterhin in der zeitlichen Abfolge zwischen korrektiven, präventiven und prospektiven Maßnahmen:

> „Korrektive Maßnahmen beseitigen erkannte und nachgewiesen negativ wirkende Belastungsfaktoren. Präventive Arbeitsgestaltung zielt auf die vorwegnehmende Vermeidung gesundheitlicher Schäden und Beeinträchtigungen. Prospektive Gestaltung schafft Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung durch herausfordernde, lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsstrukturen.“ (Metz/Rothe 2017: 77 f.)

Dabei merken Metz und Rothe sowie Schaper an, dass sich der überwiegende Anteil der Angebote auf korrektive Maßnahmen, also die Stressfolgen beziehen, wie beispielsweise Programme der Raucherentwöhnung oder Rückenschulen, welche personenbezogen eingesetzt werden. Bei verhaltensbezogenen Maßnahmen handelt es sich zunächst um systematische Verfahren, die darauf abzielen, das Individuum dazu zu befähigen, Arbeitsbelastung konstruktiv zu bewältigen, ohne dabei zu erkranken. Diese fokussieren insbesondere die Veränderung von gesundheitsgefährdendem Verhalten und Denkmustern. So sollen Ressourcen gestärkt und effizientes Bewältigungsverhalten angestrebt werden. Metz und Rothe zählen dazu fachliche und methodische Qualifizierungen, Trainings zum Ausbau sozialer Kompetenzen, Zeit- und Konfliktmanagement, Stressmanagement sowie Teamentwicklungen und Maßnahmen gesundheitsgerechter Führung[47]. Maßnahmen des Stressmanagements sollen zum Beispiel darin unterstützen, eigene Stressoren zu erkennen, zu reduzieren und zu neutralisieren. Sie integrieren dabei emotions- und problembezogene Bewältigungsmechanismen, wie etwa Techniken der Entspannung, Problemlösung oder des Zeitmanagements. Auch Elemente der kognitiven Verhaltenstherapie, die sich zum Beispiel Angstgedanken durch Perspektivwechsel oder Gedankenexperimente nähern, werden einbezogen. Verschiedene Metaanalysen (u. a. van der Klink et al. 2001) konnten darstellen, dass dadurch nicht nur Stresssymptome gelindert und Beeinträchtigungen des Wohlbefindens minimiert werden, sondern sich auch positive förderliche Effekte des Ressourcenaufbaus (wie beispielsweise des Selbstvertrauens) ergeben. (vgl. Metz/Rothe 2017: 77 ff.; Schaper 2019: 592 ff.)

Personenbezogene Interventionen spielen laut Metz und Rothe vor allem in Arbeitsbereichen eine wichtige Rolle, in denen die Arbeitsaufgaben an sich schon durch potenziell negativ wirkende Belastungsfaktoren gekennzeichnet sind. Dazu zählen sie insbesondere Tätigkeiten, die durch ihren dialogisch-interaktiven Kern ein besonderes Maß an Emotionsarbeit leisten müssen und

[46] In Gesundheitszirkeln erarbeiten Beschäftigte auf Grundlage eigener Erfahrungen Ansätze, wie Arbeitsbedingungen gesundheitsgerecht gestaltet werden können (vgl. Schaper 2019: 594).

[47] Es gibt eine Vielfalt von Ansätzen, die Ressourcen und Widerstandskräfte der Beschäftigten stärken können. Gesundheitsmodelle der Salutogenese und der Resilienz können zum Beispiel bei Franke 2017 nachgelesen werden. Ansätze der Selbstfürsorge und geeigneter Schutzmaßnahmen für Therapeut*innen und Berater*innen greifen Hoffmann/Hofmann 2020 auf. Mit achtsamkeitsbasierten Ansätzen der Stressbewältigung setzen sich Goldstein und Stahl 2016 auseinander.

häufig Konflikte beinhalten. Als Beispiele führen die Autor*innen das Gesundheits- und Sozialwesen wie auch die Polizei oder die Feuerwehr an (vgl. Metz/Rothe 2017: 79):

> „Diese Tätigkeiten stellen hohe emotionale Anforderungen, sie erfordern schnelle sachgerechte Reaktion auf unvorhergesehene Ereignisse, beinhalten unter Umständen Risiken für die eigene Gesundheit und die der Klienten und sind zudem häufig unter ungünstigen Umgebungsbedingungen zu verrichten“ (ebd.: 79).

Maßnahmen der Verhältnisprävention setzen einerseits ihren Schwerpunkt auf Optimierungen hinsichtlich der Arbeitsumgebung, zum Beispiel in Form geeigneter Arbeitsmittel oder ergonomisch gestalteter Arbeitsplätze, und andererseits auf die Ausgestaltung der Arbeitsaufgabe. Darunter fallen die Erhöhung der Autonomie der Beschäftigten, ganzheitlich gestaltete Tätigkeiten oder auch die Flexibilität von Arbeits- und Pausenzeiten. Schaper geht davon aus, dass ohne langfristige Veränderungen der bedingungsbezogenen Faktoren, entlastende Effekte durch personenbezogene Interventionen nur kurzfristig wirken können, weswegen er dafür plädiert, beide Strategien durch die Partizipation der Beschäftigten und ihrer Bedürfnisse anzuwenden. (vgl. Schaper 2019: 593 f.)

Wird auch die gesetzliche Perspektive mit einbezogen, zeigt sich, dass Organisationen und Unternehmen sogar dazu verpflichtet sind, Maßnahmen des Gesundheits- und Arbeitsschutzes zu ergreifen. Im §2 Abs. 1 S. 1 des Arbeitsschutzgesetzes heißt es: „Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Sinne dieses Gesetzes sind Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit“ (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 2020: o. S.). Damit sind Organisationen in der Verantwortung, arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren durch geeignete Maßnahmen zu erkennen und zu beseitigen. Haurand und Weniger merken dabei kritisch an, dass obwohl das Arbeitsschutzgesetz Maßnahmen der Verhältnisprävention fokussiert, in der betrieblichen Praxis überwiegend verhaltensbezogene Maßnahmen priorisiert werden, wie Kurse zu Zeitmanagement oder auch Entspannungs- und Atemtechniken (vgl. Haurand/Weniger 2015: 5). Ullrich gibt weiterhin zu bedenken, dass nur ein geringer Teil deutscher Betriebe überhaupt den vorgelagerten Schritt einer Gefährdungsbeurteilung hinsichtlich psychischer Gesundheit vornehmen (vgl. Ullrich 2015: 133). Die von Schaper geforderte Kombination beider Präventionsstrategien sowie die Priorisierung des Arbeitsschutzgesetzes finden demnach in der betrieblichen Praxis noch wenig Resonanz, auch wenn die Bemühungen der Organisationen laut Schaper in den letzten Jahren gestiegen sind (vgl. Schaper 2019: 594).

Unter Berücksichtigung der in Kapitel 4.2 beschriebenen Belastungsfaktoren und aus stressmedizinischer Sicht[48] ist es sinnvoll, nicht nur die Gesundheits- beziehungsweise Stresskompetenz der Beschäftigten, sondern auch die gesundheitsförderlichen Strukturen und Konzepte der Organisa-

[48] Die Stressmedizin verfolgt einen fächerübergreifenden, ganzheitlichen Ansatz hinsichtlich der Folgen von Stress auf das Individuum und die Gesellschaft. Das Ziel innerhalb der Arbeitswelt ist es, individuelle und organisationale Resilienz zu stärken. (vgl. Haurand/Weniger 2015: 4 f.)

tionen als Wirkgrößen zu betrachten. Haurand und Weniger betonen, dass außerdem Führungskräfte sensibilisiert und für gesundes Führen qualifiziert werden sollten. Darüber hinaus ist auch die Zusammenarbeit im Team zu verbessern. (vgl. Haurand/Weniger 2015: 5). Stark und Maragkos heben den kollegialen Austausch als besonders entlastende Variable hervor:

> „Dadurch dass man mit ähnlichen oder gar den gleichen Arbeitsbedingungen konfrontiert ist (‚Stallgeruch'), kann der Austausch unter Arbeitskollegen oftmals entlastender empfunden werden als mit ‚Institutionsfremden'. Auch der direkte Weg zum Vorgesetzten ist für Betroffene häufig viel angstbesetzter als ein vertrauensvolles Gespräch mit engen Kollegen. Hierdurch können oftmals weitere Strategien und Hilfemöglichkeiten erarbeitet werden […]. Liegen nicht nur bei einzelnen Mitarbeitern Belastungen und Beanspruchungen vor, sondern innerhalb einer ganzen Abteilung, steigt die Gefahr für Mobbing am Arbeitsplatz, was das Arbeitsklima zunehmend belastet und den kollegialen Austausch deutlich erschwert. In diesem Fall kann eine (externe) Teamsupervision […] aufgesucht werden, in welcher u.a. der Umgang miteinander, die Lösung bestehender Unzufriedenheit oder die Verbesserung von Arbeitsprozessen moderiert geleitet wird." (Stark/Maragkos 2014: 211)

Auch Hahnzog beschreibt die entlastende Wirkung subjektiven Belastungsempfindens durch das Teilen der eigenen Probleme mit anderen, was er auf das grundlegende Bedürfnis der Zugehörigkeit zurückführt. Durch die soziale Unterstützung könnten unterschiedliche Perspektiven und damit mehrere Lösungsansätze des Problems generiert werden. Diese Effekte greife die Supervision auf und nutze sie in der Auseinandersetzung mit beruflichen Herausforderungen der Supervisand*innen. Supervision fördere – unabhängig von der Ausgestaltung – die Kommunikation in Organisationen: „Die Kommunikation der Beteiligten, die Haltung gegenüber Problemen und ihren Lösungen im Unternehmen sowie der Umgang mit individuellen Belastungen haben erheblichen Einfluss auf das Wohlbefinden" (Hahnzog 2014: 307). Belastungen könnten daher vermieden werden, wenn der Problem- und Lösungsaustausch innerhalb eines Unternehmens aktiv einbezogen und gestaltet würde, wodurch ein Beitrag zur Gesundheitsförderung geleistet werden könne. In diesem Sinne stelle Supervision eine institutionalisierte Beratungsform, die dieses Ziel zu unterstützen vermag. (vgl. ebd.: 299 ff.)

4.4 Zusammenfassung und Bedarfe psychosozialer Berater*innen

Die psychosoziale Beratung bildet ein professionelles Beratungsformat, welches Menschen in Krisen und schwierigen Lebenslagen freiwillig in Anspruch nehmen können. Abgrenzend zur Psychotherapie unterstützen psychosoziale Berater*innen in der Regel Klient*innen mit nicht pathologischen Problemlagen. Ziel der inhaltlich und zeitlich gerahmten sowie entwicklungsförderlich ausgerichteten Hilfeform ist es, das Klientel dazu zu befähigen, ihren Alltag eigenständig und selbstbestimmt bewältigen zu können. Dabei nimmt die Emotions- und Beziehungsarbeit in der Gestaltung der komplexen zwischenmenschlichen Interaktion zwischen Berater*in und Klient*in eine grundlegende Rolle ein, die per se viel von den Berater*innen abverlangt und zu einem erhöhten Risiko von Fehlbeanspruchung führt. Fehlende Rückmeldung von Klient*innen und mangende Erfolgskriterien ihrer Arbeit können Selbstzweifel auslösen. Da Berater*innen mit vielen unterschiedlichen Problemlagen im Laufe eines Arbeitstages konfrontiert sind und das ‚Mit-

leiden‘ eigene negative Emotionen aktivieren sowie schmerzhafte Erinnerungen hervorrufen kann, fällt die Abgrenzung nach der Arbeit oftmals schwer. Darüber hinaus erfordern manche Klient*innen besonders viel Einsatz und Energie seitens der Berater*innen und die Gefahr der Erschöpfung und des Ausbrennens besteht.

Darüber hinaus bewegen sie sich in einer sich stetig verändernden Arbeitswelt, in der auch der psychosoziale Bereich von Ökonomisierungsprozessen betroffen ist. Reduzierte personelle Ressourcen wirken sich auf die Professionellen aus, so dass in der Arbeitsaufgabe Professionalitäts- und Qualitätsstandards aufgrund gestiegener Anforderungs- und Leistungserwartungen schwer einzuhalten sind. Es können darüber hinaus Anforderungen in der eigenen Arbeitsrolle wie fehlende Unterstützung und Anerkennung durch Kolleg*innen und Vorgesetzte bestehen. Weitere soziale Faktoren auf organisationaler Ebene können sich in schlechtem Betriebsklima oder in ungenügender Kommunikation äußern. Anforderungen auf der Personenebene sind unter anderem Ängste, Misserfolge, fehlende Qualifikationen oder Erfahrungen.

Diese Auswahl an branchenübergreifenden und beratungsspezifischen Anforderungen wirken sich auf psychosoziale Berater*innen aus und können zu Belastungsfaktoren werden, wenn die eigenen Ressourcen und Kapazitäten diese nicht mehr regulieren können. Dabei ist jedoch zu betonen, dass sich externe und interne Anforderungen sehr unterschiedlich auf Beschäftigte auswirken und diese individuell belasten und beanspruchen. Arbeitsbezogene Stressmodelle machen unter anderem einen geringen Handlungs- und Entscheidungsspielraum, unzureichende Anerkennung und Belohnung sowie das Ungleichgewicht zwischen Anforderungen einerseits und Ressourcen andererseits für Stressentstehung und gesundheitliche Beeinträchtigungen verantwortlich.

Um die individuelle und subjektive Entstehung von Stress zu erklären, ist das Stressmodell von Lazarus hilfreich. Wenn Arbeitnehmer*innen Situationen und Reize aus der Umwelt aufgrund mangelnder Ressourcen als bedrohlich bewerten, erfolgt eine Stressreaktion, die emotionsbezogen, problembezogen oder durch kognitive Neubewertungen bewältigt werden kann. So individuell und subjektiv das Belastungs- und Stresserleben abläuft, so vielfältig nutzen Beschäftigte Bewältigungsmechanismen. Daher spielen die Reaktivierung, Stärkung und Erweiterung von Ressourcen innerhalb der Bewältigung eine wichtige Rolle.

Je nach Ressourcen und Möglichkeiten der Stressbewältigung kann sich Stress positiv, zum Beispiel im Sinne der Weiterentwicklung, aber auch negativ auf psychosoziale Berater*innen auswirken und kurz-, mittel- oder langfristig auf diese einwirken. Stressfolgen können sich dann auf physiologischer Ebene, im Erleben sowie im individuellen und sozialen Verhalten manifestieren.

Bewältigungsstrategien und organisationale Maßnahmen können sowohl an personenbezogenen Belastungsfaktoren als auch an bedingungsbezogenen Stressoren ansetzen. Um nicht nur korrektiv an der Beseitigung der Stressfolgen zu arbeiten, sondern auch präventive und prospektive Konzepte zu entwickeln, die nachhaltig wirken, sollten nicht nur die Meinungen und Bedürfnisse

der Beschäftigten einbezogen werden. Auch verhaltensbezogene Ansätze wie die Stärkung von Ressourcen und verhältnisbezogene Strategien wie die Optimierung von Arbeitsbedingungen müssen Berücksichtigung finden. Da die soziale Ressource zugleich als Stresspuffer und als bedeutende Entlastungsvariable gilt, ist der kollegiale Austausch als ein wichtiger Faktor einzubeziehen.

Bezogen auf das Beratungsformat der (systemischen) Supervision bedeutet das, dass dieses die individuellen Belastungslagen der psychosozialen Berater*innen mit ihnen gemeinsam identifizieren muss, um daran anknüpfend die Supervisand*innen[49] angemessen und zielführend, im Sinne der Bewältigung, zu unterstützen. Dabei sind nicht nur die allgemeinen und beratungsspezifischen Belastungsfaktoren, sondern auch die Anforderungen der sich stetig verändernden Arbeitswelt wie Selbstoptimierungstendenzen und daraus entstehende Widersprüchlichkeiten ernst zu nehmen und in den Prozess einzubeziehen. Darüber hinaus kann die Differenzierung von personenbezogenen und bedingungsbezogenen Stressoren Aufschluss darüber geben, inwiefern diese direkt oder indirekt beeinflusst und bewältigt werden können. Die Stärkung von Ressourcen und der reflektierte Umgang mit Belastungs- und Stresssituationen spielen eine wichtige Rolle in der Befähigung der Supervisand*innen, selbstbestimmt und eigenständig Einfluss auf ihre Situation und ihr Erleben zu nehmen.

An den arbeitsbezogenen Stressmodellen anknüpfend, sind insbesondere die Erweiterung des Entscheidungs- und Handlungsspielraums sowie Möglichkeiten des Feedbacks und der Anerkennung der Arbeitsleistung in den Supervisionsprozess zu berücksichtigen. Weiterhin sollten persönliche wie auch fachliche Ressourcen und Kompetenzen gestärkt werden, damit die Supervisand*innen die individuellen Belastungsfaktoren bewältigen und dadurch eine Neubewertung der Anforderungen vornehmen zu können. Das bedeutet, dass die psychosozialen Berater*innen unter anderem im Ausbau ihrer Kommunikations-, Konflikt- und Problemlösefähigkeit unterstützt werden sollten, um berufliche Probleme angemessen bearbeiten zu können.

Außerdem ist es wichtig, dass Supervision nicht nur das Individuum betrachtet, sondern dieses in den Kontext des Gesamtsystems stellt und dabei auf die soziale Ressource des kollegialen Austausches zurückgreift. Sie sollte einen Raum bieten, indem auch soziale Konflikte oder Rollenkonflikte thematisiert werden, die durch das Erarbeiten unterschiedlicher Sichtweisen und Lösungsansätze besser bewältigt werden können. Für jede*n Einzelne*n kann es aber zunächst bedeuten, dass Supervision darin unterstützt, eigene Emotionen wahrzunehmen, zu erkennen und zu kanalisieren, die mit Belastung und Stresserleben in Zusammenhang stehen. Dasselbe gilt für Stressfolgen auf physischer und Verhaltensebene. Diese gilt es als Warnsignale zu identifizieren, um geeignete Gegenmaßnahmen treffen zu können.

[49] Wenn im weiteren Verlauf Supervisand*innen thematisiert werden, handelt es sich dabei um die psychosozialen Berater*innen.

Organisationale Maßnahmen, zunächst unabhängig von der Supervision, bewegen sich zwischen verhaltensbezogenen und verhältnisbezogenen Interventionen und können an der Person, dem Team, der Führungskraft oder der Organisation selbst ansetzen. Beispiele hierfür sind: Kurse des Stressmanagements, des Zeit- und Konfliktmanagements, Teamentwicklungsmaßnahmen, Qualifizierungen gesundheitsgerechter Führung sowie organisationsbezogene Maßnahmen hinsichtlich gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. Darin werden die Ebenen ersichtlich, an denen angesetzt werden kann, um psychosoziale Berater*innen in der Bewältigung ihrer beruflichen Belastungsfaktoren zu begleiten und zu unterstützen. Gleichzeitig zeichnet sich schon in diesen Schlussfolgerungen für Supervision ab, dass sie nicht an allen Ebenen direkt ansetzen und zur Veränderung destruktiver Bewältigungsmechanismen beziehungsweise Belastungsfaktoren beitragen kann. Daher sollte (systemische) Supervision einen Raum der Reflexion bieten, der nicht nur personenbezogene und bedingungsbezogene Stressoren erkennen lässt, sondern auch Gelegenheiten schafft, Kompetenzen auszubauen, um problem- und emotionsbezogen oder auch durch die kognitive Neubewertung von Stresssituationen und deren flexiblen Einsatz zu einem gesünderen Umgang mit Belastungslagen zu befähigen.

Daraus ergeben sich für die Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen wichtige Referenzpunkte: Selbstreflexion und Reflexion beruflicher Belastungslagen, Ressourcenstärkung und Kompetenzerweiterung sowie Lösungsorientierung. An diesen Schwerpunkten ansetzend, wird in der anknüpfenden Analyse untersucht, inwiefern Supervision unter Berücksichtigung des systemischen Ansatzes die dargestellten Möglichkeiten der Bewältigung aufgreifen und fördern können.

5. Analyse und Evaluation

Sarah Ihnenfeldt und Meike Klische

In den vorherigen Kapiteln sind die theoretischen Grundlagen für die Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage gelegt worden. Während im zweiten und dritten Kapitel zentrale Aspekte hinsichtlich der Supervision, bedeutender Qualitätskriterien und konzeptioneller Besonderheiten des systemischen Ansatzes herausgearbeitet wurden, lag der Schwerpunkt des vierten Kapitels auf den mehrdimensionalen Belastungslagen psychosozialer Berater*innen, der Entstehung und Bewältigung von Stress und den sich daraus ergebenden Bedarfen psychosozialer Berater*innen an Supervision. Die Ausführungen dieser drei Kapitel bilden die Grundlage für die anknüpfende Analyse.

5.1 Analyse des Beitrags zur Bewältigung von Arbeitsbelastung

Sarah Ihnenfeldt

In der Zusammenfassung und Schlussfolgerung in Kapitel 4.4 sind aus den wichtigsten Aspekten für die Bewältigung von Arbeitsbelastung thematische Schwerpunkte gebildet worden, die als Forderung an Supervision verstanden werden können. Diese dienen der folgenden Analyse als Kategorien. Sie werden hier durch die weitere Kategorie der Ansatzpunkte für die supervisorische Arbeit ergänzt, um grundlegende Aspekte für die Arbeit mit den Supervisand*innen in der Analyse berücksichtigen zu können. Sie lauten:

1. Ansatzpunkte für die supervisorische Arbeit
2. Selbstreflexion und Reflexion beruflicher Belastungslagen
3. Ressourcenstärkung und Kompetenzerweiterung
4. Lösungsorientierung

In der Analyse wird untersucht und evaluiert, inwiefern Supervision einen Beitrag zur Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen leistet (Kapitel 5.1.1) und welche konzeptionellen Inhalte des systemischen Ansatzes dafür eine zentrale Rolle spielen (Kapitel 5.1.2). Daran anknüpfend wird untersucht, welche Qualitätsstandards besonders berücksichtigt werden müssen, um die Unterstützung in der Bewältigung von Arbeitsbelastung zu gewährleisten (Kapitel 5.2). In beiden Analyseteilen werden die Möglichkeiten und Grenzen von (systemischer) Supervision thematisiert. Die Ergebnisse der Analyse wie auch die grundlegenden Ausführungen der vorherigen Kapitel dienen weiterhin als Basis für Handlungsempfehlungen, die für die Praxis ausformuliert werden (Kapitel 5.3).

5.1.1 Analyse des Beitrags der Supervision

Sarah Ihnenfeldt

Obwohl in den zentralen Werken zum aktuellen Forschungsstand der Supervision nur auf eine Tendenz zu deren Wirksamkeit hingewiesen wird, konnten sowohl in älteren als auch neueren Studien zum Nutzen der Supervision im psychosozialen Bereich positive Veränderungen festgestellt werden. Diese beziehen sich grundsätzlich auf die Entlastung der Supervisand*innen, deren Handlungssicherheit mit den Klient*innen sowie auf die Erweiterung persönlicher, fachlicher und sozialer Kompetenzen, die für die Bewältigung von Arbeitsbelastung von Bedeutung sind. Im Beratungskontext stehen dabei unter anderem die emotionale Entlastung und Unterstützung hinsichtlich der Verantwortungsübernahme, der Grenzziehung und möglicher Schuldgefühle wie auch die Klarheit über das eigene Verhalten und Erleben im Vordergrund. (siehe Kapitel 2.5.2) Da bisher keine Studien vorliegen, die sich explizit mit dem Forschungsgegenstand dieser Arbeit, der Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen, beschäftigt haben, können die herangezogenen Studien nur als Hinweis auf positive Wirkungen diesbezüglich gelten. Der Fokus des vorliegenden ersten Analyseteils wird daher primär auf den Zielen und Funktionen der Supervision liegen, die sich dem übergeordneten Ziel der Verbesserung der Belastungsregulation zuordnen lassen, um herauszuarbeiten, inwiefern diese die in Kapitel 4.3 dargestellten Formen der Bewältigung der mehrdimensionalen Belastungslagen berücksichtigen. Bevor die einzelnen Kategorien näher beleuchtet werden, erfolgt eine Beschreibung grundlegender Betrachtungsmerkmale, die in diesem und in Kapitel 5.1.2 immer wieder herangezogen werden.

Wie sich in den organisationalen Ansätzen der Gesundheitsförderung herausgestellt hat, können Interventionen zur Unterstützung der Bewältigung an der Person, dem Team, der Führungskraft und der Organisation ansetzen. Da Supervision jedoch in erster Linie als bottom-up-Prozess in der Zusammenarbeit mit den Beschäftigten (Supervisand*innen) zu deren Weiterentwicklung verstanden wird, setzt diese Beratungsform insbesondere an den Ebenen der Person und des Teams an. Das bedeutet aber nicht, dass es nicht auch möglich ist, Strukturen und Prozesse beziehungsweise das Verhältnis zwischen allen vier Ebenen zu reflektieren. Buchinger und Klinkhammer setzen diese Betrachtung sogar voraus, um erfolgreich an den Zielen des Supervisionssystems zu arbeiten (siehe Kapitel 2.3.1; 2.3.2). Die individuellen Ziele des Supervisionssystems selbst werden im Dreiecksvertrag zwischen Supervisor*in, Auftraggeber*in und Supervisand*innen ausgehandelt, festgehalten und im Supervisionsprozess bearbeitet; in der Regel ohne direkte Beteiligung des Auftraggeber*innensystems. Die Ergebnisse des Supervisionsprozesses, die sich auf die Organisation und deren Handlungsbereich beziehen, werden den Auftraggeber*innen unter Einhaltung der Regeln der Verschwiegenheit transparent gemacht. Supervision stärkt daher nicht nur die Supervisand*innen im Wahrnehmen und Äußern ihrer Bedürfnisse, sondern bildet im Austausch mit den Auftraggeber*innen auch eine Art ‚Sprachrohr'. So kann einerseits das selbstbestimmte

Handeln der Supervisand*innen und andererseits ihr Mitspracherecht hinsichtlich organisationaler Veränderungen gestärkt werden, wie es die Studienergebnisse von Haubl und Voß anregen. Supervision kann hier Rahmenbedingungen schaffen, die den Austausch der Beteiligten untereinander fördern, wie beispielsweise durch Evaluationsgespräche mit den Auftraggeber*innen. Mit der Weitergabe von Ergebnissen des Supervisionsprozesses können also Veränderungen auf den Ebenen der Führungskräfte und der Organisation angestoßen werden, die insbesondere Einfluss auf die bedingungsbezogenen Belastungsfaktoren nehmen können. Die Beziehungen innerhalb des Dreiecksvertrages können darüber hinaus von der Auswahl eines*einer internen oder externen Supervisor*in beeinflusst werden, da diese zum Beispiel unterschiedliches (Vor-)Wissen zur Organisation, deren Beschäftigten und dem Arbeitsfeld mitbringen. (siehe Kapitel 2.4.3; 4.2.2)

Daraus ergibt sich, dass die supervisorische Arbeit primär zu den organisationalen personenbezogenen Maßnahmen gezählt werden kann, da sie vor allem mit den Supervisand*innen daran arbeitet, berufliche Belastungslagen zu reflektieren, um geeignete Lösungen zur Bewältigung zu generieren und Entlastung zu erfahren. Das schließt jedoch nicht aus, dass die Supervisand*innen darin gestärkt werden, auch bedingungs- und umweltbezogene Belastungsfaktoren zu verändern, zu beeinflussen oder einen entlastenden Umgang mit diesen zu finden: Dazu zählt zum Beispiel laut Richter und Hacker der Umgang mit sich aus der Arbeitsaufgabe ergebenden qualitativen oder auch quantitativen Anforderungen wie Zeitdruck oder unzureichenden sowie widersprüchlichen Arbeitsanweisungen. (siehe Kapitel 4.2.3)

Methoden und Interventionen innerhalb der Supervision können sich direkt und indirekt auf die Bewältigung und Entlastung der Supervisand*innen auswirken: So kann der kollegiale Austausch und die (Selbst-)Reflexion zu beratungsspezifischen Belastungsfaktoren wie Abgrenzungsschwierigkeiten, fehlendem Feedback der Klient*innen oder auch mangelnden Erfolgskriterien der Arbeit zum Beispiel direkt zu realistischeren Einschätzungen der Situation oder emotionaler Distanzierung der Supervisand*innen führen und emotionsbezogene sowie kognitiv ausgerichtete Bewältigung bewirken. (siehe Kapitel 4.3.4) In diesem Fall kann weiterhin aufgrund der zeitlichen Abfolge, also der Bearbeitung beziehungsweise Reflexion eines bestehenden Problems, von einer korrektiven Maßnahme gesprochen werden. Wenn in der Supervision allerdings zum Beispiel grundsätzlich auf die Erweiterung und Stärkung allgemeiner Problemlösekompetenz eingegangen wird, folglich keine personifizierte Betrachtung stattfindet, kann auch präventiv (indirekt) auf den Umgang mit Belastungsfaktoren und deren Bewältigung hingearbeitet werden. Damit trägt sie direkt und indirekt zu gesundheitsförderlicher Bewältigung von Arbeitsbelastung bei. (siehe Kapitel 4.3.3.2)

Es zeichnet sich sowohl in den allgemeinen Zielsetzungen und Funktionen der Supervision als auch in den systemischen Referenzpunkten wie der Salutogenese ab, dass die Sichtweise der Supervision mit den Forderungen der WHO sowie weiterer wichtiger Definitionen von Gesundheit ver-

gleichbar ist. Wie sich zeigen wird, stehen in der Supervision zwar vor allem mentale und soziale Aspekte von Gesundheit im Vordergrund, diese können sich jedoch auch auf das physische Wohlbefinden auswirken, die ebenfalls – etwa im Rahmen der Warnsignale als Schutzmechanismen – thematisiert werden. Weiterhin arbeitet Supervision mit dem Fokus auf gesundheitsförderliche Strategien auf die Bewältigung innerer und äußerer Belastungen hin und kommt damit dem von Hurrelmann fokussierten Gleichgewicht von Risiko- und Schutzfaktoren nach. Die Maßnahmen und Interventionen der Supervision sind auf gesundheitsförderliche Bewältigung ausgerichtet. Trotzdem besteht die Gefahr, dass unbewusst die Gesundheit schädigende Selbstoptimierungstendenzen von Supervisand*innen durch Anregungen und Veränderungsimpulse, die sich durch die Selbstreflexion ergeben, verstärkt werden. Daher gilt es, auf diesen von Baur beschriebenen allgemeinen Belastungsfaktor besondere Aufmerksamkeit zu legen. Mit Blick auf die Forderung der WHO kann festgestellt werden, dass Supervision nur bedingt an diesen ansetzen kann. Darin heißt es, dass Arbeitsbedingungen so gestaltet werden müssen, dass der Arbeitsplatz einen Ort der Gesundheit darstellt. Das Job Characteristics Modell von Oldham und Hackman liefert hier konkrete Ansatzpunkte für deren Ausgestaltung, welche im Verlauf dieser Analyse als Referenzpunkte herangezogen werden. Da Supervision jedoch vor allem personenbezogen mit den Supervisand*innen arbeitet, kann sie nur bedingt organisationale Veränderungen hinsichtlich bedingungsbezogener Faktoren, wie beispielsweise der Gestaltung gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen und -strukturen, anregen. (siehe Kapitel 2.4.1; 3.5; 4; 4.2.1; 4.2.3)

5.1.1.1 Ansatzpunkte für die supervisorische Arbeit

Mit übergreifendem Blick auf ihre Zielstellungen und Funktionen – bezogen auf Bewältigung und Entlastung – soll Supervision als personen- und organisationsbezogene Beratungsform die Supervisand*innen darin unterstützen, berufliche Schwierigkeiten zu bewältigen und damit individuelle und kollegiale Entlastung, verbesserte Psychohygiene und Burnout-Prophylaxe bewirken; also die Gesundheit der Supervisand*innen fördern. Als systematisches Lehr-Lernverfahren dient sie der (Selbst-)Reflexion der Supervisand*innen und soll mit der Komplexitätsreduktion der Problem- und Belastungslagen neue Orientierung der Supervisand*innen ermöglichen. Dabei wird angestrebt und zunehmend in Organisationen erkannt, dass die Entwicklung und Stärkung von geeigneten Bewältigungsstrategien und Lösungsansätzen nicht nur zur Arbeitsfähigkeit, sondern eben auch zur Gesundheit der Supervisand*innen beitragen. Die fachliche Beratung, Begleitung und Weiterbildung zielt dabei insbesondere auf die Ressourcen- und Kompetenzerweiterung wie auch die Qualitätssicherung der Arbeit ab. (siehe Kapitel 2.4.1) Allein mit dieser Auswahl der allgemeinen Ziele von Supervision kommt sie den Ansprüchen der psychosozialen Berater*innen hinsichtlich der Bewältigung und Entlastung nach, die sich aus den Belastungsfaktoren einerseits und den arbeitsbezogenen Stressmodellen andererseits ergeben. Diese und weitere Ziele und Funktionen

werden in den folgenden Kategorien in ihrer Bedeutung genauer analysiert; sie dienen an dieser Stelle erst einmal der grundlegenden Orientierung und als Ansatzpunkt für die supervisorische Arbeit.

Supervision nimmt im Rahmen der Hilfe zur Selbsthilfe eine unterstützende und befähigende Rolle ein, die auf den Nutzen der Supervisor*innen ausgerichtet ist. Das bedeutet, dass Supervisor*innen zwar Angebote machen und Hilfestellung geben, die Bewältigung von Arbeitsbelastung jedoch in der Verantwortung jedes*r einzelnen Supervisand*in liegt. Lassen sich die Supervisand*innen auf die Zusammenarbeit ein, kann schon die (Selbst-)Reflexion über die Problem- und Belastungslagen zu veränderten Sichtweisen und Gefühlslagen führen und damit direkt Bewältigungsstrategien stärken (emotionsbezogene Bewältigung und kognitive Neustrukturierung), ohne dass das Problem, der Belastungsfaktor oder dessen Ursache selbst verändert oder behoben wurde. (siehe Kapitel 2.1)

Bevor Supervision jedoch Veränderungen in der Bewältigung der Belastungsfaktoren anregen kann, braucht es eine Arbeitsatmosphäre, in der heikle und sensible Themen angesprochen werden können und die kritische Auseinandersetzung mit individuellen Problemen oder auch kollegialen Konflikten möglich wird. Diese vertrauensvolle Atmosphäre kann insbesondere durch Transparenz und gemeinsame Erarbeitung struktureller Rahmenbedingungen und Ziele sowie den Aufbau einer tragfähigen Arbeitsbeziehung, vor allem zwischen den Supervisor*innen und den Supervisand*innen, hergestellt werden. Daher nimmt die Beziehungsarbeit und -qualität eine grundlegende und vorgelagerte Rolle für die Unterstützung der Supervisand*innen ein. Dabei ist die allparteiliche und klient*innenzentrierte Grundhaltung des*der Supervisor*in hilfreich, um sich auf die individuellen Bedürfnisse und das subjektive Empfinden der Supervisand*innen einzulassen und zu konzentrieren. Das angestrebte Ziel, das Zusammengehörigkeitsgefühl des Teams zu stärken, kann sich nicht nur positiv auf die Zusammenarbeit innerhalb der Supervision auswirken, sondern auch im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe dazu beitragen, dass allgemeine Belastungsfaktoren in der sozialen Umgebung (nach Richter und Hacker) positiv beeinflusst werden, wie beispielsweise die Verbesserung des Betriebsklimas oder eine besser gelingende Weitergabe von Informationen. (siehe Kapitel 2.1.2; 2.2; 2.3.2; 4.2.3)

Gerade weil es nicht *die* Supervision gibt und von einer Theorie- und Methodenpluralität ausgegangen wird, ist es den Supervisor*innen möglich, flexibel auf die individuellen Bedürfnisse der Supervisand*innen und deren Ziele einzugehen und passende Methoden und Techniken – egal, ob themen-, beziehungs- oder kontextbezogen – anzuwenden. So soll der passende Programmwechsel zwischen Fallarbeit, Team- oder auch Institutionsanalyse sowie die Betrachtung und das Bewusstmachen der Herausforderungen auf verschiedenen Ebenen dabei helfen, organisationsinterne Dynamiken zu verstehen und die Komplexität des Gesamtsystems zu erfassen. (siehe Kapitel 2.4.2) Damit kann Supervision an den mehrdimensionalen Belastungslagen der Supervi-

sand*innen sowie den Ebenen des Supervisionssystems anschließen und dabei unterstützen, geeignete Gegenmaßnahmen für die subjektiv empfundenen Belastungsfaktoren zu ergreifen (siehe Kapitel 4.2.2; 4.2.3; 4.2.4).

5.1.1.2 Selbstreflexion und Reflexion beruflicher Belastungslagen

Reflexion und Interaktion gewinnen im Arbeitsleben – mit der sich stetig verändernden Arbeitswelt – an Bedeutung, da den Beschäftigten immer mehr Kooperation, Kommunikation und Entscheidungen abverlangt werden. Die Kompetenz dazu wird im Berufsleben vorausgesetzt und erwartet, obwohl die nötigen Fertigkeiten dafür häufig fehlen. An diesem Punkt kann Supervision als reflexive und diskursive Sozialintervention ansetzen und dazu beitragen, diese Fertigkeiten (im Sinne der Ressourcenstärkung) auszubauen, anzuwenden und dadurch Weiterentwicklung zu ermöglichen und passende Formen der Bewältigung zu erarbeiten. (siehe Kapitel 2.1.3; 2.2) Dieser Bedarf äußert sich auch an der veränderten Schwerpunktlegung der Zielsetzung der Supervision: von der Bearbeitung der Problemstellungen hin zu verstärkter Förderung der Selbstreflexion dieser Situationen. Gegenstand der Supervision ist also weniger die berufliche Tätigkeit selbst als die Reflexion darüber. In dieser Vorgehensweise spiegelt sich auch der nachhaltige Ansatz im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe wider. Hier zeigt sich insbesondere, dass die Supervisand*innen darin befähigt werden, selbst funktionale und gesundheitsförderliche Bewältigungsstile und somit passende Lösungen zu finden. (siehe Kapitel 2.1.3)

Im Rahmen der kognitiven Stressmodelle (wie z. B. dem transaktionalen Stressmodell nach Lazarus) wird in der Entstehung von Stress von einem Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen ausgegangen. Die Selbstreflexion und Reflexion beruflicher Belastungslagen nehmen diesbezüglich eine vorgelagerte und grundlegende Rolle innerhalb des Bewältigungsprozesses ein. Der Supervisionsprozess räumt den Supervisand*innen dahingehend die Zeit ein, Zusammenhänge zu verstehen, zu strukturieren und die eigenen Bedürfnisse daraus abzuleiten. Anschließend können dann passende Lösungsansätze erarbeitet werden, die in aktive Handlungen und Veränderungen umgesetzt werden können: Zum einen kann durch eine realistische Selbstwahrnehmung herausgefunden werden, welche Ressourcen und Kapazitäten im Vergleich zu den gegebenen Anforderungen bestehen. Zum anderen lässt sich ermitteln, welche Belastungsfaktoren und Stressoren sich aufgrund welcher fehlenden Ressourcen negativ auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Supervisand*innen auswirken. Weiterhin können Persönlichkeitsmerkmale, Denk- und Verhaltensmuster eruiert werden, die sich zusätzlich destruktiv auf die Bewältigung auswirken. In diesem Zusammenhang können psychoedukative Einheiten einerseits über die Stressentstehung, positive und negative Folgen von Stress sowie mögliche Bewältigungsstile informieren und andererseits damit die Supervisand*innen unter anderem in der Wahrnehmung eigener Warnsignale auf physischer, psychischer und der Verhaltensebene sensibilisieren. Diese dienen

vor allem dem von Hoffmann und Hofmann geforderten Schutz der Supervisand*innen selbst. (siehe Kapitel 4.2.4; 4.3.2) Das trägt zu der von Haubl und Voß geforderten Schlüsselkompetenz bei, externe und interne Belastungsfaktoren differenzieren zu können und eigene Kapazitätsgrenzen zu erkennen, zu kommunizieren und selbstbestimmt durchzusetzen, um das Gesundheitsrisiko zu minimieren. Zwar geht es in der (Selbst-)Reflexion, wie geschildert, zunächst um die Beleuchtung der Problemlagen sowie potenzieller Lösungen, dies legt jedoch die Grundlage für spätere Handlungen und Veränderungen (wie hier das Kommunizieren und Durchsetzen, möglicherweise auch auf Vorgesetzten- und Institutionsebene). Nichtsdestotrotz kann die (Selbst-)Reflexion auch schon aktiv Veränderungen bei den Supervisand*innen, gerade bezogen auf die emotionalen und kognitiven Bereiche, bewirken. (siehe Kapitel 4.2.3)

Wie eingangs erwähnt, konzentriert sich die Supervision nicht nur auf individuelle Fälle einzelner Supervisand*innen, sondern auch auf Belastungslagen auf Team- und Institutionsebene. Sie unterstützt dabei, Strukturen und Prozesse beziehungsweise das Verhältnis dieser Ebenen (z. B. die Beziehungsgestaltung und Interaktion untereinander) zu beleuchten und zu hinterfragen. Das bedeutet, dass auch Arbeitsanforderungen, -bedingungen, -inhalte und -abläufe kritisch reflektiert werden, wie es Haubl und Voß aufgrund ihrer Studienergebnisse zu den Herausforderungen der Erwerbsarbeit fordern. Es wird also sowohl auf personenbezogene als auch bedingungsbezogene Aspekte eingegangen, selbst wenn letztere oftmals nur indirekt durch die Supervisand*innen beeinflussbar und veränderbar sind. (siehe Kapitel 4.2.3) Während der Fokus primär auf den Aspekten liegt, die sich negativ auf die Bewältigung und Gesundheit der Supervisand*innen auswirken, kann die gemeinsame Auseinandersetzung zu den beruflichen Themen verschiedene positive Effekte hervorrufen: So ermöglicht der kollegiale Austausch nicht nur professionelles Feedback zur Arbeits- und Verhaltensweise der Supervisand*innen, sondern auch die gegenseitige Anerkennung, Wertschätzung und Unterstützung (oder auch Belohnung), wie es das Effort-Reward-Imbalance Modell von Siegrist vorsieht. Kritisch ist an dieser Stelle anzumerken, dass die kollegiale Anerkennung jedoch nicht die Belohnung durch die Vorgesetzten- beziehungsweise Organisationsebene ersetzt. (siehe Kapitel 4.3.1.4)

In der Reflexion über die gesellschaftlich bedingten, die allgemeinen und die beratungsspezifischen Belastungsfaktoren kann in einem weiteren Schritt herausgearbeitet werden, inwiefern diese durch die Supervisand*innen veränderbar oder beeinflussbar sind und in welcher Form. Beispielsweise bildet die Beziehungs- und Emotionsarbeit psychosozialer Berater*innen, die stark durch das, Mit-leiden' geprägt ist, einen zentralen Kern ihrer Arbeit und ist als potenzieller Belastungsfaktor nicht veränderbar (problembezogene Bewältigung kann hier schlecht greifen). Dafür kann an Veränderungen der Gefühlslagen oder auch der Einstellung und Haltung, dementsprechend auf emotionaler und kognitiver Ebene angesetzt werden. An dieser Stelle ist insbesondere der psychoedukative Anteil über den flexiblen Einsatz von Bewältigungsstilen, wie es unter ande-

rem durch Litzke und Schuh aufgezeigt wurde, von Bedeutung: Durch das Wissen darüber, dass Belastungen und Stressoren sowohl problem- und emotionsbezogen als auch durch die kognitive Neubewertung der Stresssituationen bewältigt werden können und es quasi nicht *den* richtigen Bewältigungsstil für alle Belastungslagen gibt, wird die Reflexion über die bisher genutzten Strategien der Bewältigung erleichtert und der bewusste Einsatz dieser gefördert. (siehe Kapitel 4.3.3)
Die Reflexion der und die Diskussion über die beruflichen Problemlagen durch den kollegialen Austausch können bei den Supervisand*innen schon zu verschiedenen Veränderungen im Rahmen der Bewältigung führen: Gefühlsregulationen wie die innerliche Distanzierung und das Akzeptieren der Realität können die emotionsbezogene Bewältigung fördern. Gleichzeitig kann es zu veränderten Einstellungen und Haltungen zur Problemsituation und somit zur kognitiven Neubewertung der Belastungslagen kommen. Es werden dadurch gesundheitsförderliche Bewältigungsstile gestärkt und darüber hinaus entlastende Effekte für die Supervisand*innen erzielt. Des Weiteren dient die (Selbst-)Reflexion als Grundlage für das Erarbeiten geeigneter Lösungsansätze und der Einschätzung passender Bewältigungsstrategien. Denn durch das Identifizieren der eigenen Belastungsfaktoren und der fehlenden Ressourcen kann gezielt an der Ressourcenstärkung beziehungsweise Kompetenzerweiterung gearbeitet werden, welche in erster Linie zur problembezogenen Bewältigung beitragen. (siehe Kapitel 4.3.3.1)

5.1.1.3 Ressourcenstärkung und Kompetenzerweiterung

In der Auseinandersetzung mit den (arbeitsbezogenen) Stressmodellen ist die Bedeutung der Ressourcenorientierung und -stärkung für das Wahrnehmen und Bewerten von Belastungen, das Stresserleben und die Bewältigung sichtbar geworden. Dabei sind alle persönlichen, fachlichen und sozialen Ressourcen relevant, die auf die individuelle Bewältigung von Arbeitsbelastung hinwirken: Supervision setzt mit dem Ziel der Kompetenzerweiterung sowie der fachlichen Beratung und Begleitung an der Ressourcenstärkung an und fördert zugleich die Weiterentwicklung sowie Qualitätssicherung der Arbeit der Supervisand*innen. Dazu zählt ebenso die Verbesserung der Interaktion zwischen beziehungsweise die Beziehungsarbeit zu Klient*innen, Kolleg*innen und Vorgesetzten der Supervisand*innen. Sie setzt dadurch sowohl an der Veränderung der Belastungsfaktoren an, die durch den Wandel der Arbeitswelt eingekehrt sind, als auch an allgemeinen und beratungsspezifischen Faktoren und fokussiert damit insbesondere die problembezogene Bewältigung. (siehe Kapitel 2.2)
Verschiedene Ressourcen und Kompetenzen werden in den übergeordneten Zielen der Supervision besonders hervorgehoben: Die fachliche Wissenserweiterung unterstützt den von Belardi hervorgehobenen Aufbau und die Erweiterung beratungsspezifischer Kompetenzen und fördert hierdurch die Handlungskompetenz der psychosozialen Berater*innen, die von Zwicker-Pelzer ausdifferenziert wurde. Die schon thematisierte Ressource der (Selbst-)Reflexion dient nicht nur als

Grundlage der Problemlösung, sondern gibt den Supervisand*innen auch die Orientierung, die ihnen aufgrund der Vielfalt an beruflichen Anforderungen oftmals fehlt. Die Stärkung des Teamzusammenhalts greift die Bedeutung der sozialen Ressource in der Bewältigung von Stresssituationen auf und kann sich darüber hinaus förderlich auf die Interaktion der Beteiligten und das Betriebsklima auswirken. Einen weiteren Fokus erhält die Stärkung der Problem- und Konfliktlösekompetenz. Sie unterstützt im Rahmen der problembezogenen Bewältigung den Aufbau von Fähigkeiten wie der Kommunikationsfähigkeit, die auf die Lösung der Stresssituation beziehungsweise deren Ursache hinwirken. (siehe Kapitel 2.4.1; 4.2.4)

Mit der gezielten Ressourcenaktivierung, -stärkung und der persönlichen, fachlichen wie sozialen Kompetenzerweiterung werden die Supervisand*innen in ihrer Selbstwirksamkeit und Autonomie sowie in ihrer Handlungsfähigkeit und Selbststeuerungsbestrebung unterstützt. Gemeinsam mit den (selbst-)reflexiven Anteilen erweitert sich der im Job-Demand-Control Modell beschriebene Handlungsspielraum, durch den (Stress-)Situationen kontrolliert und beeinflusst werden können. Gleichzeitig stärkt es die von Schaper beschriebenen Aspekte der Kontrollüberzeugungen und des Kohärenzgefühls, das von Antonovsky beschrieben wurde und unter Berücksichtigung des systemischen Ansatzes noch einmal fokussiert wird. (siehe Kapitel 3.5; 4.3.1.4; 4.3.3.1) Durch die Kontrollierbarkeit und Veränderbarkeit der belastenden Arbeitsanforderungen und die gleichzeitige Entwicklung und Stärkung fehlender beziehungsweise unzureichender Ressourcen kann das, im Job-Demands-Resources Modell beschriebene, Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen gefördert und verbessert werden. Die dadurch gestärkte Erweiterung der Handlungsfähigkeit wirkt sich positiv auf die Gesundheit und das Arbeitsengagement der Supervisand*innen aus. Gleichzeitig wird damit dem oft von den Supervisand*innen beschriebenen Gefühl der Ohnmacht begegnet. Wenn es Supervision gelingt, die Ziele durch die beschriebenen Arbeitsprozesse zu erreichen, dann können positive Effekte nicht nur auf den Ebenen der Person und des Teams, sondern auch auf der Ebene der Organisation, wie beispielsweise geringerer Absentismus und erhöhter Arbeitsleistung durch die Motivation, erfolgen. (siehe Kapitel 4.3.1.4)

5.1.1.4 Lösungsorientierung

Die Supervision bedient sich je nach Kontext und vereinbarter Zielsetzung passender Theorien, Methoden und Interventionen, angelehnt an eine Vielfalt von Konzepten und theoretischen Zugängen, wie es in Kapitel 2.2 schon herausgearbeitet wurde. Da in der übergeordneten Zielsetzung der Supervision sowohl die Auseinandersetzung mit beruflichen Problemfeldern und Konflikten als auch die Unterstützung in der Bewältigung beziehungsweise dem Umgang mit diesen Sorgen und Krisen festgehalten ist, liegt es nahe, dass insbesondere Ansätze herangezogen werden, die der Problemlösung dienen. Die Lösungsorientierung stellt in diesem Zusammenhang einen passenden und sinnvollen Ansatz dar (wie es auch in Kapitel 3.4.5 deutlich wurde), welcher nicht

nur die Problemlösekompetenz der Supervisand*innen stärkt, sondern es ihnen durch den kollegialen Austausch im Team erlaubt, aus vielen unterschiedlichen Möglichkeiten individuelle und viable Lösungsansätze zu generieren, die je nach Bedarf kurz- oder auch langfristig angelegt sein können. Die vielfältigen Perspektiven und Ideen der Beteiligten zu den subjektiv erlebten Stresssituationen erweitern die Sichtweise der einzelnen Supervisand*innen und deren Handlungsspielraum. Des Weiteren ermöglichen sie den Einsatz unterschiedlicher Bewältigungsstrategien, welche zur zur Entlastung der Supervisand*innen beitragen. Dieser kollegiale Austausch kann zudem zu gegenseitiger Unterstützung der Teammitglieder außerhalb der Supervisionssitzungen führen. Während in der (Selbst-)Reflexion der Belastungslagen verstärkt der Blick auf den dysfunktionalen Verhaltensweisen und unzureichenden Ressourcen liegt, sorgt die Lösungsorientierung für einen fokussierten Blick auf bestehende und funktionale Ressourcen und Strategien. (siehe Kapitel 2.2; 3.4.5) Wie genau diese Ziele umgesetzt werden, wird in der konzeptionellen Vorgehensweise des systemischen Ansatzes näher beleuchtet.

5.1.2 Analyse des Beitrags der systemischen Supervision

Meike Klische

Auch die systemische Supervision mit ihrer speziellen konzeptuellen Ausrichtung dient neben anderen Zielen der Gesundheitsförderung[50] und soll im Rahmen dessen die Belastungsregulation anregen und unterstützen. Demzufolge schließen die folgenden Ausführungen der zuvor genannten Kategorien an die Aussagen des vorausgehenden Kapitels an und beziehen sich nunmehr auf den besonderen Fokus des systemischen Ansatzes.

Systemische Supervision unterstützt nach Erbring Gesundheit und Wohlbefinden der Supervisand*innen auf vier Ebenen: auf der Ebene des individuellen Verhaltens, des sozialen Umfeldes, der Lebens- und Arbeitsbedingungen und der Ebene der wirtschaftlichen, kulturellen und physischen Umweltbedingungen. Dieser Ansatz passt demnach besonders gut zur systemischen Supervision, da diese sich auf die personelle beziehungsweise die Teamebene konzentriert. Zudem sind die Ebenen nach Erbring anschlussfähig an den systemischen Ansatz, da hier das Gesamtsystem als Kontext ausgehend vom Individuum und seiner subjektiven Situation betrachtet wird. Der Ansatzpunkt liegt also in der Person des*der psychosozialen Berater*in (personenbezogen), wobei ihr*sein Kontext über den Einbezug von Auftraggeber*in und Organisation (umwelt- und bedingungsbezogen) mitbetrachtet wird. Im Folgenden wird auf diese Unterteilung zurückgegriffen, um die Förderung der Bewältigung sowie die entlastende Wirkweise der Supervision auf mehreren Ebenen zu verdeutlichen. (siehe Kapitel 3.5)

[50] Die Ziele der Gesundheitsförderung orientieren sich an der in dieser Arbeit ausgeführten Auffassung von Gesundheit, wie von der WHO und Franke formuliert. (siehe Kapitel 4.; 4.2.1; 5.1)

5.1.2.1 Ansatzpunkte für die supervisorische Arbeit

Systemische Supervision verfolgt vor allem die Stärkung von Eigenverantwortung und Selbstreflexion sowie die Perspektiverweiterung und Ressourcenaktivierung als Grundpfeiler. So sollen Persönlichkeitsmuster und eingefahrene Denkmuster identifiziert und verändert und die eigene berufliche Rolle kritisch betrachtet werden, um die allgemeine Problemlöse- und Entscheidungskompetenz zu stärken und damit sowohl zum Erhalt von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit als auch zur Qualitätssicherung der Arbeit der Supervisand*innen beizutragen. Damit werden wichtige Forderungen an die Supervision, die aus den vorherigen Ausführungen deutlich geworden sind, in den Zielen aufgegriffen, auf die systemische Supervision hinarbeitet. Um die zuvor genannten Ziele erreichen zu können, ist eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre für die Zusammenarbeit von Supervisor*innen und Supervisand*innen hier generell grundlegend. Sie wird mittels verschiedener Interventionen und Methoden von dem*der Supervisor*in mit den psychosozialen Berater*innen ausgestaltet. (siehe Kapitel 3.2.3.3; 3.3; 3.6.1)

Darüber hinaus schließen die Ziele an den möglichen Belastungsfaktoren im Bereich des Personensystems nach Hacker und Richter an: Sie sehen hier besonders ineffiziente Handlungsstile, Ängste, Kritik oder Misserfolge sowie fehlende fachliche Eignung oder mangelnde Berufserfahrung als Ursachen für Belastungen. Hier kann systemische Supervision im Zusammenhang mit der beruflichen Rolle der Supervisand*innen auf der Personenebene ansetzen, indem beispielsweise Denk- und Handlungsmuster reflektiert werden. Allerdings sind die Einflussmöglichkeiten der Supervision hier begrenzt: Sind die Ursachen der Ängste oder Misserfolge beispielsweise in einer psychischen Störung eines*einer psychosozialen Berater*in begründet, sollte eine Psychotherapie in Betracht gezogen werden. Ebenso kann ein*e Supervisor*in zwar über fachliche Beiträge und Lernanregungen zum Ausbau von Wissen und Kompetenzen der Supervisand*innen beitragen, damit jedoch nicht grundlegend Kompetenzen aufgrund von ungenügender Eignung oder Erfahrung ausgleichen. (siehe Kapitel 4.2.3)

Übergeordnet lässt sich festhalten, dass den theoretischen Grundlagen, die in Kapitel 3.2 vorgestellt wurden, bei dem Aufbau einer solchen Arbeitsatmosphäre eine gravierende Bedeutung zukommt. Sie begründen die systemische Haltung ebenso wie die Methoden und Interventionen, die in der Arbeit mit den Supervisand*innen Anwendung finden und direkten Einfluss auf die Arbeitsprozesse und die Arbeitsbeziehungen des Supervisionssystems sowie auf die Wirkung der Supervision haben. Zu den eher der Theorie als der praktischen Umsetzung zugeordneten Aspekten gehört neben dem Konstruktivismus, der Differenztheorie und der Systemtheorie vor allem der sich daraus ergebende Fokus auf die Subjektivität von Beobachtungen und Erleben jedes*r Einzelnen. Daraus resultiert in der systemischen Haltung vor allem die Wertschätzung der Mehrperspektivität sowie die besondere Bedeutung der ressourcen- und lösungsorientierten Sichtweise für die Förderung der Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen. Rele-

vant ist hier besonders die Unterscheidung verschiedener Subsysteme bei gleichzeitiger Beachtung derer Wechselwirkungen mit ihren Umwelten. Zudem führt die Annahme der Kontingenz des Supervisand*innensystems zu einer erhöhten Wertschätzung der Beteiligten sowie einem Zugeständnis von Selbstorganisiertheit und Eigenverantwortung der Supervisand*innen. (siehe Kapitel 3.2)

Dies drückt sich wiederum durch die zuvor erläuterte systemische Grundhaltung aus, die nötig ist, um eine tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen Supervisor*in und Supervisand*innen herzustellen. Die systemische Haltung dient somit als Basis für eine konstruktive Problembearbeitung in den Supervisionssitzungen. Sie zeigt sich etwa in der Annahme, dass alle Wahrnehmung und Bewertung der Supervisand*innen subjektiv sind, woraus sich ergibt, dass es beispielsweise in Bezug auf konkrete Lösungsideen für ein bearbeitetes Problem keine ‚richtigen' oder ‚falschen' Lösungen gibt, sondern diese Unterscheidung nur durch die Einzelnen oder das Team getroffen werden kann. Dies erleichtert die Arbeit der Beteiligten miteinander, wodurch vor allem selbstreflexive Anteile der Supervisionssitzungen gefördert werden. (siehe Kapitel 3.4.1)

In der systemischen Haltung des*der Supervisor*in ist vor allem die Haltung der Neugierde und des ‚Nicht-Wissens' entscheidend, durch die die Selbstbestimmung und Selbstwirksamkeit der Supervisand*innen bewahrt beziehungsweise gestärkt werden können. Der individuelle Fokus, die Bedürfnisse und Sorgen der Supervisand*innen oder des Teams werden wahr- und ernst genommen und sie erhalten zwar Unterstützung und Anregungen für die eigenständige Lösungsfindung durch die Supervision, jedoch keine vorgeschriebenen Handlungsempfehlungen. Grundsätzlich, wie auch aus systemischer Sicht, darf die Person des*der Supervisor*in hier keine Kontrollinstanz sein, sondern muss allparteilich und neutral und mit dem Supervisand*innensystem arbeiten, um eine entlastende Wirkung der gemeinsamen Arbeit ermöglichen zu können. Dabei ist ein gewisses Maß an Feldkompetenz hilfreich, um organisationsinterne ‚Spielregeln' zu erkennen und mögliche Fallstricke identifizieren zu können. Die sich aus diesen Aspekten ergebende systemische Haltung ermöglicht eine wertschätzende Auseinandersetzung mit den Beteiligten sowie mit den vorliegenden Problem- und Belastungslagen, so dass diese erfolgreich bearbeitet werden können. Die systemische Haltung wirkt als Grundlage der systemischen Supervision also indirekt auf die gesundheitsförderliche Bewältigung hin. Dabei wird vor allem die Ebene des individuellen Verhaltens angesprochen: Die Haltung des*der Supervisor*in führt auf Basis der theoretischen Grundlage zu einer tragfähigen Arbeitsbeziehung und gelingenden Supervisionsprozessen, in denen es dann im Sinne der Ressourcenstärkung zu einer Steigerung von Selbstwirksamkeit und Autonomie und einer Anregung von Selbstreflexion bei den Supervisand*innen kommen kann. Somit kann es zu emotionalen und kognitiven Veränderungen der psychosozialen Berater*innen kommen, was wiederum den Ausbau von Bewältigungskompetenzen zur Reduktion von Arbeitsbelastung fördert. (siehe Kapitel 3.2; 3.4)

Damit verknüpft ist auch die angenommene Subjektivität von Beobachtungen und Bewertungen der Supervisand*innen, die das individuelle Vorgehen der systemischen Supervision begründen. Ziel ist es daher nicht, objektive Wahrheiten herauszufinden, sondern viable und nützliche Lösungen zu entwickeln, was die klient*innenzentrierte Sichtweise noch einmal deutlich hervorhebt. Dies lässt sich gut mit dem transaktionalen Stressmodell nach Lazarus verknüpfen, nach dem Stress beziehungsweise Arbeitsbelastung aufgrund einer subjektiven Wahrnehmung und Bewertung einer Situation entsteht. (siehe Kapitel 3.2; 4.3.1.3) In den Blick genommen wird neben dem Individuum selbst auch der Kontext, in dem es sich befindet, so dass hilfreiche Lösungen für den Alltag der psychosozialen Berater*innen als Bewältigungsstrategien entwickelt oder ausgebaut werden können. Dieses Vorgehen knüpft an die Wirklichkeitskonstruktionen der psychosozialen Berater*innen an und schafft eine individuelle Passung der erarbeiteten Handlungsalternativen zu den vorliegenden Herausforderungen im Berufsalltag der Supervisand*innen. Mit dem Einbezug des Kontextes des Supervisand*innensystems werden über die Betrachtung des individuellen Verhaltens hinaus die Ebenen der sozialen Umwelt sowie der Lebens- und Arbeitsbedingungen und auch die Ebene der wirtschaftlichen, kulturellen und physischen Umweltbedingungen angesprochen. Um die Bewältigungsformen der Belastungen von psychosozialen Berater*innen auszubauen, wird an die Wirklichkeitskonstruktionen der Supervisand*innen angeknüpft, indem diese gemeinsam mit den Umweltfaktoren, die die Belastungen mitbedingen, in ihren Wechselwirkungen betrachtet werden. (siehe Kapitel 3.2)

5.1.2.2 Selbstreflexion und Reflexion beruflicher Belastungslagen

Der Aspekt der Selbstreflexion sowie der Reflexion beruflicher Belastungen nimmt einen großen Stellenwert im Rahmen der Unterstützung von Bewältigung in der systemischen Supervision ein. Hier geht es vor allem darum, eigene Anteile und Perspektiven sichtbar zu machen und eine Unterscheidung zwischen personen- und bedingungsbezogenen Faktoren vorzunehmen: Personenbezogene Faktoren sind oftmals in emotionalen und kognitiven Denk- und Verhaltensmustern begründet, etwa in fehlender emotionaler Abgrenzung von den Krisen und Sorgen der Klient*innen, die sich im Arbeitskontext zeigen. Bedingungs- oder umweltbezogene Faktoren können beispielsweise strukturelle und personelle Veränderungen aufgrund von Ökonomisierungsprozessen sein, die mitunter nur begrenzt von den Supervisand*innen veränderbar sind. Erst durch diese Unterscheidung kann die von Ebbecke-Nohlen betonte Transparenz von Problemsituation und darauf einwirkenden Einflussfaktoren im Arbeitskontext geschaffen werden, um Lösungsideen zu generieren. Umwelteinflüsse werden demnach einbezogen, allerdings sind hier der Einfluss und die Veränderungsmöglichkeiten der systemischen Supervision geringer ausgeprägt. Dabei setzt sie also vorwiegend an den personellen Faktoren sowie am individuellen Verhalten an, was erneut anschlussfähig an den Fokus auf das individuelle Erleben und Bewerten von Subjekten

ist. Aufgrund dieser Fokussierung auf die personellen Faktoren werden hier vorrangig die emotionalen und kognitiven Bewältigungsstile gefördert. Somit kann sowohl die Gefühlswelt der psychosozialen Berater*innen als auch die Neubewertung der belastenden Situationen einbezogen werden. (siehe Kapitel 3.3; 4.3.3)

Ein weiterer Aspekt im Rahmen der Selbstreflexion ist die Anregung der Supervisand*innen durch systemische Supervision (wie von Rau und Henkel gefordert), ihre eigene Rolle im Arbeitskontext zu hinterfragen und auftretende Rollenkontexte zu bearbeiten. Wie sie sich selbst wahrnehmen und was sie von anderen zurückgespiegelt bekommen (z. B. in der Supervisionssitzung oder in einem Mitarbeitendengespräch) beeinflusst beispielsweise ihre Interaktion mit Kolleg*innen oder Vorgesetzten, so dass auch Rollenkonflikte sich über die Selbstreflexion bearbeiten lassen. Nicht nur die Reflexion der eigenen Rolle und möglicher (damit zusammenhängender) Konflikte erfordern ein hohes Maß an Reflexionsvermögen, sondern auch der von Schaper angesprochene Umgang mit der Doppeldeutigkeit einer Rolle. Die thematisierte Fähigkeit dazu, Rollenambiguität auszuhalten, kann von der systemischen Supervision durch selbstreflexive Prozesse aufgegriffen und gefördert werden. Sie ermöglicht den psychosozialen Berater*innen hier auf der Ebene des individuellen Verhaltens sich selbst und ihre berufliche Rolle (vor allem durch Perspektivwechsel) in der Außenperspektive zu betrachten. Dies hilft den Beteiligten in zweierlei Hinsicht bei der Bewältigung: Zum einen können sie dadurch eigene Bedürfnisse erkennen und anschließend proaktiv für diese im Sinne ihrer Entlastung eintreten. Zum anderen gewinnen sie durch die Betrachtung ihrer eigenen Situation von außen mehr Distanz zu der Problemsituation, was wiederum die emotionale Belastung (beispielsweise auch die von Haubl und Voß angesprochenen Schuldgefühle) senkt. Dadurch werden mittels geeigneter Methoden und Interventionen sowohl die emotionsbezogenen Bewältigungsstrategien als auch die Neubewertung der Belastungssituationen korrektiv angeregt. Werden so Anforderungen erfolgreich bewältigt, führt dies dazu, dass ähnliche Situationen in der Zukunft anders wahrgenommen und bewertet werden, so dass hier auch von einer präventiven Wirkung gesprochen werden kann. (siehe Kapitel 3.4; 3.4.5; 4.2.3; 4.3.2)

Neben der Betrachtung der eigenen Anteile und äußerer Einflussfaktoren sowie einer Reflexion der eigenen Rolle im beruflichen Kontext ist auch die Betrachtung von Interaktionen und Beziehungen in der Arbeitssituation sinnvoll, um insbesondere solche Belastungsfaktoren zu bearbeiten, die in der sozialen Umgebung begründet liegen. Diese dysfunktionalen Interaktions- und Beziehungsmuster müssen erst identifiziert werden, um Zusammenhänge in Supervisand*innensystemen erkennen zu können und die Zusammenarbeit durch Bearbeitung der Kommunikation eines Teams oder des*der psychosozialen Berater*innen mit den Vorgesetzten oder auch Klient*innen zu verbessern. Dabei kann im Rahmen der systemischen Supervision auch die eigene Beteiligung an ineffizienten oder gar gesundheitsgefährdenden Mustern kritisch hinterfragt werden. Die Wichtigkeit dessen wird vor allem aufgrund des zuvor beschriebenen allgemei-

nen Belastungsfaktors der ungenügenden Kommunikation von Haubl und Voß deutlich. Nußbeck führt darüber hinaus Belastungsfaktoren in der Beziehung in Form von Problemen in der Interaktion oder der Beziehungsgestaltung zu Klient*innen an. (siehe Kapitel 4.2.3). Daran kann systemische Supervision ansetzen, da die Betrachtung von Interaktionsmustern und Kommunikationsprozessen hier zentral ist. Die Aufdeckung von Kommunikationskonflikten ist dabei der entscheidende Faktor, an den dann Lösungsansätze anschließen können, denn aus systemischer Sicht, ausgerichtet am sozialen Konstruktionismus, entsteht eine gemeinsame Konstruktion von Wirklichkeit und eine gemeinsame Perspektive auf eine Problemsituation erst in der Kommunikation darüber. Zudem spielen hier die Wechselwirkungsprozesse eine Rolle: Eine veränderte Kommunikation auf der Supervisand*innenebene führt demnach auch zu Veränderungen im Gesamtsystem (siehe Kapitel 3.1; 3.2.3.4). Um also beispielsweise ein schlechtes Betriebsklima zu verändern, müssen die Beteiligten sich erst ihrer eigenen Wünsche und Bedürfnisse bewusst werden und diese dann im Austausch mit den anderen adäquat äußern können, um eine gemeinsame Handlungsbasis zur Erarbeitung von Lösungen zu schaffen. Diese Sichtweise macht es umso wichtiger, über vorherrschende Beziehungs- und Interaktionsmuster in professionellen Zusammenhängen ins Gespräch zu kommen und die eigene Rolle darin zu reflektieren.

Hier setzt systemische Supervision also problembezogen am Belastungsfaktor der ungenügenden Kommunikation auf der Ebene des individuellen Verhaltens sowie des sozialen Umfeldes an: Einerseits zeigt sich die Wichtigkeit gelingender Kommunikation im professionellen Austausch auf Augenhöhe und in dem Zusammenhalt im Team sowie in der kollegialen Unterstützung als wichtiger sozialer Ressource, die zur Bewältigung und Gesundheitsförderung beiträgt. Andererseits entlastet eine gute Beziehungsstruktur zu den Kolleg*innen, Vorgesetzten und/oder zu den Klient*innen die psychosozialen Berater*innen direkt. Darüber hinaus stärkt systemische Supervision die Kommunikationsfähigkeit insbesondere als Ressource zur Konfliktbearbeitung. (siehe Kapitel 3.3; 4.3.3.2) Hier kann auch an dem Belastungsfaktor des fehlenden Mitspracherechts, den Haubl und Voß hervorheben, angeknüpft werden: Durch den Dreiecksvertrag schafft Supervision eine Grundlage für die Kommunikation über mehrere Ebenen hinweg, der systemische Ansatz fokussiert die Einbeziehung der verschiedenen Ebenen aufgrund angenommener Wechselwirkungen besonders. (siehe Kapitel 4.2.3)

5.1.2.3 Ressourcenstärkung und Kompetenzerweiterung

Eine Grundlage für die Ressourcenstärkung und Kompetenzerweiterung bildet die Ressourcenorientierung als wichtiger Bestandteil der systemischen Supervision. Sie drückt sich vor allem in der wertschätzenden Sichtweise sowohl auf die Supervisand*innen als auch auf die Problemsituationen aus. Dies scheint aufgrund der allgemeinen Belastungen, die auf psychosoziale Berater*innen einwirken, umso wichtiger, um eine solide Grundlage für die Bewältigung von Arbeitsbelastung zu

schaffen. Hier können beispielsweise die angesprochenen gestiegenen Anforderungen, fehlende Anerkennung in der Arbeit sowie fehlende Handlungsressourcen von psychosozialen Berater*innen genannt werden. Zielstellung der ressourcenorientierten Arbeit ist die Befähigung der Supervisand*innen, nach Beendigung der systemischen Supervision (kurz- und langfristig) auftretende Probleme und Belastungen selbstständig aufgrund ihrer erhöhten Entscheidungs- und Handlungskompetenz und dem damit verbundenen Gefühl der Selbstwirksamkeit lösen zu können. (siehe Kapitel 3.3; 4.2.3)

Die Notwendigkeit zur Ressourcenstärkung und Kompetenzerweiterung ergibt sich unter anderem aus den aufgezeigten Stressmodellen und den dargestellten Belastungen, denen psychosoziale Berater*innen ausgesetzt sind. Als Beispiele dienen die von Haubl und Voß aufgezeigten Problemstellungen der hohen Verantwortung bei gleichzeitig fehlender Orientierung, zu hoher organisationaler Effizienzvorgaben oder der schwindenden Identifikation seitens der Beschäftigten mit der Organisation. Auch hier kann das Job-Demand-Control Modell mit seinem Fokus auf die Erhöhung des Handlungsspielraums als entscheidende Ressource zur Bewältigung von Anforderungen anschließen. (siehe Kapitel 4.2.3; 4.3.1.4) Anknüpfungspunkte bieten dafür auch die Ergebnisse von Jahn und Belardi, die zeigen, dass Beschäftigte in der sich stetig verändernden Arbeitswelt oftmals eine Überforderung oder Unsicherheit aufgrund zu großer Möglichkeits- und Entscheidungsspielräume verspüren, da die (teils ambivalenten) Anforderungen und Erwartungen komplexer werden. Dies führt zudem zu einem erhöhten Leistungs- und Entscheidungsdruck, da immer mehr Eigenverantwortung der Beschäftigten gefordert wird. (siehe Kapitel 4.2.2; 3.6) Die Stärkung von Orientierung im Arbeitsfeld sowie der Ausbau von wichtigen Ressourcen wie der Entscheidungskompetenz und der Selbstbestimmung werden durch systemische Supervision zur Bewältigung von Arbeitsbelastung gefördert.

Zur Erreichung der oben genannten Ziele braucht es auch hier eine tragfähige Arbeitsbeziehung, die durch verschiedene Merkmale in Haltung und Handlung geprägt ist: Die systemische Haltung zeigt sich unter anderem in der beschriebenen Maxime des Respekts gegenüber Personen bei gleichzeitiger ‚Respektlosigkeit' gegenüber Ideen. So werden die an der Supervision Beteiligten wertschätzend behandelt, die Gedanken, Beobachtungen und Bewertungen jedoch kritisch hinterfragt. Dies gilt beispielsweise auch für die strukturellen Rahmenbedingungen. Die grundlegende Annahme der Mehrperspektivität sowie der Nicht-Bewertung von Lösungsansätzen und Verhaltensweisen als ‚richtig' oder ‚falsch' schaffen zudem eine gute Grundlage für einen selbstbewussten und kritischen Austausch innerhalb der Supervisionssitzungen. Darüber können wiederum Neugierde und Mitarbeitsbereitschaft bei den Supervisand*innen geschaffen werden, die sich positiv auf die bereits beschriebene Arbeitsatmosphäre auswirken, so dass darauf aufbauend beispielsweise mittels Hypothesenbildung leichter neue Blickwinkel auf eingefahrene Situationen entwickelt werden können. Die Verbesserung der vorhandenen Denk- und Handlungsmuster der

Supervisand*innen durch das Ansetzen an den personenbezogenen Bewältigungsstrategien, wie Schaper es fordert, kann dann hilfreich für die Unterbrechung wiederkehrender Problemkreisläufe sein und somit beispielsweise gesundheitsgefährdende Bewältigungsstrategien hinterfragen und zur Erarbeitung von Alternativen auf emotionaler, problembezogener oder kognitiver Ebene beitragen. (siehe Kapitel 3.1; 3.3; 3.4.1; 3.6.1)

An den ressourcenorientierten Blick der systemischen Supervision kann das von Antonovsky beschriebene Konzept der Salutogenese anknüpfen: Auch sie beruht auf einem wertschätzenden (statt defizitorientierten) Blick und fokussiert die Gesundheitserhaltung und -förderung. Dem Konzept liegt die Annahme zugrunde, dass die Beteiligten ihre Situationen aktiv beeinflussen und ihre Ressourcen gezielt einsetzen können, sie also selbstorganisiert sind. Das Vertrauen der psychosozialen Berater*innen in sich selbst und ihre Arbeit stärkt demnach ihr Kohärenzgefühl. Dafür braucht es allerdings die vier Komponenten der Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Bedeutsamkeit und Unterstützung. Die Salutogenese spricht also eine Wahrnehmung der Situation auf der kognitiven, der Verhaltens-, der emotionalen und der sozialen Ebene an, um ein Kohärenzgefühl zu entwickeln. Dieses wirkt sich positiv auf die Wahrnehmung und Bewertung von Belastungen, genauso wie deren Bewältigung aus. (siehe Kapitel 3.5)

Verbunden mit dem Fokus auf die Stärkung der Ressourcen Selbstbestimmung und Handlungsfähigkeit fördert hier die Tatsache, dass die Supervisand*innen selbst über Viabilität und Lösungsansätze entscheiden die Autonomie und Selbstwirksamkeit der Supervisand*innen – schon alleine, weil der*die Supervisor*in aufgrund seiner*ihrer subjektiven Wirklichkeitskonstruktionen gar keine Entscheidung für andere treffen kann. Ist das Kohärenzgefühl gestärkt, nehmen Supervisand*innen sich als wirksam, aktiv und eigenverantwortlich wahr und haben zugleich das Gefühl, selbstbestimmte, selbstwirksame, bedeutungsvolle und sinnvolle Arbeit zu leisten, was wiederum für mehr Motivation und Energie in der beruflichen Arbeit sorgt. Angelehnt an das Job-Demands-Resources-Modell führt eine höhere Motivation im beruflichen Handeln zu einem höheren Arbeitsengagement, verbunden mit einer gesteigerten Leistungsfähigkeit und einer positiven Haltung zur Arbeit, was wiederum positive Effekte auf der Ebene der Organisation hervorruft. (siehe Kapitel 3.2; 3.5; 4.3.1.4)

Systemische Supervision fördert so auf Basis der Ressourcenorientierung die Selbstverantwortung der psychosozialen Berater*innen sowie deren Selbstbestimmung und ist damit nützlich für die Stressbewältigung. Kritisch anzumerken ist hier, dass sowohl Arbeitgeber*innen als auch -nehmer*innen für die Reduktion von Belastungsfaktoren verantwortlich sind. Einerseits sind die Supervisand*innen hier für ihr eigenes Handeln und das Einfordern von Veränderungen zu ihren Gunsten selbst verantwortlich. Dabei können sie von der systemischen Supervision vor allem Unterstützung bei der Stärkung personeller Ressourcen erhalten; andererseits entlässt die gesetzlich und moralisch konstatierte Fürsorgepflicht die Arbeitgebenden nicht aus ihrer Verantwortung,

humane Arbeitsbedingungen zu schaffen. Es ist wichtig, dass dieses Spannungsfeld von Supervisor*innen aufgegriffen und thematisiert wird, um auch mögliche Grenzen transparent zu machen und in der Lösungsfindung berücksichtigen zu können. Der Dreiecksvertrag schafft dabei zwar eine gute Grundlage, um in den Austausch über organisationsbezogene Thematiken zu kommen, jedoch kann systemische Supervision in ihrer Funktion auch hier nur Veränderungen auf der Ebene der Führungskraft und der Organisation anregen. (siehe Kapitel 2.4.3; 3.1; 3.2; 4.2.3)
Es wird deutlich, dass die systemische Supervision auf Grundlage der Ressourcenorientierung die Persönlichkeitsentwicklung sowohl durch Stärkung der vorhandenen Ressourcen als auch durch Kompetenzerweiterung der Supervisand*innen bewirken kann. Sie initiiert, fördert und begleitet individuelle Lernprozesse und damit eine kontinuierliche Weiterentwicklung der psychosozialen Berater*innen auf unterschiedlichen Ebenen. (siehe Kapitel 3.3) Dies ist sowohl förderlich für die emotionale Bewältigung sowie die Restrukturierung beziehungsweise kognitive Neubewertung von Arbeitsbelastung als auch für die aktive Veränderung der Ursache der Belastung im Rahmen der problembezogenen Bewältigung. Die Förderung der Ressource der Selbstbestimmung psychosozialer Berater*innen entlastet darüber hinaus auch präventiv, indem sie Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten schafft, den Handlungsspielraum der psychosozialen Berater*innen, ihre Motivation und Kohärenz erhöht und damit langfristig der Stressentstehung und daraus hervorgehenden Belastungen entgegenwirkt.

5.1.2.4 Lösungsorientierung

Auch die Sichtweise der Lösungsorientierung bildet einen zentralen Ansatzpunkt der systemischen Supervision. Sie forciert sowohl die Stärkung vorhandener als auch die Entwicklung benötigter Kompetenzen der psychosozialen Berater*innen und trägt damit zur Bewältigung der Belastungsfaktoren bei. Da der Blick der Lösungsorientierung vorrangig auf die Gegenwart und Zukunft ausgerichtet ist, unterstützt sie gut die Zielorientierung der systemischen Supervision. Im Rahmen der selbstreflexiven Bearbeitung von Belastungen aufgrund der Betrachtung der sich daraus ergebenden Problemlagen sowie der primär korrektiven Ausrichtung der systemischen Supervision ergibt sich die Gefahr, vor allem dysfunktionale Strategien in den Blick zu nehmen. Dieser kann durch die Lösungsorientierung mit ihrem Fokus auf bereits vorhandene und funktionierende Ressourcen und Bewältigungsstrategien begegnet werden. Daran anschließend kann es von den psychosozialen Berater*innen als entlastend empfunden werden, nicht in der Vergangenheit zu verharren, sondern zielorientiert und fokussiert auf die Bewältigungsstrategien hinzuarbeiten. In den Leitideen der systemischen Supervision wird angenommen, dass der*die Einzelne Expert*in seiner*ihrer eigenen Situation ist und nur er*sie eine passende Bewertung der eigenen Situation treffen kann. Dies betont nochmals die in der Ressourcenstärkung und Kompetenzerweiterung forcierte Wertschätzung und Selbstverantwortung der Supervisand*innen. Dies wirkt indirekt

entlastend, da so das Selbstbewusstsein und das Gefühl der Selbstwirksamkeit gestärkt werden kann. (siehe Kapitel 3.4.3; 3.4.5; 3.6)

Das lösungsorientierte Handeln wird vor allem in den in Kapitel 3.6 vorgestellten Interventionen und Methoden umgesetzt. Diese helfen dabei, emotions-, problembezogene oder kognitive Bewältigungsstile zu generieren und somit die flexible und gesundheitsförderliche Bearbeitung der Belastungslagen anzuregen. Dabei gibt es keinen ‚richtigen' oder ‚falschen' Bewältigungsstil. Es muss daher in der jeweiligen Situation geprüft werden, welche Faktoren veränderbar und welche Lösungsansätze viabel und nützlich sind, damit die Lösungsorientierung die Bewältigung unterstützen kann. Der Fokus der systemischen Supervision liegt darauf, Lösungsansätze spielerisch zu erarbeiten und mittels kreativer Methoden, aus den unterschiedlichsten theoretischen Ursprüngen, Perspektivwechsel anzuregen. Dadurch können die Beobachtungen und Wirklichkeitskonstruktionen und das damit verbundene Erleben und Bewerten der psychosozialen Berater*innen nachvollzogen werden. Zur Erarbeitung von Lösungsansätzen kann die Hypothesenbildung im Team genutzt werden. Sie schafft mit Hilfe der Mehrperspektivität eine Auswahl an Lösungsideen. Daran anknüpfend heben Hahnzogs Ausführungen hervor, dass der Austausch subjektiver Wahrnehmung nicht nur zu einem Zugehörigkeitsgefühl, sondern auch zur Perspektivenvielfalt und damit verbunden zur Generierung möglicher Lösungen führt. (siehe Kapitel 3.2; 3.6; 4.3.3.2)

Die Mehrperspektivität begünstigt das gleichzeitige Existieren verschiedener Ansätze, aus denen der*die Supervisand*in oder das Team die für ihn*sie anschlussfähige Lösungsidee auswählen kann. Dadurch kann der Handlungsspielraum erhöht werden und innerhalb der systemischen Supervision besteht die Möglichkeit, Lösungsansätze gedanklich durchzuspielen und auf ihre Viabilität und Nützlichkeit hin zu überprüft. Dies trägt dazu bei, dass psychosoziale Berater*innen den Umgang mit Arbeitsbelastung gedanklich vorzubereiten können und so mehr Sicherheit zu gewinnen, bevor sie aktiv eine Veränderung des Problems angehen. So können sie sich in unterschiedlichen Situationen ausprobieren. Dies kann zu einem Gewinn von Sicherheit und Orientierung in ihrem Handeln führen, was an die von Belardi dargestellten Belastungsfaktoren der Unsicherheit und des Orientierungsverlusts im Berufsleben anschließt. Der Pool an generierten Lösungsansätzen wiederum schafft eine Grundlage für die Bewältigungsstrategien, so dass eine langfristige und umsetzbare Problemlösung ermöglicht wird. (siehe Kapitel 3.1, 3.2; 4.2.2; 4.3.3.1)

Zudem begünstigt das zirkuläre Fragen einen Blick von außen auf die Problematik und schafft so neue Blickwinkel, eine Deutungsvielfalt und macht Wechselwirkungsprozesse zwischen System und Umwelt transparent. Dabei ist es wichtig, Problemsituationen zu kontextualisieren und gegebenenfalls zu ‚reframen', um deren Funktion zu erkennen und sie aus einer anderen Sichtweise zu betrachten und daraus passende Lösungen entwickeln zu können. Das greift auch die von Lazarus angesprochenen Neubewertung von Situationen auf, in der das vorhandene Problem aufgrund

veränderter Bewertungskriterien in einem anderen Licht gesehen wird. (siehe Kapitel 3.3; 3.6; 4.3.1.3)

5.1.3 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Sarah Ihnenfeldt

In den beiden vorangegangenen Analyseteilen (Kapitel 5.1.1 und 5.1.2) ist anhand der vier Kategorien untersucht worden, inwiefern Supervision und speziell der systemische Ansatz die Bedarfe der psychosozialen Berater*innen bezüglich der Bewältigung ihrer Arbeitsbelastung aufgreifen. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse beider Untersuchungen zusammengeführt und dahingehend resümiert, ob die an die (systemische) Supervision gestellten Forderungen erfüllt werden. Die Ausführungen zeigen damit die Möglichkeiten der Supervision auf, verweisen aber auch auf Grenzen in der Unterstützung der Supervisand*innen bei der Bewältigung ihrer Arbeitsbelastung.

Um ein möglichst vollständiges Bild dieser Möglichkeiten und Grenzen aufzeigen zu können, werden an dieser Stelle zwei verschiedene Perspektiven eingenommen: In der ersten Perspektive gelten insbesondere diejenigen Aspekte als Vergleichsmomente, die sich aus den (arbeitsbezogenen) Stressmodellen und den Bewältigungsstilen ergeben und damit an den mehrdimensionalen Belastungsfaktoren der psychosozialen Berater*innen ansetzen. Dabei handelt es sich überwiegend um personenbezogene Faktoren, die unter Berücksichtigung der vier Kategorien dargestellt werden. In der zweiten Perspektive werden die Ausführungen des Job Characteristics Modell zum Soll-Zustand der Arbeitsbedingungen, ergänzt durch weitere Aspekte humaner Arbeit, als Vergleichsmomente verwendet. Diese beziehen sich vor allem auf bedingungsbezogene Maßnahmen.

5.1.3.1 Perspektive 1: Ansatzpunkte für die supervisorische Arbeit

Im Rahmen der ersten Kategorie kann festgehalten werden, dass es sich bei (systemischer) Supervision um eine organisationale Maßnahme handelt, deren primärer Arbeitsanteil in der Zusammenarbeit mit den Supervisand*innen (Person und Team) liegt. Die Möglichkeit der Supervision, Veränderungen anzustoßen und zu bewirken, spiegelt sich daher in erster Linie in der personenbezogenen Förderung der Bewältigung der Supervisand*innen wider. Dieser Schwerpunkt ist laut Metz und Rothe deswegen passend und sinnvoll, weil psychosoziale Berater*innen in ihrem Beruf einen hohen Anteil an Emotionsarbeit leisten (siehe Kapitel 4.3.3.2). Sie werden darin gestärkt, einen Umgang mit internen wie externen Belastungsfaktoren zu finden beziehungsweise sie zu bewältigen, auch wenn sie bedingungs- und umweltbezogene Belastungsfaktoren nur bedingt beziehungsweise nicht immer verändern oder beeinflussen können. In der beruflichen Praxis liegt der Fokus organisationaler Maßnahmen auf personenbezogenen Interventionen, so auch in der (systemischen) Supervision. Kritisch anzumerken ist daher, dass, um ganzheitliche und nachhaltige

Effekte in der Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen zu erzielen, ebenfalls bedingungsbezogene Interventionen (wie z. B. die Verbesserung von Arbeitsabläufen und -strukturen durch organisationale Veränderungen) einbezogen werden müssen. Direkt werden diese in der (systemischen) Supervision jedoch lediglich in der Übermittlung der Arbeitsergebnisse, indirekt in der Reflexion der Supervisand*innen, mit eingebunden. Den Rückkopplungsgesprächen mit Vertreter*innen der Ebene der Führungskräfte beziehungsweise der Organisation kommt daher eine immense Bedeutung zu.

Da es in dieser Arbeit vor allem darum geht, wie psychosoziale Berater*innen darin unterstützt werden können, bestehende Belastungsfaktoren zu bewältigen oder einen gesundheitsförderlichen Umgang damit zu finden, bildet die (systemische) Supervision diesbezüglich eine vorrangig korrektiv ausgerichtete Maßnahme. Der Fokus auf fehlende Ressourcen und dysfunktionale Denk- und Verhaltensmuster birgt dabei die Gefahr eines überwiegend defizitorientierten Blicks in der Reflexion und Bearbeitung der Belastungslagen. Daher wird der ressourcen- und lösungsorientierte Fokus des systemischen Ansatzes hinsichtlich bereits bestehender und funktionaler Ressourcen und Strategien umso wichtiger, besonders in Phasen hoher beziehungsweise übermäßiger Belastung. Werden Belastungslagen erfolgreich bewältigt (z. B. durch die nachhaltige Stärkung von Ressourcen) und schließt eine positive Neubewertung künftiger Anforderungen dieser Art an, haben die darauf hinwirkenden Methoden und Interventionen zusätzlich eine präventive Wirkung. Diese wird insbesondere durch den systemischen Ansatz unterstützt, dessen Ziel es unter anderem ist, Problemkreisläufe zu durchbrechen. Prospektive Veränderungen, wie die grundsätzliche Entwicklung lern- und gesundheitsförderlicher Arbeitsstrukturen, berücksichtigt (systemische) Supervision weniger und ausschließlich indirekt: Zum einen kann sie Supervisand*innen darin stärken, für die eigenen Bedürfnisse bei Führungskräften einzustehen, zum anderen können diese organisationalen Bedarfe in den Rückkopplungsgesprächen mit den Auftraggeber*innen thematisiert werden.

Mit Blick auf den Supervisionsprozess an sich spielt das Erzeugen einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre eine grundlegende Rolle, um kritische (Selbst-)Reflexion, Ressourcenstärkung und die Erarbeitung viabler Lösungen, also passender Bewältigungsstile, zu ermöglichen. Dies kann auch für das Mitteilen von versteckten Themen und Emotionen gelten, die der*die Supervisor*in in der Zusammenarbeit mit den Supervisand*innen wahrnimmt. Eine tragfähige Arbeitsbeziehung wird insbesondere durch die systemische Haltung der Allparteilichkeit und Neutralität sowie die Maxime des ‚Nicht-Wissens' befördert. Darüber hinaus führt die systemische Leitidee, dass die Supervisand*innen Expert*innen ihrer selbst sind, zu einer wertschätzenden und Eigenverantwortung zugestehenden Haltung des*der Supervisor*in. Der grundlegende Ansatz der Hilfe zur Selbsthilfe schließt daran an und verdeutlicht die gewünschte Nachhaltigkeit der Interventionen innerhalb

des Supervisionsprozesses, die die Supervisand*innen dazu befähigt, ihre Probleme beziehungsweise Belastungslagen selbstbestimmt zu verändern.

5.1.3.2 Perspektive 1: Selbstreflexion und Reflexion beruflicher Belastungslagen

In der Kategorie der Selbstreflexion und der Reflexion beruflicher Belastungslagen äußert sich zum einen die Bedeutung der (Selbst-)Reflexion als grundlegende Kompetenz für den bewussten und flexiblen Einsatz verschiedener Bewältigungsstile. Dabei geht es um die Identifizierung interner wie externer Belastungsfaktoren, indem unter anderem die eigene berufliche Rolle oder auch Arbeitsbeziehungen und -bedingungen kritisch beleuchtet und hinterfragt werden. Im systemischen Ansatz wird dabei ein besonderer Schwerpunkt auf die Betrachtung von Denk- und Handlungsmustern sowie Beziehungs- und Interaktionsmuster gelegt. Eigene Anteile an Konfliktsituationen zu erkennen und Belastungs- sowie Problemlagen im Austausch einem ‚Realitätscheck' zu unterziehen, unterstützt ebenfalls darin, die Kommunikation untereinander zu verbessern, um deren Auswirkungen auf die berufliche Rolle zu evaluieren. Psychoedukative Supervisionseinheiten – gerade zu den Themen der Entstehung von Belastungen und Stress, deren Subjektivität und Veränderbarkeit – befördern eine realistische Einschätzung der Belastungssituation und dadurch den Prozess der (Selbst-)Reflexion. In diesem kann zum anderen durch veränderte Sichtweisen, Haltungen und emotionale Distanzierung oder Akzeptanz des Belastungsfaktors Bewältigung im Sinne der kognitiven Restrukturierung oder auch emotionsbezogen stattfinden. Diese Bewältigungsstile nehmen eine besonders wichtige Rolle ein, wenn die Ursache der Belastung und deren Bedingungen nicht veränderbar oder beeinflussbar sind. Dass die Fähigkeit beziehungsweise Ressource der (Selbst-)Reflexion im Arbeitsprozess gestärkt wird, wie auch die umweltbezogene, soziale Ressource durch den Austausch im Team, fördert die Supervisand*innen im selbstbestimmten Umgang mit ihren Belastungslagen. Gleichzeitig kann sie zur problembezogenen Bewältigung beitragen, falls Belastungsfaktoren zum Beispiel in der sozialen Umgebung oder auch dem Personensystem selbst liegen. Wird in der Betrachtung der Belastungslagen der Fokus auf fehlende Ressourcen zur Bewältigung oder auch dysfunktionale Denk- und Verhaltensmuster sowie Persönlichkeitsmerkmale gelegt, besteht die Gefahr, dass ein möglicher defizitorientierter Blick der Supervisand*innen unbeabsichtigt begünstigt wird. Daher werden die Kategorien der Ressourcenorientierung und -stärkung sowie der Lösungsorientierung umso bedeutender, um ein ausgleichendes Moment dieser Perspektive zu schaffen. Der positive Blick auf bestehende und funktionale Ressourcen und Strategien wird vor allem im systemischen Ansatz forciert und gefördert.

5.1.3.3 Perspektive 1: Ressourcenstärkung und Kompetenzerweiterung

Die Stärkung und Aktivierung bestehender und die Entwicklung noch fehlender persönlicher, sozialer und fachlicher Ressourcen und Kompetenzen zur Bewältigung vorliegender Belastungslagen

setzt insbesondere am Herstellen des Gleichgewichts zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen (siehe Job-Demands-Resources Modell) an. Der Aufbau von solchen Ressourcen, die explizit für die Veränderung von Stressursachen vonnöten sind – wie Problemlösekompetenz, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit, Kommunikation und Konfliktlösekompetenz – unterstützt vorrangig die problembezogene Bewältigung. In der Teamsupervision wird dabei die, von den arbeitsbezogenen Stressmodellen hervorgehobene, Wirkvariable der umweltbezogenen, sozialen Ressource besonders gefördert. Der Austausch zwischen Professionellen auf Augenhöhe führt nicht nur zur Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit der psychosozialen Berater*innen, sondern dient auch dem gegenseitigen Feedback. Dieses fehlt oftmals im Arbeitsalltag der Supervisand*innen, was sich belastend auswirken kann. Zu betonen ist hier, dass dies nicht die, von Siegrist angesprochenen, Formen der Anerkennung und Wertschätzung durch das Auftraggeber*innensystem ersetzt.

(Systemische) Supervision begleitet diesbezüglich Lern- und Veränderungsprozesse, gerade auch im Aufbau und der Erweiterung verschiedener Ressourcen und Kompetenzen, die für die Bewältigung von Arbeitsbelastung relevant sind. Unter anderem aufgrund der Vielfalt und Subjektivität der Belastungslagen der Supervisand*innen kann sie nicht jeden Prozess individuell unterstützen, jedoch erarbeiten, welche Bedarfe durch andere Professionen begleitet werden können. Das bedeutet, dass die Supervisand*innen eigenverantwortlich den Aufbau jener Ressourcen vorantreiben müssen, die sie für die persönliche Bewältigung ihrer Belastungslagen benötigen. Dies kann eine fachliche Weiterbildung genauso wie eine weiterführende Beratung oder ein Coaching zur Stärkung persönlicher und sozialer Kompetenzen sein. Nicht zu vergessen ist dabei die Verantwortung des Auftraggeber*innensystems, gesundheitsförderliche Strukturen zu schaffen, in denen die notwendigen Arbeitsressourcen den Arbeitnehmer*innen zur Verfügung gestellt werden. Dadurch wird laut Demerouti und Bakker die Arbeitsmotivation der Supervisand*innen erhöht. Darüber hinaus wird das Risiko gesundheitlicher Beeinträchtigungen wie die Entstehung eines Burnouts oder anderer psychischer Störungen, die vor allem bei lang anhaltenden Belastungssituationen auftreten können, minimiert. (Systemische) Supervision kommt daher, ihren Möglichkeiten entsprechend, den Ansprüchen der Gesundheitsförderung nach, die durch die WHO und andere Autor*innen formuliert werden, und stärkt nicht nur das Wohlbefinden der Supervisand*innen, sondern unterstützt genauso deren Leistungs- und Arbeitsfähigkeit beziehungsweise die Qualität ihrer Arbeit.

5.1.3.4 Perspektive 1: Lösungsorientierung

Mit den Methoden und Interventionen, die unter die Kategorie der Lösungsorientierung fallen, werden weitere Bedarfe aufgegriffen, die für die Bewältigung von Arbeitsbelastung dienlich sind. So wird durch systemische Schwerpunkte wie der Multiperspektivität oder dem Perspektivwech-

sel eine Vielfalt an Lösungsansätzen generiert. An diesen anknüpfend können die Supervisand*innen eigenständig und flexibel entscheiden, welcher Ansatz für ihre individuelle Belastungslage eine viable Bewältigungsstrategie darstellt. Sie werden dadurch in ihrer Autonomie, ihrer Selbstbestimmung sowie ihrer Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit gestärkt, was insbesondere im arbeitsbezogenen Stressmodell nach Karasek und Theorell (Job-Demand-Control Modell) als entscheidend für die Entstehung beziehungsweise Bewältigung von Stress herausgestellt wird. Der dort anvisierte und zu fördernde Handlungsspielraum kann demnach zwar vergrößert werden, allerdings zeigt sich auch an dieser Stelle die Bedeutsamkeit der Verantwortung der Auftraggeber*innen: Diese sind primär für die Veränderungen bedingungsbezogener Aspekte verantwortlich, die sich ebenfalls positiv auf den Handlungsspielraum ihrer Beschäftigten auswirken. Können die Supervisand*innen in der aktiven Anwendung und Umsetzung der Lösungen ihre Belastungslagen erfolgreich bewältigen, wirkt sich das positiv auf ihre Selbstbestimmung und ihr Kohärenzgefühl aus. Dadurch werden wiederum positive Strukturen im Denken und Handeln unterstützt, die zu veränderter Wahrnehmung und Bewertung von potenziellen Belastungsfaktoren sowie deren Bewältigung führen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass alle Bewältigungsstile nach Lazarus im (systemischen) Supervisionsprozess aufgegriffen und gefördert werden. Dadurch werden die mehrdimensionalen Belastungslagen der psychosozialen Berater*innen umfangreich angesprochen: Unsicherheiten, Erwartungs- und Leistungsdruck durch gesellschaftlich bedingte Ökonomisierungsprozesse, allgemeine Belastungsfaktoren wie Beziehungskonflikte in der sozialen Umgebung und ineffiziente Handlungsstile im Personensystem oder beratungsspezifische Belastungen wie Schwierigkeiten in der emotionalen Abgrenzung zu herausfordernden Klient*innen. Darüber hinaus werden die aus den (arbeitsbezogenen) Stressmodellen geforderten Ressourcen und Wirkvariablen insbesondere personenbezogen unterstützt. Die Grenzen der (systemischen) Supervision hinsichtlich ihres Beitrages zur Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen manifestieren sich überwiegend an der Schnittstelle zu bedingungsbezogenen Veränderungen, die vorrangig in der Verantwortung des Auftraggeber*innensystems liegen. Diese werden im Folgenden aus der zweiten Perspektive, dem Abgleich mit dem Job Characteristics Modell (nach Oldham und Hackman) und den Aspekten humaner Arbeit, ebenfalls überprüft.

5.1.3.5 Perspektive 2: Soll-Zustand der Arbeitsbedingungen

Im Folgenden werden die Forderungen und Kernmerkmale des Job Characteristics Modell von Oldham und Hackman an Arbeitsbedingungen herangezogen, um zu überprüfen, inwiefern (systemische) Supervision zu diesem Soll-Zustand bedingungsbezogener Faktoren beiträgt. Der Einbezug dessen ist deswegen relevant, weil die Belastungsfaktoren psychosozialer Berater*innen so-

wohl auf Personenebene als auch durch bedingungs- und umweltbezogene Aspekte bestehen. Dabei werden die bereits erwähnten eingeschränkten Einfluss- und Wirkmöglichkeiten der (systemischen) Supervision ersichtlich. Da sie überwiegend mit dem Supervisand*innensystem arbeitet, können dort zwar Veränderungen angeregt werden, die sich auch positiv auf bedingungsbezogene Aspekte auswirken. In der aktiven Veränderung von bedingungs- und umweltbezogenen Faktoren bedarf es jedoch primär der Handlung und Aktion auf den Ebenen der Führungskräfte beziehungsweise der Organisation. Diese müssen eine gewisse Bereitschaft und Offenheit mitbringen, auf die Bedarfe der Veränderung einzugehen und Verantwortung für die Umsetzung dieser zu übernehmen. Dabei ist der systemische Grundgedanke der Wechselwirkung der Systeme, also dass sich diese gegenseitig beeinflussen, insofern richtungsweisend und unterstützend, als dass er vielmehr die Möglichkeiten und Chancen als die Grenzen der Veränderung dieser Ebenen fokussiert.

Für den Supervisionsprozess bedeutet das, dass die Supervisand*innen in der Reflexion ihrer Arbeitsaufgabe und -rolle im kollegialen Austausch eruieren können, welcher Veränderungen es möglicherweise bedarf, um die Kernmerkmale der qualifikatorischen Anforderungsvielfalt, der Ganzheitlichkeit und der Bedeutsamkeit der Arbeitsaufgabe herzustellen und damit Sinnhaftigkeit zu erzeugen. Hilfreich sind diesbezüglich die systemischen Ansätze der Multiperspektivität, des Perspektivwechsels sowie der Ressourcenorientierung, um möglichst viele Lösungsmöglichkeiten zu generieren. Mit dem Wissen über diese Bedarfe und der Stärkung der Supervisand*innen, aktiv für ihre Bedürfnisse einzustehen, können sie selbstbestimmt beeinflussbare Faktoren verändern oder die nötige Veränderung mit Hilfe der Handlungsbefugten anstoßen. Handelt es sich um Faktoren, die weder eigenständig verbessert werden können noch von der Organisation verändert werden (siehe problembezogene Bewältigung), besteht immer noch die Möglichkeit der emotionsbezogenen Bewältigung oder der kognitiven Restrukturierung.

Ähnlich verhält es sich mit den Kernmerkmalen der Autonomie und der Rückmeldung: (Systemische) Supervision kann, unter anderem durch die Erweiterung der (fachlichen) Kompetenzen und der Handlungsmöglichkeiten, die Autonomie und damit das Verantwortungsbewusstsein der Supervisand*innen stärken. Der kollegiale und professionelle Austausch zu den beruflichen bedingungsbezogenen Belastungsfaktoren fördert nicht nur die Rückmeldung zu, sondern auch die realistische Einschätzung von eigenen Arbeitsergebnissen. Dies ersetzt jedoch nicht die von der Führungskraft oder Organisation zugestandene Autonomie sowie deren Rückmeldung, Anerkennung und Wertschätzung zur beziehungsweise der Arbeitsleistung. Weiterhin können charakteristische Kontextvariablen wie die Ausprägung individueller Kompetenzen, das Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung oder auch die Zufriedenheit mit der Führung, den Kolleg*innen oder auch der Bezahlung in der (systemischen) Supervision thematisiert und auf viable Lösungsmöglichkeiten hin un-

tersucht werden. Auch hier kann sie diesbezüglich nur bedingt Veränderungen bei den Supervisand*innen anstoßen und deren Veränderungsprozesse begleiten.

Neben der Unterstützung und Befähigung der Supervisand*innen, sich für beeinflussbare Veränderungen einzusetzen, kann (systemische) Supervision auch durch die Weitergabe von Arbeitsergebnissen an das Auftraggeber*innensystem Veränderungen anstoßen, die in dessen Handlungsspielraum liegen. Dabei kann es hilfreich und förderlich sein, wenn im Gespräch die Vorteile für die Organisation kommuniziert werden, die sich durch die Einhaltung der fünf Kernmerkmale ergeben: der intrinsischen Motivation, der Arbeitsleistung und der Arbeitszufriedenheit, die sich schon in den personenbezogenen Interventionen als positive Konsequenzen gesundheitsförderlicher Maßnahmen festhalten ließen. Gemeinsam mit geringerem Absentismus und weniger Fluktuation wirken sich alle positiv auf die Organisation aus.

Bezogen auf die weiterführenden Merkmale humaner Arbeit von Ulich werden die bedingten Einflussmöglichkeiten ebenfalls deutlich: Während die prospektive Gestaltung der Arbeitsprozesse hinsichtlich der Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten wieder mehr im Verantwortungsbereich der Organisation liegt, kann die (systemische) Supervision die soziale Interaktion nicht nur ermöglichen, sondern auch aktiv und direkt fördern und stärken. Das geschieht mitunter durch den systemischen Fokus auf die Beziehungs- und Interaktionsmuster sowie auf die Wechselwirkungen der Systeme. Während die Zeitelastizität insbesondere durch die Ressourcenstärkung und die Entlastung durch die Bewältigung der Belastungslagen entstehen kann, ist die stressfreie Regulierbarkeit, im besten Fall, das Ergebnis aller Arbeitsprozesse, die sich in der (systemischen) Supervision auf die Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen ausrichten. Innerhalb von Ulichs Ergänzungen rücken die direkten Wirk- und Einflussmöglichkeiten der (systemischen) Supervision also wieder vermehrt in den Vordergrund.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass trotz der Einschränkungen des Einfluss- und Wirkbereichs der (systemischen) Supervision im Hinblick auf bedingungsbezogene Faktoren durchaus auch Veränderungen diesbezüglich möglich sind. So können beispielsweise widersprüchliche Anweisungen in der Arbeitsaufgabe oder auch die unzureichende Informationsweitergabe beeinflusst werden. In erster Linie findet dies durch die Arbeitsprozesse innerhalb der (systemischen) Supervision statt. Darüber hinaus kann sie die im Dreiecksvertrag festgehaltenen Rückkopplungsgespräche mit den Auftraggeber*innen nutzen, um wichtige Arbeitsergebnisse bezüglich der Organisation zu kommunizieren und dadurch gesundheitsförderliche Veränderungen, insbesondere bedingungsbezogener Art, anzuregen. Daran zeigt sich, dass die Auftragsklärung für einen langfristigen Erfolg der Supervision eine besonders wichtige Rolle einnimmt und daher zu Beginn eines Supervisionsprozesses ausreichend Beachtung finden muss.

Den Ausführungen verschiedener Autor*innen (u. a. Schaper, Haurand und Weniger) zufolge braucht es für einen ganzheitlichen Ansatz im Sinne der Bewältigung der mehrdimensionalen Belastungslagen sowohl bedingungsbezogene als auch personenbezogene Maßnahmen. Es hat sich in der Praxis jedoch gezeigt, dass bedingungsbezogene Maßnahmen hinsichtlich gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen, trotz der Verpflichtung durch das Arbeitsschutzgesetz, weniger und unzureichend durchgeführt werden. Zwar stellt auch die (systemische) Supervision primär eine personenbezogene Maßnahme dar, sie bezieht jedoch auch bedingungsbezogene Variablen auf den unterschiedlichen Ebenen mit ein. Damit befindet sie sich an der Schnittstelle beider Ansätze, ersetzt jedoch keine bedingungsbezogenen organisationalen Maßnahmen. Die Bedeutung der Rückkopplungsgespräche darf daher nicht unterschätzt werden, da insbesondere hier weitere notwendige bedingungsbezogene Maßnahmen eingeleitet werden können, die nicht in das Arbeitsfeld der (systemischen) Supervision fallen.

Werden die Ergebnisse beider Perspektiven zusammengeführt, kann die übergeordnete Forschungsfrage, inwiefern (systemische) Supervision einen Beitrag zur Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen leistet, wie folgt beantwortet werden: Bezogen auf die erste Perspektive greift (systemische) Supervision als personenbezogene organisationale Maßnahme durch die (selbst-)reflexiven und ressourcen- wie auch lösungsorientierten Schwerpunkte alle Bewältigungsstile nach Lazarus auf und fördert die dafür notwendigen Kompetenzen. Das betrifft sowohl die auf Restrukturierung angelegten Bewältigungsstile (emotionsbezogener Copingstil und kognitive Neubewertung) als auch den handlungsorientierten Ansatz (problembezogenes Coping). Darüber hinaus werden die in den (arbeitsbezogenen) Stressmodellen geforderten Fähigkeiten und Ressourcen, die zur Bewältigung von Stressreaktionen benötigt werden, berücksichtigt und gestärkt. Im Hinblick auf die zweite Perspektive werden die vorrangig personenbezogenen Interventionen der ersten Perspektive durch die Möglichkeiten und Grenzen (systemischer) Supervision hinsichtlich bedingungs- und umweltbezogener Faktoren ergänzt. Wird dabei ein Anspruch auf ganzheitliche Förderung in der Bewältigung der mehrdimensionalen (personen- wie bedingungs- oder umweltbezogenen) Belastungsfaktoren erhoben, kann (systemische) Supervision nur bedingt und indirekt einen Beitrag zur Bewältigung beider Ansätze leisten. Es kann jedoch positiv hervorgehoben werden, dass sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten gesundheitsförderliche Verhaltensweisen und Strukturen stärkt und damit sowohl die Psychohygiene als auch die Burnout-Prophylaxe unterstützt.

Den Ausführungen ist zu entnehmen, dass (systemische) Supervision insbesondere personenbezogen, aber eingeschränkt auch bedingungsbezogen einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen leistet. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn gewisse Qualitätsstandards innerhalb der (systemischen) Supervision eingehalten werden. Daher ist

es von besonderer Bedeutung herauszuarbeiten, welche Qualitätskriterien eingehalten werden müssen, um möglichst optimale Arbeitsergebnisse zu gewährleisten, die sich nicht nur positiv auf die Supervisand*innen, sondern auch auf die Organisation auswirken.

5.2 Analyse der Qualität

Sarah Ihnenfeldt

In den vorherigen Betrachtungen zum Thema Qualität sind sowohl theoretische Ansätze und Auseinandersetzungen mit Kriterien als auch verschiedene Forschungsergebnisse aus Befragungen des Supervisionssystems beleuchtet worden. Aus beiden Bereichen ergeben sich Erkenntnisse, die in der folgenden Analyse und Evaluation der bestehenden Qualitätsstandards berücksichtigt werden müssen: Zum einen unterliegt auch der Forschungsgegenstand der Qualität der Supervision[51] der subjektiven Wahrnehmung und Einschätzung sowohl der Befragten als auch der Forschenden[52], was das Objektivieren solcher Kriterien erschwert. Zum anderen stellt sich die Studienlage lückenhaft und mit einer Vielfalt an Forschungsschwerpunkten dar, so dass Aussagen zu allgemeingültigen Qualitätsmerkmalen, die mindestens die Perspektiven der Supervisor*innen, Supervisand*innen, der Auftraggeber*innen sowie der Klient*innen berücksichtigen, kaum möglich sind. Aktuelle Befunde zu Nebenwirkungen und Gefahren beziehungsweise einer ‚prekären' Qualität der Supervision weisen jedoch auf die zwingende Notwendigkeit der Verbesserung von Qualität hin. Deshalb plädieren verschiedene Expert*innen für die Entwicklung übergreifender Kriterien, anhand derer Qualität nicht nur überprüft, sondern auch verbessert werden kann. Dem entsprechend soll diese Arbeit einen Beitrag dazu leisten, relevante Qualitätsmerkmale bezogen auf die Bewältigung der Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen herauszuarbeiten, zu ergänzen sowie Ansatzpunkte für anknüpfende Forschungsarbeiten zu entwickeln. (siehe Kapitel 2.5.3; 2.6; 2.6.1)

Dafür werden im Folgenden die in der Literatur und Forschung als elementar diskutierten Qualitätsstandards analysiert. Deren in Kapitel 2.6 vorgenommene fokussierte und begrenzte Auswahl erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Allgemeingültigkeit. Die dargestellten Merkmale dienen als Referenzpunkte und ermöglichen die Überprüfbarkeit ihrer Relevanz für die Thematik dieser Arbeit. Die Analyse und Evaluation der Kriterien findet weiterhin im Rahmen der vier Qualitätsdimensionen statt und soll aufzeigen, welchen eine größere Bedeutung und welchen weniger Gewicht zu kommt. Daran anknüpfend werden weitere Ansatzpunkte aufgezeigt, die in

[51] In den weiteren Ausführungen werden zunächst übergeordnete Betrachtungen von Supervision, unter Berücksichtigung des systemischen Ansatzes, vorgenommen. Falls sich eine besondere Relevanz der systemischen Perspektive ergibt, wird diese gekennzeichnet. In der Konzeptqualität erfolgt dann ein geschärfter Blick auf den systemischen Ansatz.

[52] Es ist zu beachten, dass auch die Forschungsprozesse der subjektiven Einschätzung Forschender ausgesetzt sind; eingenommen der Verfasserinnen dieser Arbeit. Gerade in der Legitimierungsforschung besteht die Gefahr, dass Studienergebnisse bestimmten (und möglicherweise erwünschten) Zielen entsprechen sollen. Diese ist in der vorliegenden Arbeit minimiert, da es nicht darum geht, Supervision zu legitimieren, sondern deren Beitrag zur Bewältigung von Arbeitsbelastung zu evaluieren.

den Qualitätsdimensionen zu kurz kommen oder keine Erwähnung finden, jedoch auf Grundlage der Bedarfe psychosozialer Berater*innen bezüglich ihrer Bewältigung zu berücksichtigen sind. (siehe Kapitel 2.6; 2.6.2; 2.6.3)

5.2.1 Analyse der Qualitätskriterien

Die DGSv stellt mit ihren unterschiedlichen Richtlinien und Qualitätsverfahren nicht nur einen verpflichtenden Bezugsrahmen für ihre Mitglieder dar; dieser kann ebenfalls als Orientierung für andere Fachleute aus der Branche herangezogen werden und dient der formalen Synchronisation. Deswegen greift diese Arbeit sowohl auf das Qualitätsverständnis als auch die verwendeten Qualitätsdimensionen der DGSv zurück, um an diese im Zuge der Qualitätssicherung und -entwicklung anschlussfähig zu sein. Darüber hinaus setzt das Qualitätsverständnis gut an den bereits dargestellten Zielen und Funktionen von Supervision an. Die Qualitätsdimensionen wiederum bieten eine geeignete Struktur für eine umfangreiche und detaillierte Analyse der notwendigen Qualitätsmerkmale, die es für die Supervision bedarf. (siehe Kapitel 2.4.1; 2.6.1; 2.6.2)

So beinhaltet das Qualitätsverständnis der DGSv den Anspruch an Supervision als einen Ort, der gedankliche und emotionale Freiheit ermöglichen soll. Damit wird die vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre angesprochen, die es für die (Selbst-)Reflexion und Bearbeitung der Belastungslagen[53] braucht[54]. Mit deren weiterführenden Erwartung, dass (Selbst-)Reflexion, Kreativität und die Fokussierung auf Bedeutsames angestoßen werden, werden genau die Bereiche thematisiert, die von besonderer Bedeutung in der Bewältigung der Arbeitsbelastung sind. Abschließend ist darin das Ziel benannt, dass die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit der Supervisand*innen durch die Supervision erhöht werden soll, was für den Umgang mit Problemlagen als essenziell herausgearbeitet worden ist. Das Qualitätsverständnis an sich bildet also schon einen Rahmen, der zur Einhaltung elementarer Aspekte hinsichtlich der Bewältigung führt. (siehe Kapitel 2.1.3; 2.6.1; 3.2.3.3; 4.3.1.4).

Der Einsatz der Qualitätsdimensionen in dieser Arbeit ermöglicht nicht nur einen differenzierten Blick auf die strukturellen, prozessualen und konzeptionellen Faktoren und das Erreichen der angestrebten Ergebnisse. Er unterstützt auch in der Erfassung der Bandbreite und Komplexität der zu betrachtenden (potenziellen) Einfluss- und Wirkfaktoren. In diesem Zusammenhang können im weiteren Sinne die Merkmale der Strukturqualität als grundlegend und den Prozess rahmend verstanden werden. Die Standards der Prozessqualität beschreiben die Gestaltung des Supervisionsprozesses, welcher unter anderem auf die Erreichung der Kriterien der Ergebnisqualität abzielt. Die Konzeptqualität äußert sich vor allem in der Prozessqualität, weil in deren Rahmen die Theorien, Methoden und Interventionen angewendet werden, die konzeptionell anvisiert sind. Sie beeinflusst aber auch strukturelle Rahmenbedingungen sowie die Ergebnisse, die erreicht werden

[53] Im weiteren Verlauf ist unter den Problem(-lagen) die Belastungslage der Supervisand*innen zu verstehen.
[54] Im Folgenden zeigt sich, dass die meisten der strukturellen Kriterien darauf abzielen.

sollen. Trotz der Überschneidungen werden die Dimensionen im Folgenden zunächst getrennt voneinander analysiert. Im Anschluss werden sie in den Schlussfolgerungen wieder verknüpft betrachtet und es wird evaluiert, inwiefern sie den Ansprüchen der Bewältigung von Arbeitsbelastung entsprechen und an welchen Stellen noch Lücken hinsichtlich der Kriterien bestehen. (siehe Kapitel 2.6.2; 2.6.3)

5.2.1.1 Strukturqualität

Wie bereits erläutert, bewertet die Strukturqualität alle Regelungen, die sich auf die Rahmenbedingungen oder auch die Ausstattung der Supervision beziehen. Orientiert an der DGSv sollten hierbei alle Entscheidungen und Handlungen von menschlicher und fachlicher Qualität bestimmt sein, während die Wirtschaftlichkeit eine nachrangige Bedeutung zugeschrieben bekommt. Im Hinblick auf die anzustrebende Qualität der Supervision ist es wichtig, dass die Supervisand*innen transparent und partizipierend in diese ersten Vorkehrungen und Absprachen einbezogen werden, um sich mit Klarheit, Sicherheit und Mitspracherecht auf den Supervisionsprozess einlassen zu können. Dies spielt eine hervorgehobene Rolle im Rahmen der gegenseitigen Beeinflussung der Subsysteme des Mehrebenenmodells: Nicht nur aufgrund der aus der Forschung geforderten Einbeziehung des gesamten Systems, sondern auch unter Berücksichtigung der systemischen Ausrichtung. Denn durch die gegenseitige Beeinflussbarkeit und die Veränderungen, die sich zwangsläufig für das Gesamtsystem ergeben, rückt auch die geteilte Verantwortung aller Beteiligten mehr in den Vordergrund. Daher gilt es, diese schon in den ersten strukturellen Vorkehrungen wie dem Dreiecksvertrag zu berücksichtigen. Förderlich ist dieses Vorgehen auch deswegen, weil Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen oftmals aufgrund fehlender Orientierung, Sicherheit, mangelndem Mitspracherecht und unzureichender Kommunikation entstehen. Die strukturellen Rahmenbedingungen wirken solchen potenziellen Belastungsfaktoren entgegen. (siehe Kapitel 2.5; 3.2; 4.2; 2.6.3.1)

Wie sich bereits gezeigt hat, stellt die personelle Ressource einen zentralen Faktor für eine gelingende Supervision dar, da die Passung zwischen Supervisor*in, Auftraggeber*in und Supervisand*innen Voraussetzung für ein funktionales Arbeitsbündnis und eine tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen den Akteur*innen ist. Der*Die Supervisor*in ist dabei angehalten, den Vertragspartner*innen offen darzulegen, was Supervision im Sinne der Bewältigung leisten kann. Es ist weiterhin bedeutsam, die Grenzen der supervisorischen Arbeit aufzuzeigen, wie beispielsweise die Behandlung von belastungsbedingten Störungen und Erkrankungen, die einer Psychotherapie oder anderer medizinischer Interventionen bedürfen. Außerdem können nicht alle Ressourcen und Kompetenzen aktiviert und gestärkt werden, die für die individuelle Bewältigung der Belastungslagen vonnöten sind, wie etwa spezielle fachliche Fähigkeiten. Trotz dieser klaren Begrenzung besteht die Möglichkeit, darüber zu informieren, welche alternativen und weiterführenden

Maßnahmen sinnvoll sein könnten. Die Transparenz über die Möglichkeiten und Grenzen ist für die Zielsetzungen innerhalb des Dreiecksvertrags relevant, um eine realistische Einschätzung möglicher Wirkeffekte zu erhalten. Im Rahmen der Qualitätsstandards sorgen diese Kriterien zur personellen Ressource nicht nur für ein gutes Arbeitsbündnis, sondern schützen auch vor falschen Erwartungshaltungen an Supervision. (siehe Kapitel 2.3.2; 2.6.3.1)

Ein weiteres Qualitätsmerkmal der personellen Ressource besteht zum einen in der allgemeinsupervisorischen Kompetenz und Performanz und zum anderen in der Feld- und Fachkompetenz der Supervisor*innen, die in der Studie von Petzold et al. (2008) als besonders wichtig für eine gelingende Supervision herausgestellt wurden. Beide Kompetenzbereiche bilden die Grundlage für das professionelles Handeln der Supervisor*innen. Diese benötigen sie, um den Supervisionsprozess so zu gestalten, dass die Bedarfe der psychosozialen Berater*innen klient*innenzentriert erkannt und daran anknüpfend geeignete Methoden und Interventionen angewandt werden. Dies betrifft insbesondere die Anregung der (Selbst-)Reflexion, die Ressourcenorientierung und -stärkung sowie kreative Lern- und Lösungsprozesse. Weiterhin bedarf es fachlichen Wissens zu Belastungen, Stressentstehung, Stressfolgen sowie zum Coping, um dieses psychoedukativ an die Supervisand*innen weitertragen sowie konkrete Lernprozesse anstoßen zu können, die die Stärkung der verschiedenen Bewältigungsstile zur Folge haben. Außerdem ist ein umfangreiches Themenwissen wie etwa Kenntnisse über Arbeit und Gesundheit, Abgrenzung im Sinne der Work-Life-Balance, Autonomie und Vorgaben oder auch Konfliktmanagement förderlich. Bei der allgemeinsupervisorischen Kompetenz ist vor allem das Wissen über die Mehrdimensionalität des Supervisionssystems von Bedeutung, da das Individuum und sein Verhalten (insbesondere aus systemischer Sicht) in den Kontext gestellt und der wechselseitige Einfluss zwischen Subjekt und Umwelt einbezogen werden muss. Die Feldkompetenz kann darin unterstützen, interne ‚Spielregeln' zu erkennen und ein besseres Verständnis für die Bedarfe der Supervisand*innen zu entwickeln. Die Qualitätskriterien der supervisorischen Kompetenzbereiche stellen demnach sicher, dass den spezifischen Bedürfnissen der Supervisand*innen bestmöglich nachgekommen werden kann. (siehe Kapitel 2.5.3; 2.6.3.1; 3.2.1.2; 4.2; 4.3; 4.4)

Die personelle Ressource der Haltung des*der Supervisor*in wirkt sich ebenso auf die Arbeitsatmosphäre und die Beziehung zwischen den Akteur*innen aus: So fördert die Identifikation mit dem Arbeitsbereich der Auftraggebenden (Feldkompetenz) beispielsweise das allparteiliche Handeln. Das Zugeständnis von Autonomie, Selbstbestimmtheit und Expert*innentum sowie vereinbarte Regeln zur Schweigepflicht (Verschwiegenheit im Persönlichen, Offenheit in organisationalen Themen) sorgen für einen produktiven Raum, in dem (selbst-)reflexive Lern- und Arbeitsprozesse möglich werden. Gemeinsam mit wichtigen Beratungskompetenzen wie der Wertschätzung, der emotionalen Wärme, der Echtheit und der Beziehungsgestaltung wird dadurch zu vertrauensvoller Atmosphäre beigetragen. Gelingt es den Supervisor*innen also, durch die Einhaltung dieser

Qualitätsstandards, an die Kommunikations-, Denk- und Wertesysteme der Supervisand*innen anzuknüpfen, können Supervisionsprozesse Veränderungen anstoßen, die sich entlastend und gesundheitsförderlich auswirken. (siehe Kapitel 2.4.3; 2.6.3.1; 3.4)

Alle räumlichen und finanziellen Rahmenbedingungen nehmen zwar keinen direkten Einfluss auf die Bewältigung der Arbeitsbelastung; sie bilden jedoch direkte Voraussetzungen, die sich positiv auf den Aufbau von Beziehungen und vertrauensvollen Arbeitsprozessen auswirken. Dazu zählt ebenfalls, dass die Rollen geklärt und Aufträge transparent kommuniziert sind, Setting und Räumlichkeiten störungsfrei gestaltet werden und alle Beteiligten auf Augenhöhe kooperieren. Besonders bedeutend ist dabei, dass Supervision keine Kontrollinstanz darstellt, die durch den*die Auftraggeber*in instrumentalisiert wird, so dass Supervisand*innen Sanktionen befürchten müssen. Hierdurch wird genau an den im Qualitätsverständnis angeführten Zielen der gedanklichen und emotionalen Freiheit angesetzt, welche für die (Selbst-)Reflexion der oft sensiblen Themen der Supervisand*innen ermöglicht werden sollten. (siehe Kapitel 2.4.3; 2.6.3.1; 4.3.3.2)

Die relevanten Kriterien zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die strukturelle Qualität keinen direkten Einfluss auf die konkrete Bewältigungsarbeit hat, aber für wichtige Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sorgt, die gute Arbeitsprozesse und tragfähige Beziehungen zulassen und sichern. Dahingegen zählt das Merkmal der zeitlichen Begrenzung der Supervision zu den weniger wichtig erscheinenden Standards. Es ist zwar für die Kontrollierbarkeit der Ziele sinnvoll oder auch zur Abwendung einer möglichen ‚Betriebsblindheit' der Supervisor*innen, wirkt sich jedoch nur indirekt auf die vorliegende Thematik aus. Ähnlich verhält es sich mit dem Kriterium der Vernetzung und Kooperation mit anderen Berater*innen sowie anderen Professionen innerhalb der Organisation. Ersteres kann dazu beitragen, dass die Professionellen nicht ungewollt gegeneinander arbeiten und dadurch die Qualität ihrer Arbeit beeinträchtigt wird. Letzteres, also der Einbezug der Multiprofessionalität, kann insbesondere dann sinnvoll sein, wenn in der Supervision Lösungen erarbeitet werden, die der Unterstützung anderer Professioneller bedürfen: Es kann sich zum Beispiel um ein weiterführendes Coaching, eine Psychotherapie, aber auch fachliche Fort- und Weiterbildungen handeln. Dadurch wird für einen Qualitätsrahmen gesorgt, der die Chancen und Möglichkeiten angrenzender und weiterführender Anlaufstellen einbezieht und somit ein ganzheitlicheres Arbeiten an den Problemen der Supervisand*innen begünstigt und eine höhere Reichweite der Wirkeffekte möglich wird. (siehe Kapitel 2.3; 2.4.3; 2.6.3.1)

Zu weiterführenden Merkmalen, die diskutiert und hinsichtlich ihrer Relevanz untersucht werden sollten, zählt unter anderem die in den meisten Kontexten bestehende Verpflichtung zur Teilnahme an der Supervision. Diese kann sich negativ auf die Mitarbeit und Öffnung der Supervisand*innen auswirken (siehe Kapitel 2.4.3). Daher müsste grundsätzlich im Dreiecksvertrag festgehalten werden, wie mit dem Thema der Freiwilligkeit beziehungsweise Verpflichtung umgegangen wird, solange keine validen Ergebnisse hinsichtlich dieses Qualitätskriteriums bestehen. Fer-

ner ist in der Studie von Haubl und Voß aufgezeigt worden, dass Führungskräfte oft selbst überfordert sind und Beschäftigten dadurch nicht die Orientierung und Sicherheit geben können, die diese benötigen (siehe Kapitel 4.2.3). Deswegen stellt sich die Frage, ob die Beteiligung von Führungskräften (als Vertreter*innen der Organisation) am Supervisionsprozess[55] neben den Rückkopplungsgesprächen stärker forciert und ebenfalls strukturell verankert werden. Die Bedeutung dieses zusätzlichen Merkmals wird durch das Wissen darüber bekräftigt, dass organisationale bedingungsbezogene Maßnahmen in der Bewältigung eine ähnlich relevante Position einnehmen wie die personenbezogene der Supervision (siehe Kapitel 4.3.3.2). Demnach scheint dieser fokussierte Einbezug des Auftraggeber*innensystems, also der Führungskräfte, sinnvoll. Abschließend sollte beim Kriterium der personellen Ressource des*der Supervisor*in eine Ergänzung vorgenommen werden: Da die Kompetenzen und die durchgeführten Handlungen der Supervisor*innen wesentlich über die Qualität der Supervision mitentscheiden, ist deren begleitete und angeleitete (Selbst-)Reflexion als verpflichtend anzuraten. Sie soll zum einen dafür sorgen, dass die Professionellen eigene Denk- und Handlungsmuster kritisch hinterfragen und zum anderen, dass auch deren fachliche Weiterentwicklung vorangetrieben wird. Darüber hinaus kann die Reflexion der eigenen Belastungslagen und Bewältigungsstile darin unterstützen, dass präferierte Sichtweisen und Handlungsoptionen der Supervisor*innen nicht ungefiltert an die Supervisand*innen übertragen oder empfohlen werden.

5.2.1.2 Prozessqualität

Bei der Prozessqualität geht es darum, wie die Zusammenarbeit mit den Supervisand*innen innerhalb des Supervisionsprozesses gestaltet wird. Das ‚Wie' äußert sich dabei auch schon in der Art und Weise, mit der die Kriterien der Strukturqualität ausdifferenziert werden. Sie bilden den Rahmen und die Grundlage für die Merkmale der Prozessqualität, die – mit Fokus auf die Fragestellung dieser Arbeit – eine hervorgehobene Bedeutung haben. Das hängt damit zusammen, dass die durch die Problemlagen entstehenden Bedarfe sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können und demzufolge der flexible Einsatz von Methoden und Interventionen umso wichtiger wird. Dieser wird mitbedingt durch den gewählten Supervisionsansatz und dessen konzeptioneller Ausrichtung. Hier wird die Schwierigkeit der Messbarkeit und Objektivierbarkeit der Standards anhand der verschiedenen Einflussfaktoren und flexiblen Gestaltung des Prozesses besonders deutlich. (siehe Kapitel 2.4; 2.6.1; 2.6.3.2; 4.2)

Mit dem von Buchinger und Klinkhammer formulierten Qualitätskriterium, dass das Verhalten der Supervisand*innen als Konsequenz struktureller Verhältnisse des Organisationssystems anzuse-

[55] Damit ist nicht unbedingt die Teilnahme an den Supervisionssitzungen gemeint, sondern vielmehr die Einbindung der Führungskräfte in den gesamten Supervisionsprozess. Das kann die stärkere Fokussierung der Rückkopplungsgespräche sein, eine begleitet stattfindende Einzelsupervision oder auch regelmäßige Evaluationstermine innerhalb der Supervisionssitzungen. In diesem Fall müsste jedoch transparent gemacht werden, in welcher Rolle und Funktion die Führungskraft auftritt: z. B. als Mitarbeiter*in, Kolleg*in, Entscheider*in oder als Leitungsperson.

hen ist, kann nicht nur die Mitarbeit der Beteiligten angeregt sowie die gemeinsame Verantwortung fokussiert und sichergestellt werden. Es wird auch optimal an den mehrdimensionalen Belastungslagen der Zielgruppe angesetzt, welche auf unterschiedlichen Ebenen bestehen können (Person, Profession, Funktion, Organisation und Klientel). Das Kontextualisieren unterstützt die (Selbst-)Reflexion und deren Bearbeitung, indem die Wechselwirkungen und gegenseitigen Einflüsse berücksichtigt werden. Durch das Identifizieren der Stressoren und dem Eruieren, welche Handlungsoptionen bestehen und in welchem Handlungsbereich sie liegen, können dadurch gesundheitsförderliche Bewältigungsmechanismen (emotionsbezogen, problembezogen, kognitiv) der Supervisand*innen gestärkt beziehungsweise angeregt werden. Des Weiteren kann schon die geteilte Verantwortung zu einer entlastenden Wirkung führen. Sie ist auch deshalb für die Qualität der Supervision wichtig, weil in der Praxis die personenbezogenen Maßnahmen noch überwiegen und somit die Verantwortung zu großen Teilen auf die Supervisand*innen übertragen wird. (siehe Kapitel 2.6.3.2; 4.2; 4.3.3; 4.3.3.2)

Die von Rappe-Giesecke betonten Qualitätskriterien sind aus unterschiedlichen Gründen für die (Selbst-)Reflexion und Bearbeitung der Belastungen sowie deren Bewältigung zentral: Der transparente und vorhersehbare Ablauf des Supervisionsprozesses und das Einhalten vereinbarter Ziele und Methoden sorgen für Sicherheit und Orientierung und eine vertrauenswürdige Arbeitsbeziehung. Regelmäßige interne Auswertungs- und Rückkopplungsgespräche verdeutlichen die erarbeiteten Ergebnisse und unterstützen dabei, das berufliche Handeln so auszurichten, dass Bewältigungsmechanismen gestärkt und Belastungen gemindert werden. Die Reflexion des Supervisionssystems kann als Prüfinstanz verstanden werden, um zu gewährleisten, dass die Vereinbarungen eingehalten werden und der Fokus der Supervision weiterhin auf der Unterstützung der Supervisand*innen und deren Bedarfen liegt. Rappe-Giesecke hält die Abweichungen von der Normalform für ein besonders wichtiges Kriterium hinsichtlich des selbstreflexiven Lernens, welches für das Explorieren der Problemlagen und geeigneter Lösungsansätze als zentral angesehen werden kann. Verschiedene supervisorische Fähigkeiten und Werkzeuge haben neben der Funktion, (Selbst-)Reflexion anzuregen, ebenso eine entlastende und somit positive Wirkung im Bewältigungsprozess (z. B. das Containment). Der ressourcen- und lösungsorientierte Blick hat sich schon im Analyseteil 5.1 als zentrales Element sowohl hinsichtlich des Erkennens benötigter Ressourcen als auch der Erarbeitung kreativer Lösungswege und Bewältigungsstile herausgestellt. Er sorgt für einen guten Ausgleich zur defizitorientierten Perspektive, wenn die verschiedenen Belastungen untersucht werden und stellt somit ein wichtiges Qualitätskriterium dar. (siehe Kapitel 2.4.3; 2.6.3.2; 4.3.3; 4.4; 5.1)

Alle der in Kapitel 2.6.3.2 angeführten Qualitätsmerkmale stellen wichtige Weichen für die Reflexion und Bearbeitung der Belastungslagen der psychosozialen Berater*innen. Es verbleiben demnach aus der Analyse keine Kriterien, die als weniger relevant für die Thematik dieser Arbeit er-

scheinen. Die Ressourcen- und Lösungsorientierung könnte allerdings durch die Erweiterung zielgerichteter Ressourcen für die Bewältigung ergänzt und geschärft werden. Hierbei können jene Ressourcen und Kompetenzen hervorgehoben und durch bestimmte Methoden gestärkt werden, die sich in den (arbeitsbezogenen) Stressmodellen als markant herausgestellt haben (u. a. Handlungsspielraum erhöhen, Entscheidungs- und Kommunikationsfähigkeit stärken). (siehe Kapitel 2.6.3.2; 3.4; 4.3.1)

5.2.1.3 Ergebnisqualität

Bei der Ergebnisqualität handelt es sich um die Messung der Wirksamkeit, welche dadurch überprüft wird, ob die grundlegenden Ziele erreicht worden sind. Dabei sind laut der DGSv die Perspektiven der Supervisor*innen, der Supervisand*innen sowie der Auftraggeber*innen zu berücksichtigen. Aufgrund der oft zeitlich versetzten Wirkung der Interventionen sind valide Ergebnisse erst dann zu erwarten, wenn der Prä-Post-Vergleich auch Befragungen weit nach Beendigung des Supervisionsprozesses einbezieht. (siehe Kapitel 2.6.2; 2.6.3.3)

Die DGSv setzt also die von Haubl geforderte Erarbeitung ‚triangulierter Erfolgskriterien' in der Ausdifferenzierung der Ergebnisqualität um und ermöglicht dadurch ein umfangreicheres und aussagekräftigeres Bild bedeutender Standards. Auch an dieser Stelle kann die Subjektivität der Perspektiven der Beteiligten die Bestimmung der Merkmale sowie deren anschließende Auswertung erschweren und zu starken Unterschieden führen. Das kann unter anderem auf die teils widerstrebenden Interessen und Motive zurückgeführt werden, die die Erhebung allgemeingültiger Qualitätskriterien auch künftig verkomplizieren. So kann es beispielsweise das Ziel des*der Auftraggeber*in sein, dass die Supervisand*innen das Wissen und die Ressourcen aufbauen können, welches sie für ihre Belastungslagen benötigen, um diese alleine und selbstbestimmt zu bewältigen. Die Supervisand*innen könnten hingegen darauf abzielen, herauszuarbeiten, welche bedingungsbezogenen Belastungsfaktoren in welcher Form von der Organisation verändert werden müssten, um diese zu minimieren oder zu eliminieren. Weiterhin könnten die Supervisor*innen das Ziel anstreben, beiden Parteien zu verdeutlichen, dass sie die geteilte Verantwortung tragen und gemeinsam für ein gesundheitsförderliches Arbeiten einstehen können und sollten. Gerade weil die Beteiligten die Ergebnisqualität so verschieden definieren können, braucht es gemeinsame und umfassende Standards, um die Qualität der Supervision für das Gesamtsystem zu gewährleisten. (siehe Kapitel 2.5.2; 2.6.1; 2.6.3.3)

Da es bei der Darstellung der Ergebnisqualität übergeordnet um die Erreichung der vereinbarten Ziele geht, werden nachfolgend zunächst die wichtigsten Ziele aus den (arbeitsbezogenen) Stressmodellen aufgezeigt, die sich auf die Bewältigung von Arbeitsbelastung beziehen. An diesen anknüpfend können die bestehenden Qualitätskriterien passender eingeordnet und analysiert werden beziehungsweise es kann überprüft werden, ob diese berücksichtigt werden. Die in der

Strukturqualität erfolgte Ein- und Abgrenzung der Möglichkeiten der Supervision unterstützt dabei die realistische Einschätzung der Ziele. Auf Grundlage der Erkenntnisse der Stressforschung ist im Sinne der Qualitätssicherung demnach aufzugreifen, dass Supervision insbesondere den Entscheidungs- und Handlungsspielraum stärken (siehe Job-Demand-Control Modell), einen Ausgleich zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen schaffen (siehe Job-Demands-Resources Modell) und für gerechte Wertschätzung und Anerkennung im Sinne der Belohnung sorgen sollte (siehe Modell der Gratifikationskrisen). Darüber hinaus ist es wichtig, nicht nur psychoedukativ zu wesentlichen Aspekten der Entstehung von Stress, dessen Folgen und zu emotionsbezogenen, problembezogenen und kognitiven Bewältigungsstile zu informieren, sondern auch (selbst-)reflexiv und lösungsorientiert auf deren Umsetzung im beruflichen Handeln hinzuwirken. (siehe Kapitel 2.6.3.3; 4.3; 4.4)

Im Abgleich mit den bestehenden Qualitätskriterien differenziert Rappe-Giesecke vor allem drei mögliche Kategorien, mit deren Hilfe Veränderungen festgestellt werden können: sicht- und messbare Veränderungen im Verhalten, Veränderungen in der Haltung und Einstellung sowie der Zuwachs an Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz. Diese schließen optimal an die personenbezogenen Interventionen an, die den überwiegenden Anteil der Supervisionsarbeit ausmachen, und werden im Folgenden näher betrachtet. (siehe Kapitel 2.4; 2.6.3.3; 3.6)

Hinsichtlich des Qualitätskriteriums, Veränderungen auf der Verhaltensebene zu bewirken, wird das (selbst-)reflexive Erkennen von dysfunktionalen oder sogar gesundheitsschädigenden Verhaltensmustern sichergestellt, welches den ersten Schritt zur Erarbeitung funktionaler oder auch gesundheitsförderlicher Verhaltensweisen darstellt. Unter Berücksichtigung der Ressourcenorientierung kann es ebenso hilfreich sein, schon bestehende funktionale Verhaltensmuster zu erkennen und zu stärken. Auch in der systemischen Perspektive auf Gesundheit ist die Ebene des individuellen Verhaltens in der Gesundheitsförderung betont worden und gewinnt dadurch weiterhin an Bedeutung bezüglich qualitativer Standards. Überprüfende Fragen richten sich folglich an die Veränderung des Verhaltens, zum Beispiel: ‚Nehmen Sie sich in der Zwischenzeit die Pausen, die Sie benötigen, um ausreichend zu regenerieren und Ihre Arbeitsanforderungen gut zu bewältigen?‘ (siehe Kapitel 2.6.3.3; 3.4; 3.5; 4.3.2)

Die Überprüfung des Qualitätskriteriums von Veränderungen in der Haltung und Einstellung sind für die Thematik dieser Arbeit deshalb wichtig, weil durch die (Selbst-)Reflexion neben dysfunktionalen Verhaltensweisen auch dysfunktionale Denkstrukturen und Persönlichkeitsmerkmale eruiert werden sollen, die sich gesundheitsschädigend auf die Supervisand*innen und deren Bewältigung auswirken. Es besteht eine erschwerte Messbarkeit, weswegen es wichtig ist, dass möglichst zu Beginn die bestehenden Werte-, Denk- und Kommunikationssysteme sowie -muster reflektiert werden, um das Wahrnehmen und Erleben von Veränderungen zu unterstützen (siehe Kapitel 2.6.3.1). Beispielhafte Fragen können lauten: ‚Erkennen Sie ihre Leistungen selbst an?‘ ‚Wenden

Sie Ihre innerlichen Schutzmaßnahmen an, um sich emotional abzugrenzen?‘ (siehe Kapitel 2.6.3.3; 4.3.3)

Mit dem Qualitätskriterium des Zuwachses der drei benannten Kompetenzen werden anzustrebende Ergebnisse beziehungsweise Ziele formuliert, die optimal an die wesentlichen Ressourcen und Fähigkeiten anknüpfen, deren es für die Bewältigung der Arbeitsbelastung bedarf. Die Selbstkompetenz umfasst unter anderem die (selbst-)reflexiven Fähigkeiten, die für das kritische Hinterfragen der Problemlagen vonnöten sind. Des Weiteren kann das Fördern des Selbstmanagements das selbstbestimmte Handeln der Supervisand*innen unterstützen. Die Stärkung ihres Selbstwertes kann gleichzeitig die Haltung befördern, besser für die eigene Gesundheit zu sorgen, indem Bedürfnisse kommuniziert und durchgesetzt werden, wie es Haubl und Voß betonten. Dabei gilt es, einen gesundheitsförderlichen Umgang mit der eigenen Person anzustreben. Bei der Sozialkompetenz werden ebenfalls wichtige Fähigkeiten gestärkt, die sich auf die Zusammenarbeit beziehen und hiermit Belastungsfaktoren ansprechen, die sich in der sozialen Umgebung befinden. Teamfähigkeit, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit sind die bedeutenden Ressourcen, die aktiviert und gestärkt werden und dadurch insbesondere zur Bewältigung von sozialen Belastungsfaktoren beitragen. Bei der Methodenkompetenz geht es darum, dass das fachliche Wissen zur Problemlösung eingesetzt wird. Das bedeutet, dass das in der Supervision generierte oder aktivierte Wissen sowie die Ressourcen zielgerichtet eingebunden werden. Das schließt den flexiblen und bewussten Einsatz der verschiedenen Bewältigungsstile, je nach Problemlage, mit ein. Die Stärkung aller drei Kompetenzen bewirkt nicht nur den Aufbau relevanter Ressourcen, sondern erweitert auch den Handlungsspielraum und stärkt Persönlichkeitsmerkmale wie die Ausprägung des Selbstwertes. Dies wiederum kann die Wertschätzung der eigenen Arbeitsergebnisse zur Folge haben, welche die Anerkennung durch Vorgesetzte nicht ersetzt, aber zu mehr Sicherheit der Supervisand*innen beiträgt. Darüber hinaus wird durch die drei Kompetenzbereiche sowohl die Ebene der Person und des Teams als auch der Führungskräfte und der Organisation angesprochen und einbezogen. Es wird also deutlich, dass alle vorher beschriebenen Merkmale der Ergebnisqualität, die grundsätzlich für die Supervision formuliert sind, auch für die Sicherstellung der Qualität bezüglich der Bewältigung von Arbeitsbelastung wesentlich sind. (siehe Kapitel 2.6.3.3; 4.3.1; 4.3.3)

Zusammenfassend ist im Hinblick auf die aus der Stressforschung formulierten Ziele festzustellen, dass in den Kriterien der Ergebnisqualität vor allem der Fokus auf der Veränderung von Denk- und Verhaltensmustern sowie auf dem Ausbau an Ressourcen beziehungsweise Kompetenzen liegt. Damit wird der Entscheidungs- und Handlungsspielraum erweitert und ein Ausgleich zwischen Anforderungen und Ressourcen angestrebt. Es zeigt sich hier erneut, dass die von Siegrist geforderte Belohnung der Beschäftigten nicht ausreichend aufgegriffen wird, auch wenn auf diese nur bedingt von der Supervision im Sinne von Wertschätzung und Anerkennung hingewirkt werden

kann. Ebenso werden in den Kriterien die Informationsweitergabe fachlichen Wissens über Arbeitsbelastung und Stress vernachlässigt. Bei beiden Aspekten wäre weiterführend zu prüfen, ob sie als Teil der Ergebnisqualität aufgenommen oder ob sie etwa im Rahmen des Dreiecksvertrags in ihrer Aufnahme – je nach individueller Notwendigkeit der Supervisand*innen und Auftraggeber*innen – ausgehandelt werden sollten.

Bei zwei weiteren Aspekten sollte auf Grundlage der Erkenntnisse dieser Arbeit in Erwägung gezogen werden, sie als ergänzende Qualitätsmerkmale aufzugreifen. Zum einen handelt es sich hierbei um die Partizipierenden bei der Erarbeitung der Erfolgskriterien, die gleichzeitig die Ausgestaltung der Struktur- und der Prozessqualität mitbestimmen. Diese wird laut der DGSv von Supervisor*innen, Supervisand*innen und Auftraggeber*innen vorgenommen (siehe Kapitel 2.6.3.1). Im Hinblick auf die Bewältigung der Belastungslagen sind diese einbezogenen Verantwortlichen auch von primärer Bedeutung, da hier ein besonderer Bedarf an Transparenz, Orientierung und Sicherheit besteht, der durch das Mitspracherecht und die geteilte Verantwortung gestärkt wird. Dennoch können sich Veränderungen auf das Gesamtsystem, also auch die Klient*innen auswirken[56]. Demzufolge ist zu hinterfragen beziehungsweise zu überprüfen, inwiefern auch das Klient*innensystem in die Erarbeitung solcher Erfolgskriterien mit einbezogen werden kann und sollte. Überdies müsste unter Berücksichtigung des Mehrebenenmodells auch die Kooperation mit dem Wissenschaftssystem anvisiert werden (siehe Kapitel 2.5). Denn die Einbindung aller am System Beteiligten in die Ausgestaltung der Standards der Qualitätsdimensionen kann zu Synergieeffekten und somit zu verbesserter und nachhaltiger Qualität der Supervision führen. Zum anderen ist hinsichtlich der Vermittlung des Wissens über Belastungsfaktoren, Stress und Bewältigung (Psychoedukation) zu überprüfen, ob dieses einen grundlegenden Bestandteil der Supervision darstellt oder ob es sinnvoller ist, dieses Grundlagenwissen in anderen organisationalen Maßnahmen (z. B. Stressmanagementseminare) zu vermitteln (siehe Kapitel 4.3). Aufgrund der zeitlichen Begrenzung von Supervision sollte diese Option diskutiert werden, um innerhalb des Supervisionsprozesses mehr Raum und Zeit für die kritische Reflexion und Bearbeitung der Probleme zu erhalten. Daher scheint die Kooperation zwischen Supervisor*innen und der Organisation umso wichtiger in der Sicherstellung der Qualität der Supervision.

5.2.1.4 Konzeptqualität

In der Konzeptqualität werden, je nach Supervisionsansatz, jene theoretischen Hintergründe, ethischen Richtlinien, Grundsätze und Leitideen fokussiert, die in der Ausgestaltung der Supervision handlungsleitend sind. Die differenzierte Untersuchung des jeweiligen Konzeptes auf ihre Wir-

[56] Ein übergeordnetes Ziel der Supervision ist es, die Qualität der Arbeit psychosozialer Berater*innen mit ihren Klient*innen zu sichern. Hohe Arbeitsbelastung, gerade auch aufgrund beratungsspezifischer Schwierigkeiten, kann sich negativ auf die Arbeit mit den Klient*innen auswirken. Der Einbezug dieser Zielgruppe kann demnach zu weiteren wichtigen Erkenntnissen führen. (siehe Kapitel 2.2)

kung und Qualität hin ist essenziell. Dies bestätigen auch Mittler et al., die herausgefunden haben, dass es durch die unterschiedlichen Konzepte zu signifikanten Unterschieden in verschiedenen Bereichen, wie beispielsweise dem Rollenverständnis, kommen kann. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dem systemischen Ansatz, der in Kapitel 3 mit seinen konzeptionellen Besonderheiten ausgearbeitet wurde. Deshalb sind im Kapitel der Konzeptqualität relevante Kriterien der Systemischen Gesellschaft aufgezeigt worden, die im Folgenden analysiert werden. (siehe Kapitel 2.6.3.4; 3.)

Die ethischen Richtlinien und die Qualifizierungsvoraussetzungen bilden die Eckpfeiler der Qualitätsbestrebungen der SG. Darin äußert sich insbesondere die tragende Rolle des*der Supervisor*in hinsichtlich der Qualitätsstandards. Diese*r muss neben einem Hochschulabschluss und einem gewissen Umfang an Selbsterfahrung und Berufserfahrung vor allem umfangreiches konzeptionelles und inhaltliches Wissen und vielschichtige Kompetenzen mitbringen, die auf dem systemischen Ansatz gründen. Das betrifft insbesondere grundlegende Theorien und die darauf basierende Haltung des*der Supervisor*in sowie die Methoden und Interventionen. Allein mit dem Blick auf die Thematik der Belastungslagen und die Arbeit mit Personen, Teams und Organisationen diesbezüglich scheinen diese umfangreichen Voraussetzungen im Hinblick auf die Qualität auch zwingend erforderlich, um den Bedarfen der Supervisand*innen und Auftraggeber*innen klient*innenzentriert nachkommen zu können. (siehe Kapitel 2.6.3.4; 2.4; 3.3)

Die Verpflichtung der Verbandsmitglieder zu angeleiteter kritischer Selbstreflexion sowie zu regelmäßiger Fortbildung stellt sicher, dass Supervisor*innen ihre Denk- und Verhaltensmuster in der Supervision kritisch hinterfragen und sich bei Bedarf weiteres Wissen aneignen, welches für die Zusammenarbeit mit den psychosozialen Berater*innen und deren spezifischen Bedürfnisse benötigt wird. Das kann zum Beispiel gesellschaftliche Veränderungen oder Ereignisse betreffen, die als Belastung wahrgenommen werden können, wie etwa die aktuellen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie. Genauso kann es sich um weiterführende Methoden und Techniken handeln, die die (Selbst)Reflexion, die Ressourcenstärkung oder auch die Lösungsfindung unterstützen. Eine grundsätzliche, fachverbandsunabhängige Verpflichtung wäre demnach sinnvoll. Zusätzlich dienen ethische Richtlinien insbesondere dem Schutz der Supervisand*innen sowie der kritischen Selbstreflexion der Haltung der Supervisor*innen. Das ist angesichts der Tatsache, dass verschiedene Studien auf teils ‚prekäre' Qualität von Supervision und Nebenwirkungen beziehungsweise Schäden bei Supervisand*innen hinweisen, dringend notwendig. Supervision soll zur Entlastung der Supervisand*innen beitragen und sie darin befähigen, ihre Arbeitsbelastung eigenständig und gesundheitsförderlich zu bewältigen. Die Qualität der Supervisionsarbeit muss folglich sicherstellen, dass Supervision hilfreiche und förderliche Wirkeffekte erreicht und nicht selbst zur Belastung wird. (siehe Kapitel 2.5.3; 3.2; 3.4; 2.6.3.4;)

Darüber hinaus äußern sich weitere Qualitätsmerkmale im Menschenbild: Es sollte ein wertschätzender, respektvoller und allparteilicher Umgang mit der Autonomie der Supervisand*innen be-

ziehungsweise der am System Beteiligten bestehen. Dies ermöglicht es ihnen, sich als selbstbestimmt und handlungsfähig zu erleben sowie eigenständige Entscheidungen zu treffen, die für ihre spezielle Situation als hilfreich wahrgenommen werden. Diese Haltung und deren Umsetzung stellt ein wichtiges Qualitätsmerkmal dar, weil sie Supervisand*innen im eigenverantwortlichen Umgang mit den individuellen und subjektiv erlebten Belastungslagen sowie deren Bewältigung unterstützt. Die Stärkung der persönlichen und sozialen Entfaltung setzt dabei nicht nur optimal an der Einbindung der unterschiedlichen Ebenen, sondern auch an der Ressourcenstärkung sowie der Kompetenzerweiterung der Supervisand*innen an. Dadurch wird die Annäherung an das Gleichgewicht zwischen Arbeitsanforderungen und -ressourcen unterstützt. Klarheit, Transparenz und der Persönlichkeitsschutz zählen zu strukturellen Faktoren innerhalb der ethischen Richtlinien, die im Rahmen der Kontraktierung berücksichtigt werden sollen. Zum einen wird darin ersichtlich, dass sich die Konzeptqualität auf den gesamten Supervisionsprozess bezieht, zum anderen werden die Bedürfnisse der Supervisand*innen nach Sicherheit und Orientierung angesprochen. Weiterhin kann die Vernetzung mit Kolleg*innen einerseits dem kollegialen und reflektierenden Austausch dienen, andererseits können organisationale Verbindungen und Zusammenarbeit verbessert werden, die sich synergetisch auf die Supervisand*innen und deren Bedarfe auswirken. Anhand der Berücksichtigung dieser Qualitätsstandards wird vor allem die Selbstorganisiertheit der psychosozialen Berater*innen sowie die Befähigung zur eigenständigen und selbstbestimmten Bewältigung gewährleistet. (siehe Kapitel 2.6.3.4; 3.4; 4.3.1; 4.3.3.2)

Auch innerhalb des Positionspapiers der SG werden das Expert*innentum der Supervisand*innen und die Ansprüche hervorgehoben, dass systemische Supervision klient*innenorientiert agiert, Ressourcen aktiviert und Handlungsoptionen schafft. Die Selbstverantwortlichkeit und Autonomie werden dort ebenfalls betont. Diese grundlegenden Einstellungen, Haltungen und Ziele setzen an zentralen Kernpunkten der Bewältigung der Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen an und sind in Kapitel 3 in ihrer Anwendung und Umsetzung genauer ausdifferenziert worden. Sie stellen aus unterschiedlichen Gründen wichtige Maßstäbe für die Qualitätssicherung dar, die es der systemischen Supervision ermöglicht, an den individuellen Bedarfen der Supervisand*innen anzusetzen: Zum einen knüpfen sie an das subjektive Belastungserleben optimal an, indem jede*r Supervisand*in mit seinen*ihren individuellen Wirklichkeitskonstruktionen und seinem*ihrem Expert*innentum ernst genommen und ihm*ihr die Entscheidung über geeignete Lösungsansätze zugestanden werden. Zum anderen unterstützen die Kriterien der Ressourcenaktivierung und der Erarbeitung von Handlungsoptionen, zum Beispiel durch das Einbinden von Multiperspektivität durch den Perspektivwechsel, den Zuwachs an bewältigungsrelevanten Ressourcen und die Erweiterung des Handlungsspielraums. Wie bereits aufgezeigt, können die Bedürfnisse der Supervisand*innen sehr unterschiedlich ausfallen, genauso wie deren subjektiv erlebte und bewertete Problemlagen und bevorzugten Bewältigungsstilen, die an der Veränderung der Emotionen, Kog-

nitionen oder der Problemlagen ansetzen. Das Kriterium der Klient*innenzentrierung begünstigt die Anwendung geeigneter Methoden und Interventionen beziehungsweise schafft zunächst eine Arbeitsatmosphäre, in der sich die Supervisand*innen gesehen, verstanden und ernst genommen fühlen und sich dadurch öffnen und auf den Arbeitsprozess einlassen können. (siehe Kapitel 2.6.3.4; 3.2; 3.3; 3.4; 3.6; 4.3.1; 4.3.3)

So bilden auch bei der Konzeptqualität alle in Kapitel 2.6.3.4 aufgeführten Merkmale wichtige Standards für die Thematik dieser Arbeit. Aufgrund der vielschichtigen Belastungslagen bedarf es der Komplexitätsreduktion, die nicht nur für Orientierung und Sicherheit im immer komplexer werdenden Arbeitsfeld sorgt, sondern auch die kritische (Selbst-)Reflexion der Supervisand*innen unterstützt (3.2.1). Daher kann es förderlich sein, die Komplexitätsreduktion als eigenständiges Qualitätskriterium zu etablieren. Ähnlich verhält es sich hinsichtlich der fachlichen Kompetenz und Performanz, den systemischen Ansatz betreffend. Zwar wird die konzeptionelle Kompetenz stark hervorgehoben, die Performanz hingegen, vor allem was die Anpassung verschiedener Methoden an den systemischen Kontext anbelangt, wird weniger fokussiert. Dies sollte im Rahmen der Konzeptqualität separat berücksichtigt werden. (siehe Kapitel 2.5.3; 2.6.3.4; 4.2)

5.2.2 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

In der Analyse der Qualitätskriterien ist zu resümieren, dass ein Großteil dieser Standards diejenigen Faktoren aufgreift und berücksichtigt, die für die Bewältigung von Arbeitsbelastung eine besondere Rolle spielen: Hierbei handelt es sich zunächst um das Sicherstellen transparenter und klarer Strukturen sowie der Partizipation der Beteiligten, die für eine gute Arbeitsatmosphäre und tragfähige Beziehungen sorgen. Zusätzlich wird die kritische (Selbst-)Reflexion insbesondere der Denk- und Verhaltensmuster berücksichtigt, die Erweiterung des Entscheidungs- und Handlungsspielraums und der Zuwachs an Kompetenzen fokussiert und damit nicht nur das Explorieren der Belastungslagen, sondern auch die Stärkung wichtiger Ressourcen für die Bewältigung angestrebt. Darüber hinaus wird der flexible und passende Einsatz der Methoden und Interventionen thematisiert, der den Supervisand*innen einerseits Sicherheit bieten und andererseits Lernen und Weiterentwicklung fördern soll. Sie zielen darauf ab, zu geeigneten individuellen Lösungen, hier also Copingstilen, zu gelangen. Die Anerkennung und Wertschätzung der Supervisand*innen und ihrer Arbeit wird zwar implizit an unterschiedlichen Stellen aufgegriffen, wie etwa in der wertschätzenden systemischen Haltung ihnen gegenüber, sollte aber auch im Sinne der Ganzheitlichkeit expliziter in den Qualitätskriterien aufgegriffen werden. Zwar wurde in verschiedenen Abschnitten herausgearbeitet, dass (systemische) Supervision nicht die Anerkennung und Belohnung ersetzen kann, deren es vom Auftraggeber*innensystem beziehungsweise der Organisation bedarf, sie kann jedoch gerade durch den kollegialen Austausch unter Professionellen zu einem gewissen Maß an Wertschätzung und Anerkennung der Arbeitsleistung beitragen. Wenn diese Qualitätskri-

terien in der (systemischen) Supervision eingehalten werden, steigt die Wahrscheinlichkeit, zu guten Arbeitsergebnissen zu gelangen. Gleichzeitig kann damit das Risiko vermindert werden, dass es zu Nebenwirkungen beziehungsweise Schäden innerhalb des Supervisionsprozesses kommt.

5.3 Handlungsempfehlungen

Meike Klische

Aus den einzelnen Kapiteln sowie den Erkenntnissen der vorangegangenen Analyse dieser Masterthesis lassen sich verschiedene Empfehlungen für die Praxis der (systemischen) Supervision ableiten, die im Folgenden vorgestellt werden. Dabei richten sich die Hinweise an unterschiedliche Ebenen des Supervisionssystems, so dass hier zwischen Empfehlungen für Supervisand*innen, Supervisor*innen und Auftraggeber*innen, also den drei am Kontrakt beteiligten Gruppen, unterschieden wird. Eine Vorstellung der Empfehlungen und Anknüpfungspunkte für die Forschenden im Feld der Supervision erfolgt im Ausblick.

Die hier ausgesprochenen Hinweise sollen zum einen dazu beitragen, dass (systemische) Supervision mit einer höheren Wahrscheinlichkeit gute Arbeitsergebnisse erzielt und zum anderen die Gefahr von Risiken und möglichen Schädigungen durch qualitativ unzureichende Supervision verringert wird. Veränderungen auf diesen drei Ebenen, entsprechend den in diesem Kapitel vorgestellten Empfehlungen, können darüber hinaus auch positive Effekte, beispielsweise im Sinne eines gesellschaftlichen Nutzens, haben.

5.3.1 Empfehlungen für die Praxis: Supervisand*innen

Für Supervisand*innen, die im Fokus dieses Beratungsformats stehen, ist es besonders wichtig, sich vor Beginn des Supervisionsprozesses über dessen Möglichkeiten, Ziele und Grenzen zu informieren. Sie sollten ein Bewusstsein über mögliche positive Effekte, aber ebenso über etwaige Nebenwirkungen entwickelt haben, um eine realistische Einschätzung dessen vornehmen zu können, was (systemische) Supervision bewirken kann, wenn sie sich auf den Prozess einlassen. In Vorbereitung auf die Auftragsklärung kann es für Teams außerdem hilfreich sein, gemeinsam ihre Wünsche und Bedürfnisse zu reflektieren und sich über anzubringende Inhalte und Ziele sowie zu bearbeitende Konflikte klar werden, um die Supervision entsprechend ihrer Bedarfe nutzen zu können.

Mit dieser Einschätzung können Supervisand*innen zielgerichteter die strukturelle Vorgehensweise und deren Bedeutsamkeit für ihre gemeinsame Arbeit mit dem*der Supervisor*in innerhalb wie außerhalb der Supervisionssitzungen beurteilen. Sie können so genauer eingrenzen, welche Möglichkeiten und Grenzen die Supervision hat, so dass sie mehr Orientierung, Entscheidungs- und Steuerungsmöglichkeiten für den Supervisionsprozess erhalten. Dies ist für die Supervi-

sand*innen außerdem wichtig, damit sie ihre eigene Verantwortung hinsichtlich der Zielerreichung wahrnehmen und die Anregungen der (systemischen) Supervision selbstständig umsetzen können. Darüber hinaus hilft dieses Wissen ihnen bei der Auswahl eines*r geeigneten Supervisor*in, so dass sie ihr Mitspracherecht zielgerichtet nutzen können. Eine gute Informationsgrundlage ist für die Supervisand*innen wichtig, um an der Reduktion von Belastungsfaktoren und dem Ausbau von Bewältigungsstrategien zur Bearbeitung dieser arbeiten können. Dies ist von immenser Bedeutung und knüpft am Ziel der Qualitätssicherung der Arbeit der Supervisand*innen an, denn eine zu hohe Belastung der psychosozialen Berater*innen selbst, kann sich auch negativ auf die Arbeit mit ihren Klient*innen auswirken. (siehe Kapitel 2.4.1; 2.5.3; 3.3; 4.2; 4.4)

5.3.2 Empfehlungen für die Praxis: Supervisor*innen

Wie bereits erläutert wurde, können die Belastungsfaktoren psychosozialer Berater*innen bei der Person selbst, in der Interaktion mit Kolleg*innen oder Vorgesetzten, aber auch auf gesellschaftlicher Ebene bestehen, weswegen (systemische) Supervision die unterschiedlichen Ebenen des Supervisionssystems berücksichtigt. Zudem ist ersichtlich geworden, dass personenbezogene Interventionen innerhalb der (systemischen) Supervision aufgrund der Emotionsarbeit psychosozialer Berater*innen und der damit verbundenen erhöhten Gefahr von Fehlbelastungen im Fokus stehen, diese allerdings für eine langfristige und nachhaltige Bewältigung mit bedingungsbezogenen Ansätzen verknüpft werden sollten. Daher ist es sinnvoll, dass Supervisor*innen noch enger mit dem Auftraggeber*innensystem zusammenarbeiten, um auch bedingungsbezogene Veränderungen zu initiieren. Die Kooperation findet in den beschriebenen Rückkopplungsgesprächen bereits statt. Sie sollte darüber hinaus verstärkt von den Beteiligten in den Blick genommen werden, da diese Evaluationsgespräche besonders wichtig für die Besprechung der Arbeitsergebnisse des Supervisionsprozesses und die Abstimmung über passende Maßnahmen sind. Im Supervisionsprozess von den psychosozialen Berater*innen beschriebene Belastungsfaktoren, die das Handeln auf organisationaler Ebene erfordern, sollten in diesen Gesprächen an die Auftraggeber*innen kommuniziert werden, damit es auch dort zu Veränderung kommen kann. Zur Realisierung dieser Zusammenarbeit aller Beteiligten miteinander könnten zum Beispiel übergreifende Feedbackgespräche im Sinne regelmäßiger Evaluationsgespräche innerhalb des Dreieckssystems (Supervisor*in, Supervisand*innen und Auftraggeber*innen) installiert werden. Diese dienen dem Austausch von Rückmeldungen sowie der kontinuierlichen Begleitung von Veränderungsprozessen sowohl top-down als auch bottom-up. Somit würden nicht nur separate Gespräche zwischen Supervisor*innen und Supervisand*innen sowie Supervisor*innen und Auftraggeber*innen stattfinden, sondern alle Beteiligten kommen in den direkten Austausch miteinander, so dass besser an allen Ebenen zur Bewältigung von Arbeitsbelastung angesetzt werden kann. Das Teilen der Arbeitsergebnisse (unter Einhaltung der Schweigepflicht persönliche Themen der Supervisand*innen be-

treffend) kann so zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen beitragen. (siehe Kapitel 2.5; 2.6.3.2; 4.2; 4.3.3.1)

Über den guten Kontakt zwischen Supervisor*innen und Arbeitgeber*innen hinaus ist in den Qualitätskriterien auch die Kooperation und Vernetzung mit anderen Berater*innen und/oder weiteren Professionen aufgeführt worden. Die Vernetzung und Kooperation mit anderen Supervisor*innen kann beispielsweise über Fachverbände wie die DGSv, die SG oder die DGSF landesweit und darüber hinaus über die ANSE sogar europaweit hergestellt werden. Hier sollten zum einen der fachliche Austausch untereinander als auch die Möglichkeit von zusätzlichen Qualifizierungen und Weiterbildungen (z. B. in der ANSE Summer University) genutzt werden. Dies ist im Hinblick auf die in dieser Arbeit herausgearbeiteten Belastungsfaktoren und Bedarfe von Professionellen im Feld der psychosozialen Beratung auch für die Supervisor*innen von großer Bedeutung: Zwar stehen sie hier primär nicht im Fokus der Betrachtung, dennoch treffen viele der aufgezeigten Belastungslagen auch auf Supervisor*innen zu. Daher kann geschlussfolgert werden, dass auch für sie Entlastung, Reflexionsmöglichkeiten sowie Ressourcenstärkung und Kompetenzerweiterung hilfreich sind, um ihre Anforderungen gesundheitsförderlich bewältigen zu können. (siehe Kapitel 2.1; 2.5.3)
Die Vernetzung mit anderen Berufsfeldern wiederum ermöglicht es den Supervisor*innen, zur Wahrung der Grenzen ihrer Zuständigkeiten und Möglichkeiten, weitere Professionelle hinzuziehen oder an diese zu verweisen. Empfehlenswert ist aber auch eine kooperative Arbeit an größeren Zielen zur Unterstützung der psychosozialen Berater*innen. So könnten etwa Supervisor*innen gemeinsam mit Organisationsberater*innen an der Reduzierung von Arbeitsbelastung und der Stärkung von gesundheitsförderlichen Veränderungen in einer Organisation arbeiten. Diese Kooperation könnte zu einer stärkeren strukturellen Etablierung und konkreteren Einbeziehung der Gesundheitsförderung sowie einer höheren Sensibilität für die Bedarfe der Supervisand*innen auf organisationaler Ebene führen. Zugleich kann beispielsweise in der Personalentwicklung die Entwicklung von Konzepten und Maßnahmen zum Aufbau wichtiger Ressourcen und Kompetenzen für die Bewältigung von Arbeitsbelastung geplant werden, die direkt an den Bedarfen der Supervisand*innen ansetzen. Durch die Zusammenarbeit von Supervisor*innen mit Organisationsberatung oder der Personalentwicklung können also Synergieeffekte geschaffen und die jeweiligen Fokusse auf personenbezogener und bedingungsbezogener Ebene ergänzend genutzt werden. (siehe Kapitel 2.3; 2.6.3.1; 4.3.3.1)

Es ist in dieser Arbeit deutlich geworden, dass Supervisor*innen über ein breites Fachwissen verfügen müssen, um die (systemische) Supervision so gestalten zu können, dass sie an die unterschiedlichen Bedarfe der Supervisand*innen klient*innenzentriert anknüpfen kann. Darüber hin-

aus konnte gezeigt werden, dass spezifisches Fachwissen in bestimmten, über die Supervision hinausgehenden Handlungsbereichen und Professionen, hilfreich ist, um weiterführende Bedarfe einschätzen zu können und an passende Ansprechpartner*innen weiterverweisen zu können. Im Hinblick auf die In der Einleitung dargestellte Ausgangslage und die damit verbundene Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen scheint es hier besonders relevant, dass Supervisor*innen genügend Wissen über die Entstehung und Erscheinungsformen psychischer Beeinträchtigungen haben, um das mögliche Vorliegen einer Erkrankung im Zweifelsfall besser einschätzen zu können und betroffene Supervisand*innen in Abstimmung mit diesen zur weiteren Klärung an Psychotherapeut*innen vermitteln zu können. Dabei ist es wichtig, dass nicht nur Supervisand*innen sich eigenständig über die Möglichkeiten und Grenzen der Supervision informieren. Auch die Supervisor*innen sollten allen Beteiligten gegenüber reflektiert und transparent sowohl mit ihrer eigenen Expertise, ihrer Arbeitsaufgabe und ihrer Zuständigkeit als auch denen der (systemischen) Supervision an sich umgehen. Sie sollten in jedem Fall ihre berufliche Verantwortung dahingehend wahrnehmen, Supervisand*innen im Falle der eigenen Grenzerreichung an geeignete Kolleg*innen weiterzuleiten, um negative Folgen für die Beteiligten zu vermeiden. (siehe Kapitel 2.3; 2.6.3.1)

In Bezug auf die Qualität der (systemischen) Supervision scheint es für die Praxis wichtig, eine Form der Verpflichtung und Kontrolle der Einhaltung von Qualitätsstandards durch die Supervisor*innen zu etablieren. Diese könnte beispielsweise bei der DGSv oder anderen Fachverbänden angesiedelt werden, in denen teilweise schon eine Selbstverpflichtung zu regelmäßiger kritischer Selbstreflexion angeregt wird[57]. Die Überprüfung der Einhaltung von verpflichtenden Mindestanforderungen hinsichtlich der Qualität kann zur deren Sicherung, aber auch zur Qualitätsentwicklung sowie zur Minimierung von Gefahren der (systemischen) Supervision beitragen. Die Förderung von Austausch und Vernetzung der Supervisor*innen untereinander sowie die Inanspruchnahme von Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten ist demnach auch im Hinblick auf die Qualitätsentwicklung und -sicherung für die Supervisor*innen zu empfehlen. (siehe Kapitel 2.6.2)

5.3.3 Empfehlungen für die Praxis: Auftraggeber*innen

Wie für die Supervisor*innen gilt auch für die Auftraggeber*innen, dass der Aufbau neuer Netzwerke und die Nutzung bereits bestehender Kooperationen mit weiteren Professionen und Handelnden im Organisationssystem sinnvoll ist, damit als ‚multiprofessionelles Team' an den Herausforderungen gearbeitet werden kann. Hier ist die Kommunikation und Zusammenarbeit auf mehreren Ebenen des Supervisionssystems bedeutend, um, wie oben erläutert, die personenbezogenen Maßnahmen der Supervision (bottom-up) mit bedingungsbezogenen Maßnahmen der Organisation (top-down) zu verknüpfen. Organisationen sollten daher den Austausch der unterschied-

[57] Dies würde möglicherweise nicht alle Supervisor*innen einschließen, sondern nur diejenigen, die in einem Fachverband organisiert sind, so aber schon eine hohe Zahl an Professionellen erreichen.

lichen Professionellen anregen und fördern und die Zusammenarbeit verschiedener Ebenen des Systems miteinander unterstützen. (siehe Kapitel 2.5; 2.6.3.1; 4.3.3.1)

Im Hinblick auf den verstärkten Einbezug der Führungskräfte in den Supervisionsprozess (womit nicht unbedingt deren Anwesenheit in den Supervisionssitzungen selbst gemeint ist) wäre etwa die Installation einer zusätzlich stattfindenden Einzelsupervision für Leitungspersonen anzuraten. Zum einen, um deren eigene Arbeitsbelastung als Mitarbeitende der Organisation zu bearbeiten, die dazu führen kann, dass sie ihren Beschäftigten nicht die benötigte Sicherheit und Orientierung bieten können. Zum anderen, um sie für die Bedarfe ihrer Mitarbeitenden und das Thema der ‚gesundheitsgerechten Führung' zu sensibilisieren. So würde übergreifend an den Belastungslagen psychosozialer Berater*innen angesetzt, denn die Reduktion der Belastung von Führungskräften sowie die Sensibilisierung können auch eine veränderte Ausübung ihrer Arbeit und somit eine Entlastung der Supervisand*innen zur Folge habe. Ergänzend dazu könnte hier auch ein Coaching (also eine Einzelsupervision mit Fokus auf die Ausgestaltung der Führungsrolle) greifen, damit die Supervisand*innen besser im gesundheitsförderlichen Umgang mit der Arbeitsbelastung unterstützt werden können. (siehe Kapitel 2.3; 4.2.3; 4.3.3.2)

Ein wichtiges Kriterium für die Erreichung der für die (systemische) Supervision aufgestellten Ziele sowie ihre Qualität ist die Passung zwischen Supervisor*in und Supervisand*innen beziehungsweise Auftraggeber*innen. Interne Supervisor*innen sind vertrauter mit der Organisationsstruktur und -kultur und weisen in der Regel eine höhere Feldkompetenz auf. Für externe Supervisor*innen hingegen kann es leichter sein, unvoreingenommen und allparteilich zu agieren und somit neue Perspektiven einzubringen, gerade weil genau dieses organisationsspezifische Wissen weniger ausgeprägt ist. Grundsätzlich haben beide Varianten ihre Vorzüge und Schwachstellen. Deshalb ist es wichtig, dass Organisationen die Vor- und Nachteile externer und interner Supervisior*innen kennen, um eine reflektierte und bewusste Entscheidung für die Auswahl eines*r neuen Supervisor*in treffen zu können. (siehe Kapitel 2.4.3; 2.6.3.1)

Damit Organisationen frühzeitig auf Bedarfe der Beschäftigten aufmerksam werden sowie proaktiv gesundheitsgefährdendem Verhalten und ungünstigen Arbeitsbedingungen vorgebeugt werden kann, ist es für Auftraggeber*innen empfehlenswert, regelmäßig mit den psychosozialen Berater*innen ins Gespräch zu gehen. Hierfür sollten über die Feedbackgespräche hinaus auch verstärkt die Gefährdungsbeurteilungen genutzt werden, um zielgerichtete und passende organisationale Maßnahmen zu konzipieren und durchzuführen. Zudem können hier arbeitsbezogene Stressmodelle wie das Job-Demands-Resources Modell zur Verdeutlichung der notwendigen Ausgewogenheit von Arbeitsanforderungen und Ressourcen herangezogen werden, so dass gezielt wirksame Veränderungen vorgenommen werden können. (siehe Kapitel 4.3.1.4; 4.3.3.2)

Zusammenfassend kann also für alle am Supervisionssystem Beteiligten die ausdrückliche Empfehlung ausgesprochen werden, sich mit ihren jeweiligen Möglichkeiten bezüglich der Supervision differenziert auseinandersetzen. Zugleich sollten sie sich aber auch ihren Verantwortungsbereichen bewusst sein und den sich daraus ergebenden Pflichten nachzukommen, um die gesetzten Ziele zu erreichen und möglichst langfristige und nachhaltige Veränderungen innerhalb der (systemischen) Supervision zu bewirken.

6. Fazit und Ausblick

Meike Klische

In der Einleitung dieser Masterthesis wurde deutlich, dass die arbeitsbezogenen Anforderungen, mit denen psychosoziale Berater*innen konfrontiert sind, vor allem bei langanhaltender Belastung gravierende gesundheitliche Folgen haben können. In der Erarbeitung des Beitrags der (systemischen) Supervision zur Bewältigung dieser Belastungen ist diese ‚Schieflage' aufgegriffen und bestätigt worden. Im Folgenden werden daher die wichtigsten Arbeitsschritte zur Zielerreichung und die zentralen Erkenntnisse aufgezeigt, um die eingangs vorgestellten Forschungsfragen zu beantworten. Darüber hinaus findet eine Darstellung der Zielerreichung sowie eine Einordnung der Ergebnisse in den Forschungsstand statt. Im Anschluss folgt eine Auseinandersetzung mit den Grenzen dieser Arbeit. Im anschließenden Ausblick werden sowohl daraus resultierende Ansatzpunkte für weitere Forschungsvorhaben hinsichtlich des Beitrags von (systemischer) Supervision zur Bewältigung von Arbeitsbelastung als auch für die Sicherstellung guter Supervision benötigte Qualitätsmerkmale vorgestellt.

6.1 Fazit: Beantwortung der Forschungsfragen

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse dieser Masterthesis aufgezeigt, um anhand dessen die eingangs vorgestellten hinführenden Forschungsfragen (Fragen 1-5) sowie die übergreifende Fragestellung (Frage 6) zu beantworten.

Forschungsfrage 1: Welche Ziele sind für die Supervision handlungsleitend, welche Wirkeffekte kann sie erzielen und welche Qualitätsmerkmale sind für die Supervision relevant?

In Kapitel 2 wurden die wichtigsten Grundlagen der Supervision einerseits zur Einordnung und zum Verständnis der Thematik und andererseits als Basis für die Analyse ausgearbeitet. Supervision wurde als professionelle, immer stärker nachgefragte Beratungsform charakterisiert, die aufgrund verschiedener Einflüsse und Theorien heute sehr vielseitig und divers aufgestellt ist. Daraus ergibt sich sowohl ein heterogenes Begriffsverständnis als auch eine Methodenvielfalt, welche einerseits ein flexibles Arbeiten in unterschiedlichen Settings zulässt, dies gleichzeitig aber auch erfordert. Im Fokus aller Supervisionsformen steht dabei das Ziel der Qualitätssteigerung beruflichen Handelns. Hinsichtlich der hinführenden Forschungsfrage nach den handlungsleitenden Zielen der Supervision, kann festgehalten werden, dass sich neben der Qualitätssteigerung und -sicherung der Arbeit der Supervisand*innen eine Vielzahl weiterer Ziele ergeben, die sich vorrangig auf die Ausgestaltung des Supervisionsprozesses, aber auch auf die Verbesserung von Kooperation, beruflicher Kompetenz sowie auf die Entlastung der Supervisand*innen beziehen. Besonders hervorzuheben sind bezüglich des Beitrags zur Bewältigung von Arbeitsbelastung die Anregung von Selbstreflexion und -regulierung, die Weiterentwicklung durch die Förderung persona-

ler, fachlicher und sozialer Ressourcen und Kompetenzen sowie die Stärkung der Handlungsfähigkeit beziehungsweise die Erweiterung des Handlungsspielraums der psychosozialen Berater*innen.

Aus der Diversität des Feldes ergibt sich auch die in dieser Arbeit herausgearbeitete Schwierigkeit, Supervision umfassend zu erforschen: Die Vergleichbarkeit vorliegender (und zukünftiger) Forschungsarbeiten ist aufgrund unterschiedlicher Fokusse und Forschungsmethoden schwierig, dennoch konnten Belege aus dem psychosozialen Bereich für die Wirkung von Supervision aufgezeigt werden, so dass die Forschungsfrage nach den Wirkeffekten teilweise beantwortet werden kann: Mit Blick auf die Forschungslage zu der Wirkung von Supervision lässt sich feststellen, dass noch keine umfassenden Erkenntnisse vorliegen, aber in einzelnen Studien aus dem psychosozialen Bereich positive Veränderungen durch die Supervision nachgewiesen worden sind. Besonders relevant sind hier der Zugewinn an Sicherheit und Professionalität sowohl im Umgang mit Klient*innen als auch mit der Arbeitsaufgabe, die Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit im Team, die emotionale Entlastung sowie der Ausbau wichtiger Kompetenzen für die Bewältigung von Arbeitsbelastung. Darüber hinaus wurden der bessere Umgang mit Konflikten, mehr Klarheit über eigene Gefühle und Verhaltensmuster sowie neue Sichtweisen und Anregungen benannt, was unter anderem zu einer Verbesserung des Selbstbewusstseins und der Arbeitszufriedenheit geführt hat. Zudem konnten wichtige Kompetenzen für die Bewältigung von Belastungen (z. B. Problemlösekompetenz oder Selbstreflexion) identifiziert werden.

Mit dem Blick auf Studienergebnisse, die Schäden und Nebenwirkungen der Supervision aufgrund ‚prekärer' Qualität hervorheben, ist außerdem deutlich geworden, dass ein Mindestmaß an Qualität notwendig ist, damit Supervision einerseits die Bewältigung von Arbeitsbelastung unterstützen und andererseits den Schutz der Supervisand*innen gewährleisten kann. Die Qualität von Supervision ist oftmals aufgrund subjektiver Einschätzungen der Befragten wie auch der Forschenden schwer zu fassen und zu objektivieren. Da kein einheitlicher und allgemeingültiger Kriterienkatalog zur Evaluation der Qualität von Supervision vorliegt, wurden verschiedene, für die Thematik dieser Arbeit relevante, Qualitätsmerkmale ausgewählt. Sich an den Qualitätsverfahren der DGSv orientierend, wurden diese der Aufteilung der Qualitätsdimensionen in Struktur-, Prozess-, Ergebnis- und Konzeptqualität zugeordnet. Diese Dimensionen haben gleichzeitig die Kategorien gebildet, anhand derer die Analyse der Qualitätskriterien in Kapitel 5.2 durchgeführt wurde. In dieser Analyse hat sich gezeigt, dass die meisten der allgemeinen Kriterien auch eine bedeutende Rolle hinsichtlich der Bewältigungsvariablen haben. Zu den wichtigsten Qualitätsmerkmale der Strukturqualität zählen demnach die Rahmenbedingungen, die personelle Ressource und eine Ausgeglichenheit von Vernetzung und Autonomie des Supervisionnsystems. Sie sorgen für eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre, die den Aufbau tragfähiger Beziehungen zwischen Supervisand*innen und Supervisor*innen ermöglicht. Die Prozessqualität, also die Qualitätsmerkmale der

Ausgestaltung von Supervisionsprozessen, wird vor allem durch den Fokus auf die berufliche Rolle im Arbeitskontext, die Einhaltung vereinbarter Ziele und die Durchführung der Phasen des Supervisionsprozesses sichergestellt. Dabei hat die umfassende (Handlungs-)kompetenz des*der Supervisor*in eine wichtige Bedeutung für das Gelingen des Prozesses. Die Gewährleistung der Ergebnisqualität zeigt sich in der Veränderung von Verhalten und Einstellungen sowie dem Kompetenzzuwachs der Supervisand*innen. Die wichtigsten Qualitätskriterien der Konzeptqualität sind die theoretischen Grundlagen des systemischen Ansatzes, die sich daraus ergebende Haltung des*der Supervisor*in sowie darauf aufbauende Methoden und Interventionsformen. Im Rahmen der Beantwortung der Forschungsfrage konnten damit zentrale Qualitätsmerkmale gelingender Supervision zusammengetragen und vorgestellt werden.

Forschungsfrage 2: Welche Besonderheiten und Arbeitsweisen kennzeichnen den systemischen Ansatz?

Die grundlegenden Kernelemente des systemischen Supervisionsansatzes wurden in Kapitel 3 ausgearbeitet, um ihre Relevanz hinsichtlich der Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen einschätzen und bewerten zu können. Zugleich dienten auch diese Ausführungen der Analyse in Kapitel 5.1 und 5.2. Damit kann auch die zweite Forschungsfrage nach den Besonderheiten und Arbeitsweisen des systemischen Ansatzes beantwortet werden: Es wurde deutlich gemacht, dass in der systemischen Supervision, untermauert von verschiedenen (vor allem systemtheoretischen und konstruktivistischen) Theorien, von zirkulären Zusammenhängen und multifaktoriellen Erklärungsmodellen ausgegangen wird. Systeme werden als selbstorganisiert angesehen, sie stehen in Wechselwirkung mit ihrer Umwelt und können von außen nur zu Veränderungen angeregt werden. Jeder Mensch konstruiert durch subjektive Beobachtungen und Bewertungen seine Wirklichkeit, so dass systemische Supervision aufgrund dieser Multiperspektivität Kommunikations- und Interaktionsmuster in den Blick nimmt, um Problemzusammenhänge zu identifizieren. Es konnte aufgezeigt werden, dass die systemische Haltung des*der Supervisor*in sich vor allem durch Neutralität, Allparteilichkeit und Klient*innenzentrierung kennzeichnet. Auf Grundlage der Ressourcen- und Lösungsorientierung schafft diese Haltung eine wertschätzende und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre, in der auftretende Probleme der Supervisand*innen (z. B. durch Perspektivwechsel) betrachtet, (Selbst-)Reflexion angeregt sowie viable und nützliche Lösungen erarbeitet werden können, so dass sie damit optimal an den vorgestellten Bedarfen der Supervisand*innen ansetzt.

Darüber hinaus konnte herausgearbeitet werden, dass systemische Supervision an das Gesundheitsverständnis der WHO und das Konzept der Salutogenese anschließt und auf verschiedenen Ebenen der Supervisand*innen den Erhalt und die Wiederherstellung von Gesundheit unterstützt. Dabei stehen systemischen Supervisor*innen unterschiedlichste Methoden zur Verfügung: syste-

mische Supervisor*innen bedienen sich auch Techniken und Interventionsformen anderer Ansätze, die dann auf den jeweiligen Kontext angepasst werden. Dies ermöglichst es den Supervisor*innen, flexibel und situationsabhängig auf die Bedarfe und Ziele der Supervisand*innen einzugehen. Ebenso vielfältig sind die dargestellten Ziele systemischer Supervision. Besonders hervorzuheben waren für die Thematik dieser Arbeit die Ziele der Weiterentwicklung der Arbeit der Supervisand*innen, die Stärkung ihrer Handlungsfähigkeit und deren Befähigung zur eigenständigen Bearbeitung ihrer Problemlagen im Rahmen der Hilfe zur Selbsthilfe. In der Zusammenarbeit von Supervisor*innen und Supervisand*innen können durch das kritische Hinterfragen bestehender Denk- und Verhaltensmuster sowie der beruflichen Rolle wiederkehrende Problemkreisläufe unterbrochen und Probleme kontextualisiert werden. Anhand dessen können durch systemische Supervision passende Lösungsansätze erarbeitet und Veränderungen begleitet werden.

*Forschungsfrage 3: Welcher Arbeitsbelastung sind psychosoziale Berater*innen ausgesetzt, welche Bewältigungsstrategien können von ihnen angewendet werden und welche Bedarfe ergeben sich daraus?*

Das vierte Kapitel thematisiert insbesondere die Belastungslagen psychosozialer Berater*innen sowie die Möglichkeiten der Stressbewältigung und bildet damit einen weiteren Baustein für die Analyse des Beitrags der (systemischen) Supervision zur Bewältigung von Arbeitsbelastung. Es wurde aufgezeigt, dass psychosoziale Berater*innen vielfältigen allgemeinen und beratungsspezifischen Anforderungen auf Personen- oder organisationaler Ebene ausgesetzt sind, die zu Belastungserleben führen können. Mit der Ausdifferenzierung der potenziellen mehrdimensionalen Belastungslagen psychosozialer Berater*innen konnte die hinführende Forschungsfrage beantwortet werden. Besonders zu betonen ist hierbei, dass bei helfenden Berufen, wie der psychosozialen Beratung, aufgrund ihres hohen Anteils von Emotionsarbeit eine höhere Wahrscheinlichkeit der Fehlbeanspruchung besteht (z. B. permanente Konfrontation mit negativen Emotionen der Klient*innen). Personenbezogene Maßnahmen wie die (systemische) Supervision, die daran ansetzen, werden dadurch umso wichtiger.

Mit Hilfe der ausgewählten (arbeitsbezogenen) Stressmodelle wurde die Entstehung des Belastungs- und Stresserlebens erklärt: Hervorzuheben ist dabei sowohl ein geringer Entscheidungs- und Handlungsspielraum sowie unzureichende Anerkennung und Belohnung als auch grundsätzlich ein Ungleichgewicht zwischen Arbeitsanforderungen und vorhandenen Ressourcen. Das bedeutet, dass Stress entsteht, wenn nicht genügend Ressourcen zur Bewältigung der vorliegenden Anforderungen vorhanden sind. Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang das subjektive Stresserleben, welches auf die individuelle Wahrnehmung und Bewertung der Belastungsfaktoren zurückzuführen ist. Vor allem langfristiges Belastungs- und Stresserleben kann dann zu negativen Folgen führen (z. B. gesundheitlichen Beeinträchtigungen), die sich auf physiologischer Ebene, im

Erleben sowie im individuellen und sozialen Verhalten niederschlagen können. Zur Verdeutlichung der Bewältigungsmöglichkeiten wurde das transaktionale Stressmodell von Lazarus herangezogen. Es beschreibt, dass Stress emotionsbezogenen, problembezogen oder durch kognitive Neubewertung bewältigt werden kann. Zentral sind dafür die Aktivierung und Stärkung jener fachlichen, personalen oder auch sozialen Ressourcen und Kompetenzen, die es für die individuelle Bewältigung erfordert. Bewältigungsstrategien und organisationale Maßnahmen sollten daher, die mehrdimensionalen Belastungslagen berücksichtigend, sowohl personen- als auch bedingungsbezogene Ansätze ergreifen. Wenn die primär korrektiven und präventiven Interventionen der Supervision mit organisationalen prospektiven Maßnahmen verbunden werden, können die Veränderungen ganzheitlich und nachhaltig wirken.

Aus den Ergebnissen des vierten Kapitels konnten verschiedene Bedarfe und Ansatzpunkte, die für die Bewältigung der Arbeitsbelastung hilfreich beziehungsweise notwendig sind, herausgearbeitet werden. Eine Darstellung der wichtigsten Aspekte soll die dritte Forschungsfrage nach den Bedarfen von psychosozialen Berater*innen beantworten: Hervorzuheben sind hier vor allem die Erweiterung der Entscheidungs- und Handlungsspielräume, die Gewährleistung von arbeitsbezogenem Feedback und Anerkennung der Arbeitsleistung sowie die Förderung von persönlichen und fachlichen Ressourcen und Kompetenzen (z. B. Kommunikationsfähigkeit und Problemlösekompetenz). Darüber hinaus ist die Kontextualisierung der vorliegenden Problematik sinnvoll und es konnte mit der Einbeziehung der Kolleg*innen als soziale Ressource eine wichtige Wirkvariable für die Bewältigung identifiziert werden, was zusätzlich die Vorteile von Teamsupervision hervorhebt. Damit Supervisand*innen sich im Supervisionsprozess auf die Bearbeitung sensibler Themen und Schwierigkeiten im Zusammenhang mit ihren Belastungslagen einlassen können, bedarf es einer vertrauensvollen Atmosphäre und tragfähigen Arbeitsbeziehungen, um passende Lösungsansätze erarbeiten zu können. Die Forschungsfrage, welche Bewältigungsstile von den psychosozialen Berater*innen angewendet werden können, kann auf zwei Arten beantwortet werden: Zum einen gibt es Belastungsfaktoren, die vor allem personenbezogen bearbeitet werden müssen, wie zum Beispiel die emotionale Abgrenzung der Berater*innen zu den Sorgen und Nöten ihrer Klient*innen. Zum anderen gibt es bedingungsbezogene Belastungsfaktoren, wie beispielsweise unzureichende Arbeitsmittel, die vor allem das Handeln der Organisation erfordern.

Im Rahmen der personellen Bewältigung, die von der (systemischen) Supervision primär fokussiert wird, können grundsätzlich effektive und gesundheitsförderliche, aber auch ineffektive oder sogar gesundheitsgefährdende Strategien angewendet werden. Sowohl Resignation, Vermeidung oder Flucht vor der Situation als auch interne Neustrukturierung oder neu überdachte Bewertung einer Problemsituation können je nach Kontext hilfreich oder schädigend sein und daher nicht per se als richtige oder falsche Bewältigungsstrategie bewertet werden. Anhand des Rückgriffs auf die Bewältigungsstile nach Lazarus ließen sich drei Copingstrategien ausmachen: Das problembezo-

gene Coping, bei dem eine Veränderung der Problemsituation vorgenommen wird, das emotionsbezogene Coping, das die Regulation der diesbezüglichen Gefühle aufgreift, sowie das kognitive Coping, das eine Neubewertung der Situation anstrebt. Da sich gezeigt hat, dass die Belastungsfaktoren auf unterschiedlichen Ebenen bestehen, setzen auch die organisationalen Maßnahmen an beiden Ebenen an. Sie können in personen- und bedingungsbezogene Ansätze unterteilt werden: Personenbezogen werden oftmals systematische Verfahren eingesetzt, die Beschäftigte vornehmlich korrektiv bei der Veränderung von gesundheitsgefährdendem Verhalten unterstützen (z. B. Stressmanagement oder Raucherentwöhnung). Bedingungsbezogene Maßnahmen zielen vielmehr auf die Optimierung der Arbeitsumgebung (z. B. Ausstattung des Arbeitsplatzes) ab. Aufgrund der Erkenntnisse dieser Arbeit kann bestätigt werden, dass ein ausgewogener Einsatz personen- wie auch bedingungsbezogener Interventionen und Maßnahmen anzuraten ist, um langfristig Belastungsfaktoren minimieren beziehungsweise gesundheitsförderliche Strukturen und Verhaltensweisen etablieren zu können, die die psychosozialen Berater*innen in ihren Bewältigungsprozessen stärken.

Forschungsfrage 4: Inwiefern greift Supervision diese Bedarfe auf und welche hilfreichen Ressourcen und Kompetenzen regt sie an?

Aufbauend auf den zentralen Aspekten der vorangegangenen Kapitel wurde in Kapitel 5 der Beitrag (systemischer) Supervision zur Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen analysiert. An den grundlegenden Ausarbeitungen bis einschließlich Kapitel 4 ansetzend, wurden insbesondere zwei Schwerpunkte gesetzt: Zum einen wurde der Frage nachgegangen, inwiefern (systemische) Supervision einen Beitrag zur Bewältigung leistet, zum anderen wurde erörtert, welche Qualitätskriterien zur Sicherstellung des Beitrags von (systemischer) Supervision vonnöten beziehungsweise zentral sind. In einem dritten Teil wurde anschließend erarbeitet, welche Handlungsempfehlungen sich dadurch für Professionelle in der Supervisionspraxis ergeben.

Für den ersten Teil der Analyse sind vier Kategorien gebildet worden, die die verschiedenen Bedarfe der Supervisand*innen aufgreifen und die zugleich der Strukturierung der Analyse dienen. Anhand dieser Kategorien wurde entsprechend der Forschungsfrage untersucht, inwiefern (systemische) Supervision die Bedarfe der psychosozialen Berater*innen aufgreift und welche hilfreichen Ressourcen und Kompetenzen für die Bewältigung angeregt und gestärkt werden. Um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu gelangen, wurde die Auswertung der Analyse anhand zweier Vergleichsmomente beziehungsweise durch das Einnehmen unterschiedlicher Perspektiven durchgeführt: Zum einen wurde hier an die Stressmodelle und Bewältigungsstile, die an den mehrdimensionalen Belastungslagen ansetzen, angeknüpft. Zum anderen wurden das Job Characteristics Modell sowie das Konzept der humanen Arbeit, die beide den Soll-Zustand der Arbeits-

bedingungen beschreiben, herangezogen. Es konnte gezeigt werden, dass (systemische) Supervision die Belastungen psychosozialer Berater*innen vielfach aufgreift und die Bewältigungsstile nach Lazarus fördert. Zudem stellt die Untersuchung heraus, dass (systemische) Supervision die für die Bewältigung relevanten Ressourcen und Kompetenzen (z. B. Problemlösekompetenz, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit) aktiviert und ausbaut. Der systemische Ansatz, mit der ihm zugrunde liegenden Haltung sowie seiner Ressourcen- und Lösungsorientierung, stellt sich hier als gut anschlussfähig an die vorgestellten Bedarfe der psychosozialen Berater*innen heraus, indem er besonders die Reflexion vorhandener Denk- und Verhaltensmuster anregt, beziehungsweise die Erarbeitung viabler und nützlicher Lösungen für die Supervisand*innen unterstützt. Der Beitrag der (systemischen) Supervision zur Bewältigung bedingungsbezogener Arbeitsbelastung wird von den Verfasserinnen dieser Arbeit als geringer eingeschätzt, da die dafür notwendigen Maßnahmen oftmals in der Verantwortung des Auftraggeber*innensystems und nicht in der des Supervisand*innensystems liegen. Hier kann (systemische) Supervision dennoch – besonders durch Rückkopplungsgespräche mit Auftraggeber*innen – Veränderungen anregen, die über ihr eigenes Handlungsfeld hinaus gehen. Insgesamt konnte also im Analyseteil 5.1 aufgezeigt werden, dass (systemische) Supervision einen relevanten Beitrag zur Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen leistet, indem sie die meisten der in Kapitel 4.4 beschriebenen Bedarfe an Supervision gut im Supervisionsprozess bearbeitet. Dennoch bestehen Grenzen, die sich aber weitestgehend auf die bedingungsbezogenen Belastungsfaktoren beziehen.

*Forschungsfrage 5: Welche Qualitätsstandards sind erforderlich, damit Supervision in der Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen unterstützend wirken kann?*

Um im nächsten Schritt auch die hinführende Forschungsfrage nach den erforderlichen Qualitätsstandards für die Bewältigung von Arbeitsbelastung zu beantworten, wurden die in Kapitel 2.6 genannten Qualitätskriterien auf ihre Relevanz hinsichtlich der Bewältigung von Arbeitsbelastung überprüft und durch weitere Merkmale ergänzt. Deren Analyse und Evaluation erfolgte anhand der vier oben geschilderten Qualitätsdimensionen: die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität sowie die Konzeptqualität des hier betrachteten systemischen Ansatzes. Es konnte gezeigt werden, dass der überwiegende Teil der allgemeinen aufgeführten Qualitätskriterien auch im Hinblick auf die Unterstützung der psychosozialen Berater*innen bei der Bewältigung durch die (systemische) Supervision notwendig ist: Als besonders wichtig haben sich hier vor allem das Sicherstellen transparenter Strukturen und die Einbeziehung aller am System Beteiligten herausgestellt, mit dessen Hilfe tragfähige Arbeitsbeziehungen und eine gute Arbeitsatmosphäre geschaffen werden sollen. Durch das Bereitstellen der benötigten Rahmenbedingungen kann die Selbstreflexion angeregt, eine Erweiterung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen erwirkt und ein Zuwachs an Kompetenzen sowie eine Stärkung wichtiger Ressourcen für die Bewältigung sichergestellt

werden. Es konnte zudem bestätigt werden, dass auch im Hinblick auf den konkreten Fokus dieser Arbeit für den Supervisionsprozess das Qualitätsmerkmal einer flexiblen und passenden Methodenauswahl und -anwendung seitens des*der Supervisor*in für die Unterstützung der Bewältigung von Arbeitsbelastung wichtig ist. All dies erhöht einerseits das Sicherheitsgefühl der Supervisand*innen und gewährleistet andererseits die (systemische) Supervision als Lernraum zur Weiterentwicklung (auch von Bewältigungsstrategien). Neben der Bestätigung dieser Merkmale als relevant für den Beitrag der (systemischen) Supervision zur Bewältigung von Arbeitsbelastung konnten weitere Qualitätsstandards herausgearbeitet werden, die die Bedarfe der psychosozialen Berater*innen aufgreifen. Hier ist besonders die Aufnahme der Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit der Supervisand*innen zu nennen. Diese wird zwar indirekt über den kollegialen Austausch als soziale Ressource mitgedacht, eine Aufnahme dieses Aspekts als Qualitätsmerkmal ist dennoch vorzunehmen, da dies dem Bedarf psychosozialen Berater*innen gerechter würde.
In den Handlungsempfehlungen konnten wichtige Hinweise für Supervisand*innen, Supervisor*innen und Arbeitgeber*innen ausgearbeitet werden, die zur Sicherstellung und Weiterentwicklung einer gelingenden (systemischen) Supervision dienen. Dabei ist sichtbar geworden, dass Supervisand*innen besonders ihr Mitspracherecht und ihre Selbstverantwortung hinsichtlich der Zielerreichung wahrnehmen sollten. Für Supervisor*innen ist es besonders wichtig, die Komplexität der (systemischen) Supervision durch den Einbezug aller am Supervisionssystem beteiligten Ebenen zu berücksichtigen, ohne dabei die eigenen, wie auch die Möglichkeiten und Grenzen der (systemischen) Supervision aus dem Blick zu verlieren. Die dritte Gruppe, die Arbeitgeber*innen, sind angehalten, ihre Verantwortung hinsichtlich gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen wahrzunehmen und sowohl personen- als auch bedingungsbezogene Maßnahmen zur Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen durchzuführen.

*Forschungsfrage 6: Inwiefern kann (systemische) Supervision einen Beitrag zur Bewältigung der Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen leisten?*

Aus den Ergebnissen dieser Arbeit ergibt sich die Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage, inwiefern (systemische) Supervision einen Beitrag zur Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen leisten kann. Unter der Voraussetzung, dass die zentralen Qualitätsstandards eingehalten werden, kann (systemische) Supervision mit ihrer theoretischen Ausrichtung, ihren Kompetenzbereichen, Zielen und Funktionen sowie ihrer Methodik und inhaltlichen Ausgestaltung an den Bedarfen der psychosozialen Berater*innen in zum größten Teil optimal anschließen. Die Forderungen nach Orientierung, Reflexion, Entlastung und Beratung werden alle durch die (systemische) Supervision berücksichtigt. Sie knüpft an der Definition von Gesundheit der WHO und den Forderungen nach humaner Arbeit sowie dem Soll-Zustand von Arbeitsbedingungen nach dem Job Characteristics Modell an und greift wichtige, sich aus den multifaktoriellen

Belastungslagen der Zielgruppe ergebende, Bedarfe auf. Es zeigte sich, dass (systemische) Supervision wichtige Ressourcen und Kompetenzen, wie die Stärkung von Selbstreflexion, der Problemlösekompetenz oder der Kommunikationsfähigkeit, aufbauen und stärken kann, die für die Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen relevant sind.

Der systemische Ansatz eignet sich aufgrund seines theoretischen Unterbaus, seiner Leitideen, Ziele und Methoden besonders gut, da sein konzeptioneller Fokus mit der klient*innenzentrierten und subjektbezogenen Herangehensweise an die individuell wahrgenommenen und bewerteten Belastungslagen der psychosozialen Berater*innen anknüpft. Die im systemischen Ansatz fokussierte Kontextualisierung ist auf Grundlage des Mehrebenenmodells der Supervision und den Wechselwirkungen zwischen den Subsystemen sinnvoll und trägt, auch wenn primär auf den Ebenen der Person und des Teams gearbeitet wird, zum Einbezug und zur Verantwortungsübernahme aller Beteiligten bei. In Kapitel 3 zeigte sich, dass sich der systemische Ansatz vielfach Methoden und Techniken anderer Schulen bedient und diese auf den Kontext der systemischen Supervision anpasst. Damit kommt er dem in Forschung und Praxis geforderten eklektischen beziehungsweise integrativen Vorgehen der Supervision nach, um den Bedürfnissen der Supervisand*innen bestmöglich gerecht zu werden und diese ausreichend aufgreifen zu können.

(Systemische) Supervision leistet also besonders als personenbezogene Maßnahme einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen. Darüber hinaus kann sie auch Veränderungen hinsichtlich der Bewältigung bedingungsbezogener Belastungsfaktoren anstoßen, wobei sie hinsichtlich dieser begrenzt wirkt. Auf die Grenzen der (systemischen) Supervision wird im Folgenden eingegangen.

6.2 Fazit: Grenzen der (systemischen) Supervision

Trotz der dargestellten Möglichkeiten der (systemischen) Supervision zur Bewältigung der Belastungen sind auch die Grenzen dieser Unterstützungsform erkennbar. Sie werden im Folgenden dargestellt und dienen als Ansatzpunkte für weitere Maßnahmen. So werden einige Belastungsfaktoren der psychosozialen Berater*innen weniger durch (systemische) Supervision aufgegriffen: Dies betrifft die schon angesprochene fehlende Anerkennung der Supervisand*innen durch die Organisation. Zwar kann die (systemische) Supervision den Supervisand*innen beispielsweise durch die Rückmeldung im Team wichtige Bestätigung ihrer Arbeit zukommen lassen und Veränderungsprozesse wie die Verbesserung der Kommunikation oder die Optimierung des kollegialen Austausches anregen, um das Äußern von Anerkennung und Feedback zu erleichtern. Dennoch allerdings kann dies nicht die geforderte Wertschätzung und Belohnung seitens des Arbeitgeber*innensystems ersetzen.

Einige andere potenzielle Belastungsfaktoren sind von (systemischer) Supervision in der Sache nicht veränderbar. Dazu zählen beispielsweise die fehlende Rückmeldung von Klient*innen, die

Konfrontation der psychosozialen Berater*innen mit negativen Emotionen oder ungenügend klare Erfolgskriterien für die Arbeit mit diesen. (Systemische) Supervision kann diese Belastungsfaktoren per se nicht aktiv verändern oder reduzieren, sie kann die Supervisand*innen aber bei der Verbesserung ihrer Belastungslage unterstützen, indem sie mit ihnen neue Sichtweisen und Bewertungen dieses Zustands erarbeitet, so dass sie diesen als weniger belastend wahrnehmen lernen. Wie sich gezeigt hat, sind psychosoziale Berater*innen in ihrem Arbeitsalltag mit vielen, oft schwerwiegenden, Krisen und Problemlagen ihrer Klient*innen und diesbezüglichen negativen Emotionen konfrontiert. Das ‚Mit-leiden' und die notwendige Regulation eigener Gefühle der Professionellen erfordern dabei viel Kraft. Dies kann auch die (systemische) Supervision nicht unmittelbar verändern, sie kann die Supervisand*innen aber dafür sensibilisieren, Warnsignale in der Selbstreflexion frühzeitig zu erkennen Reflexion anzuregen und durch geeignete Schutzmaßnahmen und Bewältigungsstrategien einen gesunden Umgang mit der Belastung zu finden. Hier birgt der lösungsorientierte Fokus des systemischen Ansatzes die Gefahr, dass Supervisand*innen zu wenig Raum für die Besprechung ihrer Problemsituation bekommen, da der Fokus gegebenenfalls frühzeitig auf mögliche Ressourcen und Handlungsoptionen gelegt wird. Dies ist zwar zielführend für die Lösungsfindung, jedoch kann beispielsweise auch ein Containment des*der Supervisor*in für psychosoziale Berater*innen entlastend wirken und somit einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung der Arbeitsbelastung sein, bevor an konkreten Lösungsansätzen gearbeitet wird.

Die Belastungsfaktoren, die aus fehlender Qualifikation oder Erfahrung von psychosozialen Berater*innen resultieren, kann (systemische) Supervision nur bedingt aufgreifen: Zwar können solche Belastungsfaktoren unter dem Ziel der Weiterentwicklung, Psychoedukation oder im kollegialen Austausch von Erfahrungen berücksichtigt werden, (systemische) Supervision als spezifisches Beratungsformat kann jedoch keine fundierte Weiterbildungs- oder Entwicklungsmaßnahmen ersetzen. Stößt (systemische) Supervision an ihre Grenzen, ist es wichtig, innerhalb des Supervisionsprozesses die Bedarfe der Supervisand*innen zu erheben und Hinweise auf geeignete weiterführende Maßnahmen bereitzustellen, damit diese von den Supervisand*innen oder der Organisation eingeleitet werden können. Dies können beispielsweise eine fachliche Weiterbildung, eine Teamentwicklungsmaßnahme, eine Mediation, eine Psychotherapie oder weitere anschließende Unterstützungsformen sein. Dabei kann sich eine Kooperation der Supervisor*innen mit anderen Mitarbeitenden der Organisation und weiteren Professionen positiv auswirken.

Als weitere Grenze ist zudem zu nennen, dass (systemische) Supervision neben dem hier untersuchen Beitrag zur Bewältigung von Arbeitsbelastung zahlreiche andere Ziele und Funktionen verfolgt, die nicht direkt im Zusammenhang mit den beschriebenen Belastungslagen stehen. Es muss daher kritisch hinterfragt werden, inwiefern sie die herausgearbeiteten Möglichkeiten im Arbeitsalltag tatsächlich umsetzen kann und wo die Intensität dieses Fokus aufgrund der zeitlichen oder der fachlich-inhaltlichen Limitierung begrenzt ist.

Die Veränderungen der Arbeitswelt führen, wie zu Beginn dieser Arbeit aufgezeigt, zu hohen Anforderungen für Beschäftigte, insbesondere in helfenden Berufen wie der psychosozialen Beratung. Der Umgang mit möglichen Belastungen und Stressfolgen kann zwar von der (systemischen) Supervision im Arbeitskontext reflektiert und bearbeitet werden, davon kann jedoch in erster Linie das Supervisionssystem profitieren. Auch wenn primär jede*r einzelne Supervisand*in sowie die Organisation Verantwortung übernehmen muss, ist es darüber hinaus auch wichtig, gesellschaftliche Veränderungen, etwa durch politische oder gesetzliche Regelungen, anzustreben, um beispielsweise einen gesundheitsförderlichen Umgang mit den Auswirkungen des Ökonomisierungsprozesses im psychosozialen Bereich zu etablieren. Zudem ist es wichtig, dass ein Gleichgewicht zwischen personen- und bedingungsbezogenen Maßnahmen erreicht wird. Zurzeit wird juristisch (z. B. durch das Arbeitsschutzgesetzt) die Verantwortung der Arbeitgeber*innen zur Etablierung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen hervorgehoben. In der Praxis wird hingegen durch die überwiegende Durchführung personenbezogener Maßnahmen eher die persönliche Verantwortung der Arbeitnehmer*innen betont. (Systemische) Supervision kann hier als personenbezogene Maßnahme ebenfalls vor allem an der Verantwortung der psychosozialen Berater*innen ansetzen, bindet jedoch zusätzlich das gesamte Supervisionssystem mit ein.

6.3 Fazit: Reflexion der Grenzen dieser Masterthesis

Neben den fachlichen Grenzen der (systemischen) Supervision selbst, wird an dieser Stelle auch ein Blick auf die inhaltlichen und methodischen Grenzen dieser Masterthesis geworfen. Im Rahmen der Einarbeitung in das Thema dieser Arbeit hat sich herausgestellt, dass dessen Eingrenzung aufgrund der Komplexität der Thematik und der Vielfalt möglicher Forschungsschwerpunkte vorgenommen werden muss, die auch einem realistischen Rahmen einer Masterthesis entspricht. Daraufhin wurde eine Auswahl der Inhalte durch die Verfasserinnen getroffen. Zu diesen Fokussierungen zählt sowohl die Konzentration auf den systemischen Ansatz als auch die vorrangige Betrachtung des Supervisand*innensystems. Zudem wurden im Rahmen dieser Arbeit keine Daten von Beteiligten eines Supervisionssystems erhoben, sondern es wurde eine Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Ausführungen und Konzepten vorgenommen. Die Betrachtung nur einzelner Aspekte der Supervision sowie die ausschließlich theoretische Betrachtungsweise dieser Arbeit dient der Komplexitätsreduktion. Dadurch können Wirkweisen und Einflussfaktoren präziser und differenzierter untersucht werden. Diese Ausführungen leisten folglich nur einen Beitrag zum großen Forschungsfeld der (systemischen) Supervision, dennoch konnten hier wichtige Ansatzpunkte für weitere Forschungsvorhaben generiert werden. Um zu übergreifenden Aussagen über den Beitrag der (systemischen) Supervision zu kommen, müssen diese Ergebnisse in weiteren Forschungen überprüft und verifiziert werden. Hierfür sollten sie in größere Betrachtungszusammenhänge (wie es in Multicenterstudien der Fall ist), gestellt werden. Dabei ist sowohl die

Berücksichtigung der Heterogenität des Feldes sowie die Einbindung aller am Supervisionssystem Beteiligten (dem Mehrebenenmodell entsprechend) anzuraten.

6.4 Fazit: Zielerreichung

Die zu Beginn aufgezeigten Ziele dieser Arbeit konnten im Verlauf der Ausarbeitung erreicht werden: In der Analyse konnte herausgearbeitet und evaluiert werden, welchen Beitrag (systemische) Supervision leistet. Die gewonnenen Erkenntnisse haben deutlich gemacht, dass sie sowohl bei der Bewältigung von Arbeitsbelastung als auch bei der Implementierung und Stärkung eines gesundheitsförderlichen Umgangs mit den Belastungslagen unterstützend wirken kann. Darüber hinaus wurden die Grenzen der (systemischen) Supervision reflektiert und es konnten zentrale Kriterien überprüft und ergänzt werden, die nicht nur die Qualität der Supervision sichern sollen, sondern auch wichtige Rahmenbedingungen für die Bearbeitung der Belastungslagen darstellen. Ausgehend von den vorliegenden Ergebnissen konnten weiterführende Anregungen und Empfehlungen für die Praxis und Forschung abgeleitet werden; letztere werden im Ausblick ausgeführt. Die vorliegende Masterthesis hat daher einen wichtigen Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema geleistet. Trotz des begrenzten Umfangs und des spezifischen Fokus sowie der rein theoretischen Herangehensweise konnte sie an der Verringerung der eingangs vorgestellten Forschungslücke mitwirken. Die Erkenntnisse dieser Arbeit können als Anknüpfungspunkte für weiterführende Fragestellungen und Untersuchungen dienen, in denen sie zum einen überprüft und verifiziert und zum anderen weiter ergänzt werden sollen.

Aus den Ergebnissen und Schlussfolgerungen dieser Arbeit lassen sich anschließende lohnende Forschungsaufgaben ableiten, die zu einer weiteren Erschließung des Themas führen können. Zwar konnten in einzelnen Untersuchungen schon einige positive Veränderungen durch Supervision belegt werden, dennoch braucht es hier noch weitere Forschungsbemühungen zur Qualität und Wirkung von (systemischer) Supervision, auch um die Risiken und Nebenwirkungen, die Supervision haben kann, transparent zu machen oder verringern zu können. Auch die weiterführende Beforschung von Qualitätsstandards sowie Erfolgskriterien der Supervision sollte zum Zweck der Generierung möglichst objektiver und begründeter Qualitätskriterien für die (systemische) Supervision durchgeführt werden. Zudem müssen die Ergebnisse älterer Studien, vor allem hinsichtlich einer kritischen Auseinandersetzung mit dem Nutzen von Supervision, mit aktuellen Untersuchungen überprüft und ergänzt werden.

6.5 Ausblick

Weitere, an diese Masterthesis anschließende, Forschungsbestrebungen ergeben sich unter anderem aus den Rahmenbedingungen der (systemischen) Supervision: Wie in dieser Arbeit dargestellt, ist die Teilnahme an den Supervisionssitzungen für die Beschäftigten meist verpflichtend

geregelt. Die Vor- und Nachteile der Verpflichtung wurden in Kapitel 2.2 dargestellt. Hier ist allerdings eine Untersuchung der tatsächlichen Auswirkung von Freiwilligkeit oder Verpflichtung zur Supervision wünschenswert, die den Einfluss dessen auf den Supervisionsprozess, die Arbeitsbeziehung und Zusammenarbeit zwischen Supervisor*innen und Supervisand*innen und die Ergebnisse, die (systemische) Supervision unter den jeweiligen Bedingungen erzielen kann, herausarbeitet. Darüber hinaus scheint auch die Erforschung dieser Zusammenhänge interessant und wichtig für die Qualität der Supervision.

Ähnlich stellt sich die unterschiedliche Handhabung der Anwesenheit von Führungskräften im Supervisionsprozess dar. Zumeist werden diese weniger in den Prozess eingebunden, wodurch wichtige Rückkopplungsprozesse und Handlungsspielräume ungenutzt bleiben könnten. Zugleich wahrt der Ausschluss der Leitungspersonen (zumindest in den Supervisionssitzungen) den geschützten Raum für Supervisand*innen, in denen sie sich ohne Sorge vor Sanktionen oder anderen Konsequenzen über ihre Arbeitssituation und damit zusammenhängenden Belastungen austauschen können. Demnach sollte auch hier weiter erforscht werden, welche Chancen und Risiken in der Einbindung der Führungskräfte liegen und wie mit diesen umgegangen werden sollte. Darüber hinaus gibt auch das angesprochene Qualitätskriterium der Schweigepflicht Anlass für weitergehende Untersuchungen. Ihm wird in Forschung und Praxis eine hohe Bedeutung beigemessen und die wissenschaftliche Literatur hebt die Unterscheidung der Verschwiegenheit bei persönlichen Themen der Supervisand*innen und Transparenz im Umgang mit organisationalen Themen hervor. Dennoch gibt es für die praktische Umsetzung keinen allgemeingültigen Rahmen, wer wem gegenüber zum Schweigen über welche Inhalte der Supervision verpflichtet ist. In dieser Arbeit ist deutlich geworden, dass, wenn (systemische) Supervision eine vermittelnde Rolle zwischen Supervisand*innen und Auftraggeber*innen einnehmen möchte, hier eine besondere Vorsicht und Transparenz entstehen muss, die das Vertrauensverhältnis zum Supervisand*innensystem nicht belastet. Dies ist besonders im Hinblick auf die Möglichkeit einer stärkeren Einbindung von Führungskräften oder Auftraggeber*innen wichtig. Hier werden wie bei den vorherigen Anknüpfungspunkten noch Untersuchungen zu den Auswirkungen, Vor- und Nachteilen der unterschiedlichen Handhabung der Schweigepflicht benötigt. Weiterhin ist hier auch die Überprüfung einer gesetzlichen Regelung zur Schweigepflicht, wie es im Rahmen der Psychotherapeut*innen vorzufinden ist, denkbar.

Um der Forderung vieler Autor*innen, die auch durch die Ergebnisse dieser Arbeit bekräftigt werden kann, nach einem Ausbau der Zusammenarbeit von (systemischer) Supervision mit verschiedenen Professionen und Kooperationspartner*innen nachkommen zu können, müssen deren Schnittmengen und Abgrenzungen genauer ermittelt werden. Dies betrifft insbesondere Professionelle im psychosozialen Feld, die in, an die (systemische) Supervision angrenzenden Handlungsfeldern tätig sind, wie beispielsweise Coaches, Psychotherapeut*innen oder Organisationsbera-

ter*innen. Nur wenn die Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich der Vorgehensweise, der Zielgruppe oder der Zielsetzung geklärt sind, können einerseits Synergieeffekte genutzt und andererseits Zuständigkeiten und Expertisen sinnvoll abgegrenzt werden. Im Hinblick auf die Zusammenarbeit ist auch der zu fördernde Austausch von Forschung, Ausbildungsstätten und Praktizierenden sinnvoll, um ein ganzheitlicheres Bild des Supervisionsfeldes generieren zu können. Hier können, wie auch in den Handlungsempfehlungen bezüglich der Vernetzung der Supervisor*innen untereinander vorgeschlagen, die Fachverbände als Orientierungspunkte für die Professionellen in Forschung und Praxis dienen. Dies können auch hier sowohl die DGSv als bundesweiter Verband als auch die ANSE als europaweiter Verband sein, um über gemeinsame Absprachen zu einheitlicheren Forschungsmethoden zu gelangen, die dann übergreifende Erkenntnisse im Forschungsfeld ermöglichen.

Um eine optimale Passung von Supervisor*in und Organisation hinsichtlich der Zusammenarbeit und zu erreichenden Ziele zu gewährleisten, sollte abgewogen werden, wie in den Handlungsempfehlungen für Auftraggeber*innen beschrieben, ob ein*e interne*r oder externe*r Supervisor*in passender ist. Daher sollte genau erforscht werden, welche Auswirkungen sich aus der Auswahl einer der beiden Varianten für die Supervisand*innen ergeben, um auf Grundlage fundierter Informationen zu einer reflektierten Entscheidung darüber kommen zu können.

Für die Weiterentwicklung der (systemischen) Supervisionspraxis kann ein weiterer Anknüpfungspunk für die Forschung angebracht werden: Gesellschaftliche Veränderungen (vor allem unvorhersehbare Krisensituationen) stellen auch die Professionen immer wieder vor Herausforderungen und setzen deren ausreichend hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit voraus. Beispielsweise hat die aktuelle Situation der Covid-19-Pandemie das berufliche Handeln vieler Beschäftigten beeinflusst. Gerade die Berufszweige, die in direktem Kontakt mit Menschen arbeiten, mussten neue Lösungen für die Ausgestaltung ihrer Unterstützungsformen finden. Dies betrifft im Rahmen dieser Arbeit sowohl die psychosozialen Berater*innen, die zusätzlichen Anforderungen ausgesetzt sind, als auch die Supervisor*innen, die neue Wege für die Arbeit mit Teams finden müssen. Auch die (systemische) Supervision muss sich solchen gesellschaftlichen Herausforderungen stellen und sich sowohl für die aktuelle Situation als auch für die Zukunft fragen, wie sie sich an neue Veränderungen anpassen kann ohne an Professionalität und Qualität zu verlieren. Im Zuge der Digitalisierung, die speziell durch die Covid-19-Pandemie noch einmal an Bedeutung gewonnen hat, wäre beispielsweise die Entwicklung eines digitalen Supervisionsformates und die Ausarbeitung diesbezüglicher Standards denkbar. Dabei muss zudem geklärt werden, wie der Professionalitätsanspruch der (systemischen) Supervision sowie die angestrebten Wirkeffekte weiterhin erreicht werden können.

Neben den weiterführenden Forschungsvorhaben, die für die Umsetzung der (systemischen) Supervision direkt relevant sind, sind auch Notwendigkeiten sichtbar geworden, die die methodische

Vorgehensweise der Forschungen betreffen. Ein Aspekt, der innerhalb der Supervisionsforschung weiterhin verfolgt werden sollte, ist die Berücksichtigung des Mehrebenenmodells (beispielsweise mit Forschungsinstrumenten wie dem ‚Supervisions-Evaluations-Inventar' oder der ‚Manchester Clinical Supervision Scale'), um die Komplexität und Heterogenität der Supervision besser abbilden und dieser dadurch gerecht werden zu können. Es hat sich gezeigt, dass in bisherigen Untersuchungen vor allem die Ebene der Supervisand*innen im Fokus steht. Demnach sollten hier noch weitere Betrachtungen der anderen Ebenen des Mehrebenenmodells vorgenommen werden, um ein ganzheitlicheres Bild des gesamten Supervisionssystems zu erhalten. Darüber hinaus erscheint es grundsätzlich sinnvoll, in weiteren Untersuchungen zur (systemischen) Supervision das Gesamtsystem mit seinen Verknüpfungen, Wechselwirkungen und Wirkweisen in den Blick zu nehmen, um das Beratungsformat der (systemischen) Supervision mit seinen Zielen der Qualitätssicherung der Arbeit, aber auch der Entlastung der Supervisand*innen durch die Bewältigung von Arbeitsbelastung, optimieren zu können. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund wichtig, dass (systemische) Supervision potenziell mit ihrem Handeln nicht nur auf Personen- und Teamebene, sondern auch auf weiteren Ebenen Veränderungen (z. B. der organisationalen Strukturen) anregen, und somit ganzheitlich und nachhaltig wirken kann.
Weiterhin wird die Vergleichbarkeit von Studienergebnissen durch die Subjektivität und das individuelle Erleben der Studienteilnehmer*innen erschwert. So beurteilen Supervisand*innen beispielsweise den Erfolg oder Misserfolg der (systemischen) Supervision anhand systeminterner Kriterien, sie sind dabei aber auch selbst mitverantwortlich für die Erreichung vereinbarter Ziele. Die subjektive Wahrnehmung und Bewertung können in Studien zu unterschiedlichen Ergebnissen und Schlussfolgerungen führen, da Qualität sehr unterschiedliche definiert werden kann. Daher ist es wichtig, dass sich umfassend, beispielsweise über ausreichend große Stichproben und den Einbezug unterschiedlicher Perspektiven objektiven Erkenntnissen angenähert wird. Für eine Betrachtung der Gesamtzusammenhänge von (systemischen) Supervision sowie der nötigen Qualitätskriterien braucht es eine engere Zusammenarbeit innerhalb der scientific community. Die Forderung nach einer besseren Abstimmung der Forscher*innen hinsichtlich der Untersuchungsfokusse und angewendeten Methodik der Datenerhebung und -auswertung ihrer Forschungsarbeiten, kann durch die Ergebnisse dieser Arbeit bekräftigt werden. Dies ist von zentraler Bedeutung, damit die erzielten Ergebnisse mehr Vergleichsmomente ermöglichen und dadurch an Aussagekraft gewinnen.

Innerhalb dieser Arbeit ist an unterschiedlichen Stellen erkennbar geworden, dass verschiedene problematische Faktoren auf Forschungsprozesse und wissenschaftliche Veröffentlichungen Einfluss nehmen können (z. B. könnten in der Legitimierungsforschung gewünschte Ergebnisse anvisiert werden, die Verwendung des Coachingbegriffs erfolgt möglicherweise aus marktgeleiteten

Motiven oder die Notwendigkeit wirtschaftlichen Handelns hat Einfluss auf die Professionalität oder Qualität von Supervision). In den Forschungsvorhaben ist daher darauf zu achten, solche negativen Einflüsse möglichst zu vermeiden. Es zeigt sich aber auch, dass hier ein Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Professionalität sowohl bei den Forschenden als auch bei den Praktizierenden im Feld der Supervision besteht, da das wirtschaftliche Handeln der Beteiligten besonders im Kontext der Ökonomisierung notwendig ist. Trotzdem ist ein rein wissenschaftlicher Fokus für die Weiterentwicklung der Profession und Etablierung dieses noch jungen Forschungszweigs jedoch unerlässlich.

Hinsichtlich des hier betrachteten systemischen Ansatzes ist an dieser Stelle anzumerken, dass er mit seiner theoretischen Ausrichtung, seinen Leitideen und Methoden sowie der damit einhergehenden systemischen Haltung des*der Supervisor*in einen umfassenden Beitrag zur Bewältigung von Arbeitsbelastung im Rahmen der Supervision leisten kann. In der Wissenschaft kommt immer wieder die Forderung nach einem integrativen Vorgehen der Supervision auf, da eine ausschließlich ansatzbezogene Sichtweise nicht den vielfältigen Bedarfen der Supervisand*innen gerecht werden könne. Deswegen muss zukünftig genauer erforscht werden, welche Möglichkeiten und Grenzen sowohl einzelne als auch integrative Ansätze aufweisen, um die bestmögliche Wirkung und Ausgestaltung der Supervision zu ermöglichen. Zudem können einzelne Ansätze und Konzeptionen über deren separate Erforschung im Sinne einer bestmöglichen Verzahnung dieser in einem integrativen Ansatz zusammengeführt werden, um den Beitrag der Supervision zur Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen dadurch zu erweitern.

Abschließend lässt sich resümieren, dass (systemische) Supervision einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen leistet. Mit Hilfe dieser Beratungsform können die Bedarfe der psychosozialen Berater*innen eruiert und durch die gezielte Stärkung von Ressourcen und Kompetenzen, die für die Bewältigung hilfreich sind, ein gesundheitsförderlicher Umgang mit den Belastungsfaktoren erarbeitet werden. Sie kann dabei primär personenbezogen, aber begrenzt auch bedingungsbezogen, Veränderungsprozesse anstoßen, die sich gesundheitsförderlich auswirken und dabei sowohl bei der Person beziehungsweise dem Team als auch bei den Auftraggeber*innen Veränderungen anregen. Bei den Bedarfen, die im Rahmen der (systemischen) Supervision nicht ausreichend berücksichtigt werden können, kann diese dabei unterstützen, nach geeigneten Lösungen suchen und an passende Ansprechpartner*innen weiter verweisen.

Es ist deutlich geworden, dass (systemische) Supervision als organisationale Maßnahme der Gesundheitsförderung begriffen werden kann. Gerade im Hinblick auf die Bewältigung von Arbeitsbelastung kann sie für psychosoziale Berater*innen nachhaltige und langfristige Veränderungen anregen und bewirken.

7. Literaturverzeichnis

ANSE (2019): About ANSE.
Online verfügbar unter: http://www.anse.eu/about-anse [letzter Zugriff am 10.01.2021]

ANSE (2019): Home.
Online verfügbar unter: http://www.anse.eu/?doing_wp_cron=1599122007.8821780681610107421875 [letzter Zugriff am 03.01.2021]

Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit. Dt. erweiterte Herausgabe von Alexa Franke. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.

Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus (2019): Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Berlin, Heidelberg: Springer.

Bakker, Arnold/Demerouti, Evangelia (2007): The Job Demands-Resources model: state of the art. In: Journal of Managerial Psychology. Vol. 22. P. 309-328.

Bangen, Rüdiger/Reinfelder, Eike-Christian (2019): Arbeit und psychische Gesundheit: Präventionsleistungen der Deutschen Rentenversicherung und des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In: Reinfelder, Eike-Christian/Jahn, Ronny/Gingelmaier, Stephan (Hrsg.): Supervision und psychische Gesundheit. Reflexive Interventionen und Weiterentwicklungen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Wiesbaden: Springer. S. 61-79.

Bartle, Dale/Trevis, Alexandra (2015): An evaluation of group supervision in a specialist provision supporting young people with mental health needs: A social constructionist perspective. In: Educational and Child Psychology. Vol. 32. P. 105-119.

Baur, Jörg (2015): Spätmoderne Selbstoptimierungskultur und ihre Bedeutung für die Supervision – eine Mehrebenenperspektive. In: Baur, Jörg/Berker, Peter/Nemann, Margret (Hrsg.): Supervision in der Beobachtung. Forschungs- und praxisbezogene Perspektiven. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich. S. 187-207.

Belardi, Nando (2015): Supervision für helfende Berufe. 3., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

Belardi, Nando (2020): Supervision und Coaching für Soziale Arbeit, Pflege, Schule. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

Bennett, Rebecca /Robinson, Sandra (2000): Development of a measure of workplace deviance. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 85. P. 349-360.

Berker, Peter (2015): Über die allmähliche Verfertigung der Supervision. In: Baur, Jörg/Berker, Peter/Nemann, Margret (Hrsg.): Supervision in der Beobachtung. Forschungs- und praxisbezogene Perspektiven. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich. S. 13-18.

Bernhard, Hans/Wermuth, Josef (2011): Stressprävention und Stressabbau. Praxisbuch für Beratung, Coaching und Psychotherapie. Weinheim und Basel: Beltz.

Beumer, Ullrich/Kahlert, Benjamin/Kerschgens, Anke/Fuchs, Saskia/Handrich, Christoph/Haubls, Rolf/Alsdorf, Nora/Fritsch, Julian (2012): Risikofaktoren für Arbeitsqualität und psychische Gesundheit: Aktuelle Befunde und ein erstes Fazit. In: Haubl, Rolf/Möller, Heidi/Schiersmann, Christiane (Hrsg.): In: POSITIONEN. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt. Jg. 2012, Heft 2.

Beushausen, Jürgen (2016): Beratung lernen. Grundlagen Psychosozialer Beratung und Sozialtherapie für Studium und Praxis. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich.

Bowling, Nathan/Alarcon, Gene/Bragg, Caleb/Hartman, Michael (2015): A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. In: Work & Stress. Vol. 29, Heft 2. P. 95-113.

Buchinger, Kurt/Ehmer, Susanne (2008): Vom Nutzen systemischen Denkens für die Supervision. In: Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (Hrsg.): Konzepte für die Supervision. Neun theoretische und methodische Ansätze.
Online verfügbar unter: https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2019/03/Konzepte_2_Auflag_2008_07.pdf [letzter Zugriff am 28.02.2021]

Buchinger, Kurt/Klinkhammer, Monika (2007): Beratungskompetenz. Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Stuttgart: Kohlhammer.

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2020): Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG).
Online verfügbar unter: https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/BJNR124610996.html#BJNR124610996BJNG002700308 [letzter Zugriff am 01.12.2020]

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2013): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetzt (AGG).
Online verfügbar unter: https://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html [letzter Zugriff am 20.11.2020]

Bundesministerium für Gesundheit (2021): Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz.
Online verfügbar unter: https://gesund.bund.de/psychische-gesundheit-am-arbeitsplatz [letzter Zugriff am 28.02.2021]

Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (2020): Selbsterfahrung/Supervision/kollegiale Intervision. Abgrenzung gegeneinander und gegenüber Eigentherapie. Online verfügbar unter: https://www.sozialministerium.at/dam/jcr:51fa54cd-335c-44cd-a0cba773de26996e/Abgrenzung_von_Supervision,%20Selbsterfahrung,%20kollegiale%20Intervision,%20Eigentherapie.pdf [letzter Zugriff am 28.02.2021]

Byron, Kris/Khazanchi, Shalini/Nazarian, Deborah (2010): The relationship between stressors and creativity: A meta-analysis examining competing theoretical models. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 95, No. 1. P. 201-212.

Chevalier, Anja/Kaluza, Gert (2015): Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz: indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit. In: Böcken, Jan/Braun, Bernhard/Meierjürgen, Rüdiger (Hrsg.): Gesundheitsmonitor 2015. Bürgerorientierung im Gesundheitswesen: Kooperationsprojekt der Bertelsmannstiftung und der BARMER GEK. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. S. 228-253.

Collenberg, Andreas (2017): Wirkung von Supervision in der Suchtarbeit. Eine Bestandsaufnahme zur Situation in der deutschsprachigen Schweiz – verbunden mit Überlegungen zur „prekären Qualität“ von Supervision. In: SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Jg. 2017, Heft 5. S. 1-107.

DAK-Gesundheit (2015): DAK-Gesundheitsreport 2015.
Online verfügbar unter: https://www.dak.de/dak/download/vollstaendiger-bundesweitergesundheitsreport-2015-2109030.pdf [letzter Zugriff am 30.12.2020]

Demerouti, Evangelia (2012): Das Arbeitsanforderungen – Arbeitsressourcen Modell von Burnout und Arbeitsengagement. In: DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.): Psychische Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz. Inklusive DIN EN ISO 10075-1 bis -3. Berlin, Wien, Zürich: Beuth. S. 49-57.

Deutsche Gesellschaft für Beratung e. V. (DGfB) (2003): Beratungsverständnis.
Online verfügbar unter: https://dachverband-beratung.de/dokumente/DGfB_Beratungsverstaendnis.pdf [letzter Zugriff am 27.11.2020]

Deutsche Gesellschaft für Beratung e. V. (DGfB) (o. J.): Wie erkenne ich gute Beratung? Eine Information für Ratsuchende.
Online verfügbar unter: https://www.dgsf.org/service/download-bereich/wie-erkenne-ich-gute-beratung [letzter Zugriff am 28.02.2021]

Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv) (2003): Ethische Leitlinien der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V.
Online verfügbar unter: https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2017/08/DGSv_EthischeLeitlinien_2017_09_22.pdf [letzter Zugriff am 08.12.2020]

Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv) (2010): Qualitätsverfahren der DGSv.
Online verfügbar unter: http://www.blanke-supervision.de/pdf/Qualitaetsverfahren_der_DGSv.pdf [letzter Zugriff am 17.12.2020]

Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv) (2012): Supervision ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit. Köln: Zimmermann Druck + Medien GmbH.

Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv) (2013): Standards für die Qualifizierung zur/zum Supervisor/in der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv).
Online verfügbar unter: https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2018/04/DGSv_Standards_2013_web.pdf [letzter Zugriff am 17.12.2020]

Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e. V. (DGSF) (2020): Der Verband.
Online verfügbar unter: https://www.dgsf.org/ueber-uns/ueber-uns [letzter Zugriff am 03.12.2020]

Dietrich, Georg (1983): Allgemeine Beratungspsychologie. Eine Einführung in die psychologische Theorie und Praxis der Beratung. Göttingen: Hogrefe.

Drüge, Marie/Schleider, Karin (2015): Merkmale der Supervisionspraxis in der Sozialen Arbeit. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. Jg. 2015, Heft 22. S. 385-395.

Ebbecke-Nohlen, Andrea (2009): Einführung in die systemische Supervision. Heidelberg: Carl Auer.

Ebbecke-Nohlen, Andrea (2015): Systemische Supervision. Ein ressourcen- und lösungsorientierter Ansatz. In: Psychotherapie im Dialog. Jg. 2015, Heft 1. S. 36-41.

Ehrhardt, Jutta/Petzold, Hilarion (2011): Wenn Supervisionen schaden – explorative Untersuchungen im Dunkelfeld „riskanter supervisorischer Praxis“. In: Integrative Therapie. Jg. 37, No. 1/2. S. 137-191.

Erbring, Saskia (2015): Ein systemisches Verständnis von Gesundheit in der Supervision. In: Baur, Jörg/ Berker, Peter/Nemann, Margret (Hrsg.): Supervision in der Beobachtung. Forschungs- und praxisbezogene Perspektiven. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich. S. 209-217.

Filsinger, Dieter/Schäfer, Jutta/Vollendorf, Mark/Auckenthaler, Anna/Bergold, Jarg (1993): Supervision in der AIDS-Arbeit. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Begleituntersuchung. Psychologisches Institut der FU Berlin. Gefördert vom Bundesministerium für Gesundheit.

Fischer, Martin/Schigl, Brigitte/Fürnkranz, Wolfgang (2001): Wirkfaktoren und Qualitätskriterien von Supervision. Endbericht zum Projekt „Evaluation des Veränderungspotenzials von Supervision in unterschiedlichen professionellen Feldern“. Wien: Jänner.
Online verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/281286361_Wirkfaktoren_und_Qualitatskriterien_von_Supervision_in_verschiedenen_Feldern?channel=doi&linkId=55df754708ae6 abe6e86530f&showFulltext=true [letzter Zugriff am 16.11.2020]

Franke, Alexa (2017): Modelle von Gesundheit und Krankheit. 3., überarbeitete Auflage. Bern: Hans Huber.

Gahleitner, Silke Brigitta/Reichel, René/Schigl, Brigitte/Leitner Anton (2014): Wann sind wir gut genug? Selbstreflexion, Selbsterfahrung und Selbstsorge in Psychotherapie Beratung und Supervision. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Glaser, Jürgen/Herbig, Britta (2012): Modelle der psychischen Belastung und Beanspruchung. In: DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.): Psychische Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz. Inklusive DIN EN ISO 10075-1 bis -3. Berlin, Wien, Zürich: Beuth. S. 17-27.

Goldstein, Elisha/Stahl, Bob (2016): MBSR für jeden Tag: die achtsamkeitsbasierte Stressbewältigung im Alltag. 1. Auflage. Freiburg im Breisgau: Arbor.

Großmaß, Ruth (1997): Paradoxien und Möglichkeiten psychosozialer Beratung. In: Nestmann, Frank (Hrsg.): Beratung. Tübingen: dgvt. S. 111-136.

Hackman, Richard/Oldham, Greg (1975): Development of the Job Diagnostic Survey. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 60. P. 159-170.

Hackman, Richard/Oldham, Greg (1980): Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hahnzog, Simon (2014): Supervision – Gemeinsam Lösungen entwickeln. In: Hahnzog, Simon (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung. Das Praxishandbuch für den Mittelstand. Wiesbaden: Springer. S. 299-308.

Haubl, Rolf (2017): Grundsatzfragen der Supervisionsforschung. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Das aktuelle Handbuch der Supervision. Unveränderte Neuauflage 2017 der 2. Auflage 2012 des Handbuchs Supervision 3. Gießen: Psychosozial-Verlag. S. 348-361.

Hausinger, Brigitte (2008): Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten. Köln: Preuss.

Haubl, Rolf/Voß, Günter (2011): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Haurand, Christoph/Weniger, Matthias (2015): Stress und Stressmedizin – eine Einführung. In: Haurand, Christoph/Ullrich, Heiko/Weniger, Matthias (Hrsg.): Stressmedizin. Beratung, Vorbeugung, Behandlung. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. S. 3-23.

Heintel, Peter/Mikula, Erika (2008): Forschen und Beraten sind zwei Paar Schuhe. In: Krall, Hannes/Mikula, Erika/Jansche, Wolfgang (Hrsg.): Supervision und Coaching. Praxisforschung und Beratung im Sozial- und Bildungsbereich. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag. S. 29-38.

Hill, Burkhard/Kreling, Eva/Hönigschmid, Cornelia/Zink, Gabriela/Eisenstecken, Erich/Grothe-Bortlik, Klaus (2013): Selbsthilfe und soziale Arbeit - Das Feld neu vermessen. Weinheim: Beltz Juventa.

Hoff, Tanja (2015): Konzepte in der Beratung. In: Hoff, Tanja/Zwicker-Pelzer, Renate (Hrsg.): Beratung und Beratungswissenschaft. Baden-Baden: Nomos. S.147-207.

Hoffmann, Nicolas/Hofmann, Birgit (2020): Selbstfürsorge für Therapeuten und Berater. 3. überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Programm PVU Psychologie.

Hough, Margaret (2014): Counselling skills and theory. 4th edition. London: Hodder Education.

Hurrelmann, Klaus (2006): Gesundheitssoziologie. Eine Einführung in sozialwissenschaftliche Theorien von Krankheitsprävention und Gesundheitsförderung. 6. Auflage. Weinheim: Juventa.

Jahn, Ronny (2019): Zwischen Utopie und arbeitsweltlicher Wirklichkeit – Prävention und Gesundheitsförderung im Spiegel von Supervision und Organisationsberatung. In: Reinfelder, Eike-Christian/Jahn, Ronny/Gingelmaier, Stephan (Hrsg.): Supervision und psychische Gesundheit. Reflexive Interventionen und Weiterentwicklungen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Wiesbaden: Springer. S. 1-12.

Jansenberger, Ria (2019): Von Grenzländern und Grauzonen. Ein Problemaufriss zu einer wissenschaftlich fundierten Verortung von Supervision in Abgrenzung zu benachbarten Arbeitsfeldern, wie Coaching und Psychotherapie und sich daraus ableitenden möglichen berufs- und ausbildungspolitischen Anregungen. In: Supervision. Theorie-Praxis-Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift. Jg. 2019, Heft 16. S.4-117.

de Jonge, Jan/Bosma, Hans/Peter, Rrichard/Siegrist, Johannes (2000): Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: A large-scale cross sectional study. Social Science and Medicine. Vol. 50, No 9. P. 1317-1327.

Kaldenkerken, Carla van (2014): Wissen was wirkt. Modelle und Praxis pragmaisch-systemischer Supervision. Hamburg: tredition.

Kaluza, Gert (2018): Gelassen und sicher im Stress. Das Stresskompetenz-Buch: Stress erkennen, verstehen, bewältigen. 7., korrigierte Auflage. Berlin: Springer-Verlag GmbH.

Karasek, Robert/Theorell, Töres (1990): Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. Administrative Science Quarterly. Vol. 24. P. 285-308.

Kaufmann, Inge/Pornschlegel, Hans/Udris, Ivars (1982): Arbeitsbelastung und Beanspruchung. In: Zimmermann, Lothar (Hrsg.): Belastungen und Stress bei der Arbeit. Reinbeck: Rowohlt. S. 13–48.

Keil, Gisela (2008): Systemische Methoden in der Supervision. In: Krapohl, Lothar/Nemann, Margret/Baur, Jörg/Berker, Peter (Hrsg.): Supervision in Bewegung. Ansichten – Aussichten. Opladen, Farmington Hills: Barbara Budrich. S. 183-198.

Kernberg, Otto/Dulz, Birger/Eckert, Jochen (2005): Zuneigung. In: Kernberg, Otto/Dulz, Birger/Eckert, Jochen (Hrsg.): Wir: Psychotherapeuten über sich und ihren »unmöglichen« Beruf. Stuttgart: Schattauer. S. IX.

van der Klink, Jac/Blonk, Roland/Schene, Aart/ van Dijk, Frank (2001): The benefit of interventions for work-related stress. In: American Journal of Public Health. Vol. 91. P. 270-276.

Knieps, Franz (2019): Vorwort. In: Knieps, Franz/Pfaff, Holger (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2019. Psychische Gesundheit und Arbeit. Zahlen, Daten, Fakten mit Gastbeiträgen aus Wissenschaft, Politik und Praxis. Berlin: Medizinische Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. S. VII.

Knopf, Wolfgang (2015): Supervision in Europa. Historie – Organisationen – Herausforderungen. In: Psychotherapie im Dialog. Jg. 2015, Heft 1. S. 87-91.

Kühl, Stefan (2006): Die Supervision auf dem Weg zur Profession? Professionalisierung im Spannungsfeld zwischen Expansionsbestrebung und Selbstbeschneidung. In: Organisationsberatung – Supervision – Coaching. Jg. 2006, Heft 1. S. 5-18.

Krapohl, Lothar (2008): Systemisch-konstruktivistische Supervision – Supervision in einer veränderten Zukunft. In: Krapohl, Lothar/Nemann. Margret/Baur, Jörg/Berker, Peter (Hrsg.): Supervision in Bewegung. Ansichten – Aussichten. Opladen, Farmington Hills: Barbara Budrich. S. 159-182.

Krönchen, Sabine (2012): Supervision. In: Wirth, Jan/Kleve, Heiko (Hrsg.): Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. Heidelberg: Carl-Auer. S. 403-406.

Lazarus, Richard (1998): The Life and Work of an Eminent Psychologist: Autobiography of Richard S. Lazarus. New York: Springer.

Lazarus, Richard/Folkman, Susan (1984): Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer.

Litzcke, Sven Max/Schuh, Horst (2010): Stress, Mobbing und am Arbeitsplatz. 5., aktualisierte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.

Maslach, Christina (1982): Burnout, the Cost of Caring. Englewood Cliffs: Prentice Hall Direct.

Maoz, Benyamin (1998): Salutogenese – Geschichte und Wirkung einer Idee. In: Schüffel, Wolfram/Brucks, Ursula/Johnen, Rolf (Hrsg.): Handbuch der Salutogenese. Konzept und Praxis. Wiesbaden: Ullstein Medical. S. 13-22.

Meier, Laurenz/Spector, Paul (2013): Reciprocal effects of work stressors and counterproductive work behavior: a five-wave longitudinal study. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 98, No. 3. P. 529-539.

Metz, Anna-Marie/Rothe, Heinz-Jürgen (2017): Screening psychischer Arbeitsbelastung. Ein Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Mittler, Thomas/Petzold, Hilarion/Blumberg, Jacqueline (2019): „Was zeichnet einen guten Supervisor/eine gute Supervisorin aus? Was ist gute Supervision für die SupervisandInnen und ihre KlientInnen?“ – Ein Forschungsprojekt. In: SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internetzeitschrift. Jg. 2019, Heft 11. S. 1-87.
Online verfügbar unter: https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=supervision_mittler-petzold-blumberg-2019-was-zeichnet-gute-supervisoren-aus-forschungsprojekt-superv-11-2019.pdf [letzter Zugriff am 03.12.2020]

Möller, Heidi (2012): Was ist gute Supervision? Grundlagen – Merkmale – Methoden. Stuttgart: Klett-Cotta.

Möller, Heidi/Kotte, Silja (2015): Supervision. Past-Present-Future. In: PiD-Psychotherapie im Dialog. Stuttgart, New York: Georg Thieme Verlag KG. Jg. 2015, Heft 16. S. 16-24.

Nestmann, Frank (2002): Verhältnis von Beratung und Therapie. In: Psychotherapie im Dialog. Jg. 3, Heft 4. S. 402-409.

Neumann-Wirsig, Heidi (2017): Jedes Mal anders. 50 Supervisionsgeschichten und viele Möglichkeiten. 3. Auflage. Heidelberg: Carl Auer.

Nußbeck, Susanne (2019): Einführung die die Beratungspsychologie. 4. aktualisierte Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag.

Obermeyer, Klaus/Pühl, Harald (2015): Teamcoaching und Teamsupervision. Praxis der Teamentwicklung in Organisationen. Göttingen, Bristol: Vandenhoeck & Ruprecht.

Oeltze, Joachim/Ebert, Wolfgang/Petzold, Hilarion (2002): Integrative Supervision in Ausbildung und Praxis – eine empirische Evaluationsstudie im Mehrebenenmodell. In: SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift. Jg. 2002, Heft 1. S. 1-28.
Online verfügbar unter: https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=supervision_oeltze-ebert-petzold-ausbildung-praxis-supervision-01-2002druck.pdf [letzter Zugriff am: 03.12.2020]

Onpulson (2020): Wirtschaftslexikon. Definition: Was ist Qualität?
Online verfügbar unter: https://www.onpulson.de/lexikon/qualitaet/#:~:text=Definition%3A%20Als%20Qualit%C3%A4t%20bezeichnet%20man%20alle%20Eigenschaften%20und,der%20Spezifikation%2C%20Zweckdienlichkeit%2C%20Fehlerlosigkeit%20und%20Erzeugung%20von%20Kundenzufriedenhe it. letzter Zugriff am 14.11.2020]

Patrzek, Andreas (2017): Systemisches Fragen. Professionelle Fragetechnik für Führungskräfte, Berater und Coaches. Wiesbaden: Springer.

Petzold, Hilarion (2020): Nachgedanken zum Forschungsbericht. Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Qualitätskultur in Supervision und supervisorischer Weiterbildung durch Theorieentwicklung und Forschung – Perspektiven. „weiterführende Kritik“. In: Schigl, Brigitte/Höfner, Claudia/Artner, Noah/Eichinger, Katja/Hoch, Claudia/Petzold, Hilarion (Hrsg.): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S. 217-286.

Petzold, Hilarion/Schigl, Brigitte (2020): Vorwort: Zwischen Feldbeobachtung und Feldentwicklung. In: Schigl, Brigitte/Höfner, Claudia/Artner, Noah/Eichinger, Katja/Hoch, Claudia/Petzold, Hilarion (Hrsg.): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer. V-XIII.

Petzold, Hilarion/Müller, Lotti/König, Michael (2008): Supervision in Einrichtungen der Altenarbeit im deutschsprachigen Raum – ein Vergleich dreier Studien der empirischen Felderkundung in Österreich, Deutschland und der Schweiz. In: SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift. Jg. 2008, Heft 9.
Online verfügbar unter: https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=supervision_petzoldmuellerkoenigsup_09_2008.pdf [letzter Zugriff am 03.02.2021]

Petzold, Hilarion/Schigl, Brigitte/Fischer, Martin/Höfner, Claudia (2003): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Petzold, Theodor Dierk (2010): Praxisbuch Salutogenese. Warum Gesundheit ansteckend ist. München: Südwest Verlag.

Pfaff, Holger/Zeike, Sabrina (2019): Inhalt. In: Knieps, Franz/Pfaff, Holger (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2019. Psychische Gesundheit und Arbeit. Zahlen, Daten, Fakten mit Gastbeiträgen aus Wissenschaft, Politik und Praxis. Berlin: Medizinische Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. S. 1-37.

PONS GmbH (2020a): to supervise.
Online verfügbar unter: https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/englisch-deutsch/supervise [letzter Zugriff am 07.11.2020]

PONS GmbH (2020b): to join.
Online verfügbar unter: https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/englisch-deutsch/join [letzter Zugriff am 12.02.2021]

PONS GmbH (2020c): to reframe.
Online verfügbar unter: https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/englisch-deutsch/reframe [letzter Zugriff am 12.02.2021]

PONS GmbH (2020d): counseling.
Online verfügbar unter: https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/englisch-deutsch/counseling?bidir =1 [letzter Zugriff am 12.02.2021]

Pühl, Harald (2017): Was Supervision auszeichnet. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Das aktuelle Handbuch der Supervision. Grundlagen – Praxis – Perspektiven. 3. Auflage. Gießen: Psychosozial-Verlag. S. 12-24.

Rappe-Giesecke, Kornelia (2009): Supervision für Gruppen und Teams. Mit 14 Abbildungen und 16 Tabellen. 4., aktualisierte Auflage. Heidelberg: Springer.

Rappe-Giesecke, Kornelia (2002a): Die konzeptionelle Entwicklung der Supervision in den letzten zwanzig Jahren. In: Supervision. Jg. 2002, Heft 2. S. 55-65.

Rappe-Giesecke, Kornelia (2002b): II. Teil. Supervision - Veränderung durch soziale Selbstreflexion. In: Fatzer, Gerhard/Rappe-Giesecke, Kornelia/Loos, Wolfgang (Hrsg.): Qualität und Leistung von Beratung. Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. 2. Auflage. Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie. S. 27-104.

Rau, Renate/Henkel, Dajana (2013): Zusammenhang von Arbeitsbelastungen und psychischen Erkrankungen. Review der Datenlage. In: Der Nervenarzt. Organ der Deutschen Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde; Mitteilungsblatt der Deutschen Gesellschaft für Neurologie. Jg. 84, Heft 7. S. 791-798.

Rausch, Adly (2008): Modul 5: Im Fokus – pädagogisch-psychologische Beratung. In: Rausch, Adly/Hinz, Arnold/Wagner, Rudi (Hrsg.): Modul Beratungspsychologie. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt. S. 119-144.

Redlich, Alexander (1997): Psychologische Beratung ist mehr als verkürzte Therapie. In: Nestmann, Frank (Hrsg.): Beratung. Bausteine für eine interdisziplinäre Wissenschaft und Praxis. Tübingen: dgvt. S. 151-160.

Reichel, René (2005): Beratung. Psychotherapie. Supervision. Einführung in die psychosoziale Beratungslandschaft. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Reichel, René/Rabenstein, Reinhold (2001): Kreativ beraten. Methoden und Strategien für kreative Beratungsarbeit, Coaching & Supervision. Münster: Ökotopia.

Richter, Peter/Hacker, Winfried: (1998): Belastung und Beanspruchung: Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. Heidelberg: Asanger.

Rusch, Stephan (2019): Stressmanagement. Ein Arbeitsbuch für die Aus-, Fort- und Weiterbildung. 2. Auflage. Berlin: Springer-Verlag GmbH.

Salomon, Alice (1927): Die Ausbildung zum sozialen Beruf. Berlin: Heymanns.

Schaper, Niclas (2019): Wirkungen der Arbeit. In: Nerdinger, Friedemann/Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer. S. 573-600.

Schay, Peter/Dreger, Bernd/Siegele, Frank (2006): Die Wirksamkeit von Supervision für den Patienten – eine Evaluationsstudie zur Wirksamkeit von Supervision für das Patientensystem in Einrichtungen der medizinischen Rehabilitation Drogenabhängiger. In: Peter Schay (Hrsg.): Innovationen in der Drogenhilfe. Beispiele alternativer Finanzierungsmöglichkeiten und inhaltlicher Weiterentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag. 247-305.

Schibli, Silvia/Supersaxo, Katja (2009): Einführung in die Supervision. 1. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt UTB.

Schigl, Brigitte (2005): Forschung in der Beratungslandschaft. In: Reichel, René (Hrsg.): Beratung. Psychotherapie. Supervision. Einführung in die psychosoziale Beratungslandschaft. Wien: Facultas. S. 91-113.

Schigl, Brigitte (2008): Supervision: Ergebnisse aus der Forschung oder was brauchen ForscherInnen und PraktikerInnen voneinander? In: Krall, Hannes/Mikula, Erika/Jansche, Wolfgang (Hrsg.): Supervision und Coaching. Praxisforschung und Beratung um Sozial- und Bildungsbereich. Wiesbaden: VS Verlag. S. 39-52.

Schigl, Brigitte/Höfner, Claudia/Artner, Noah/Eichinger, Katja/Hoch, Claudia/Petzold, Hilarion (2020a): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.

Schigl, Brigitte/Höfner, Claudia/Artner, Noah/Eichinger, Katja/Hoch, Claudia/Petzold, Hilarion (2020b): Überlegungen zum Kontext der Analyse – Wurzeln der Supervision. In: Schigl, Brigitte/Höfner, Claudia/Artner, Noah/Eichinger, Katja/Hoch, Claudia/Petzold, Hilarion (Hrsg.): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer. S. 9-11.

Schigl, Brigitte/Höfner, Claudia/Artner, Noah/Eichinger, Katja/Hoch, Claudia, Petzold/Hilarion (2020c): Zum Verständnis von Supervision. In: Schigl, Brigitte/Höfner, Claudia/Artner, Noah/Eichinger, Katja/Hoch, Claudia/Petzold, Hilarion (Hrsg.): Supervision auf dem Prüfstand. Wiesbaden: Springer. S. 13-26.

Schigl, Brigitte/Höfner, Claudia/Artner, Noah/Eichinger, Katja/Hoch, Claudia/Petzold, Hilarion (2020d): Zum Verständnis von Forschung in der Supervision. In: Schigl, Brigitte/Höfner, Claudia/Artner, Noah/Eichinger, Katja/Hoch, Claudia/Petzold, Hilarion (Hrsg.): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer. S. 27-48.

Schigl, Brigitte/Höfner, Claudia/Artner, Noah/Eichinger, Katja/Hoch, Claudia/Petzold, Hilarion (2020e): Ergebnisse der qualitativ-inhaltlichen Analyse. In: Schigl, Brigitte/Höfner, Claudia/Artner, Noah/Eichinger, Katja/Hoch, Claudia/Petzold, Hilarion (Hrsg.): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer. S. 49-168.

Schigl, Brigitte/Höfner, Claudia/Artner, Noah/Eichinger, Katja/Hoch, Claudia/Petzold, Hilarion (2020f): Schwierigkeiten und Limitationen. In: Schigl, Brigitte/Höfner, Claudia/Artner, Noah/Eichinger, Katja/Hoch, Claudia/Petzold, Hilarion (Hrsg.): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer. S. 183-186.

Schigl, Brigitte/Höfner, Claudia/Artner, Noah/Eichinger, Katja/Hoch, Claudia/Petzold, Hilarion (2020g): Zusammenfassung. In: Schigl, Brigitte/Höfner, Claudia/Artner, Noah/Eichinger, Katja/Hoch, Claudia/Petzold, Hilarion (Hrsg.): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer. S. 187-204.

Schneider, Klaus D./Müller, Andreas (1995): Evaluation von Supervision. In: Supervision. Jg. 1995, Heft 27. S. 86-98.

Schreyögg, Astrid (2017): Besonderheiten des Coaching – Unterschiede zur Supervision. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Das aktuelle Handbuch der Supervision. Grundlagen – Praxis – Perspektiven. 3. Auflage. Gießen: Psychosozial-Verlag. S.196-208.

Schreyögg Astrid (2010): Supervision. Ein integratives Modell. 5., erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer.

Schweitzer, Jochen/Schlippe, Arist von (1998): Fallsupervision, Team- und Organisationsberatung aus systemischer Sicht. In: Hennch, Christoph/Werner Andreas/Bergmann, Günther (Hrsg.): Formen der Supervision. Supervisionskonzepte und Praxis im Klinikkontext. Frankfurt am Main: VAS. S.21-41.

Shapiro, Shauna/Carlson, Linda (2011): Die Kunst und Wissenschaft der Achtsamkeit. Die Integration von Achtsamkeit in Psychologie und Heilberufe. Freiburg: Arbor.

Siller, Gertrud (2008): Professionalisierung durch Supervision. Perspektiven im Wandlungsprozess sozialer Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag.

Selye, Hans (1981): Geschichte und Grundzüge des Stresskonzepts. In: Nitsch, Jürgen (Hrsg.): Stress, Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Bern: Huber. S. 163-187.

Selye, Hans (1974): Stress without distress. 5. Auflage. Philadelphia: Lippincott.

Siegrist, Johannes (2016): A Theoretical Model in the Context of Economic Globalization. In: Siegrist, Johannes/Wahrendorf, Morten (Editors): Work Stress and Health in a Globalized Economy. The Model of Effort-Reward Imbalance. Switzerland: Springer International Publishing. S. 3-19.

Siegrist, Johannes (2005): Soziale Determinanten von Herz-Kreislauf-Erkrankungen – neue Erkenntnisse und ihre Bedeutung für die Prävention. Paderborn: Schöningh.

Siegrist, Johannes (1996): Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen: Hogrefe.

Spieß, Erika/Reif, Julia/Stadler, Peter (2018): In: Reif, Julia/Spieß, Erika/Stadler, Peter (Hrsg.): Effektiver Umgang mit Stress. Gesundheitsmanagement im Beruf. Berlin: Springer. S. 83-100.

Stark, Sabine/Maragkos, Markos (2014): „Bist du krank?!“ – Psychische Störungen im Arbeitsleben. In: Hahnzog, Simon (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung. Das Praxishandbuch für den Mittelstand. Wiesbaden: Springer. S. 201-214.

Storm, Andreas (2017): DAK-Gesundheitsreport 2017. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Heidelberg: medhochzwei Verlag.

Systemische Gesellschaft (SG) (2019): Rahmenrichtlinien für die Weiterbildung „Systemische Supervision“.
Online verfügbar unter: https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2013/05/20190516SG-RRL_SV.pdf [letzter Zugriff am 20.11.2020]

Systemische Gesellschaft (SG) (2017): Ethik-Richtlinien der Systemischen Gesellschaft.
Online verfügbar unter: https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2017/08/Ethik-Richtlinien_der_Systemischen_Gesellschaft.pdf [letzter Zugriff am 20.11.2020]

Systemische Gesellschaft (SG) (1998): Positionspapier der Systemischen Gesellschaft zur Supervision. Beschluß der Vollversammlung am 20. November 1998 in Hamburg.
Online verfügbar unter: https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2017/03/SG-Positionspapier-zur-Supervision.pdf [letzter Zugriff am 20.11.2020]

Ullrich, Heiko (2015): Burn-out-Syndrom. In: Haurand, Christoph/Ullrich, Heiko/Weniger, Matthias (Hrsg.): Stressmedizin. Beratung, Vorbeugung, Behandlung. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. S. 129-134.

Ulich, Eberhard (2005): Arbeitspsychologie. 6. Auflage: Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Wälte, Dieter/Lübeck, Anja (2018): Was ist psychosoziale Beratung? In: Wälte, Dieter/Borg-Laufs, Michael (Hrsg.): Psychosoziale Beratung. Grundlagen, Diagnostik, Intervention. Stuttgart: Kohlhammer. S. 24-31.

Wirth, Jan/Kleve, Heiko (2012): Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. Heidelberg: Carl Auer.

Wiese, Michael (1994): Weiterbildung mit praxisbegleitender Supervision in der Altenpflege. In: Sprung-Ostermann, Brigitte/Radebold, Hartmut (Hrsg.): Untersuchungen zur Supervision im Altenbereich. Kassel. S. 132-146.

World Health Organization Europe (WHO) (2020): Constitution.
Online verfügbar unter: https://www.who.int/about/who-we-are/constitution [letzter Zugriff am 30.12.2020]

World Health Organization Europe (1986): Ottawa Charter for Health Promotion.
Online verfügbar unter: https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0004/129532/Ottawa_Charter.pdf [letzter Zugriff am 30.12.2020]

Zarbock, Gerhard et al. (2012): Achtsamkeit für Psychotherapeuten und Berater. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Zwicker-Pelzer, Renate (2010): Beratung in der sozialen Arbeit. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

8. Abbildungsverzeichnis

Gesamtsystem der Supervision als Mehrebenenmodell 21

Psychosoziale Beratung und verwandte Begriffe 65

Das Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen Modell 83

9. Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichstellungsgesetz
ANSE	Association of National Organisations for Supervision in Europe
DGfB	Deutsche Gesellschaft für Beratung e. V.
DGSF	Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie
DGSv	Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V.
SG	Systemische Gesellschaft
WHO	World Health Organization, Weltgesundheitsorganisation

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erklären wir, dass wir die Masterthesis „Supervision zur Bewältigung von Arbeitsbelastung psychosozialer Berater*innen – eine Analyse unter Berücksichtigung des systemischen Ansatzes“ selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt haben.

Alle (bildlichen Darstellungen und) Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, sind kenntlich gemacht und die Arbeit war in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht Bestandteil einer Prüfungsleistung.

Name: Sarah Ihnenfeldt I

Berlin, 11.03.2021

_____

Ort, Datum Unterschrift

Name: Meike Klische I

Braunschweig, 11.03.2021

_____

Ort, Datum Unterschrift