

Supervision und Arbeitsfähigkeit

Symposium zur Betrieblichen
Gesundheitsförderung, 13. November 2024, Mainz

Dr. Annette Mulkau

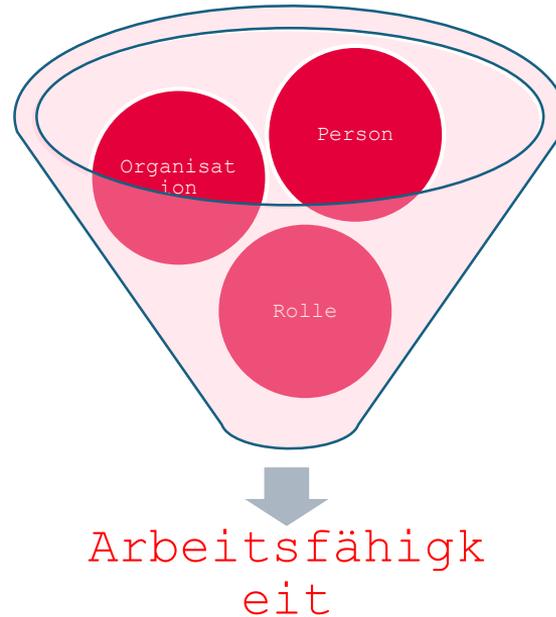
DGS ✓

Deutsche Gesellschaft für
Supervision und Coaching

Inhalte

- › Arbeitsfähigkeit aus der Perspektive der Supervision
- › Drei Möglichkeiten externer Beratung
- › Supervision als Rollenklärung
- › Agilität als Lösung?

Arbeitsfähigkeit im Dreieck von Organisation, Person und Rolle





Die Organisation

- › Aufbau- und Ablauforganisation ermöglichen oder behindern die Arbeitsteilung innerhalb einer Organisation
- › die Organisationskultur beeinflusst die Qualität der Arbeitsbeziehungen
- Arbeitsfähigkeit entsteht durch einen an die primäre Aufgabe der Organisation angepassten Aufbau, funktionierende Abläufe und eine auf Kooperation ausgerichtete Organisationskultur



Die Person

- › Fachkompetenzen ermöglichen die angemessene Erfüllung der Arbeitsaufgabe
- › Soziale Kompetenzen ermöglichen Teamfähigkeit
- › Personale Kompetenzen ermöglichen Arbeitszufriedenheit

- Arbeitsfähigkeit entsteht durch ein für die jeweilige Arbeitsaufgabe ausreichendes Maß an diesen Kompetenzen

Die Rolle

- › ergibt sich aus eigenen und fremden Erwartungen an das Verhalten auf einer bestimmten Position in der Organisation
- › berufliche Rollen ermöglichen Orientierung bei der Arbeit
- Arbeitsfähigkeit entsteht durch Rollenklarheit



Drei Möglichkeiten externer Beratung

Organisationsberatung bei unklaren Strukturen und Abläufen sowie einer hemmenden Organisationskultur

Coaching, um Kompetenzen zu erweitern

Supervision bei unklaren beruflichen Rollen



Geht es auch ohne externe Beratung?

- › Ja, denn es gibt viele Möglichkeiten, sich intern abzusprechen und zu beraten
- › Externe Beratung ist geeignet, wenn ein Blick von außen, ein „fremder Blick“ auf die Organisation, die Personen und Rollen neue Perspektiven eröffnen soll

Supervision ist die angemessene Beratung bei Rollenkonflikten

Rollenkonflikte sind an sich normal, können aber durch permanente organisatorische Veränderungsprozesse so stark zunehmen, dass sie zu psychosozialen Gesundheitsgefährdungen werden



Rollenkonflikte

- › Berufliche Identitätskonflikte
Ist das wirklich (noch) meine Aufgabe?
- › Integrationskonflikte
Gehöre ich hier wirklich (noch) dazu?
- › Vereinbarkeitskonflikte
Warum kann ich in meiner Freizeit nicht (mehr) abschalten?

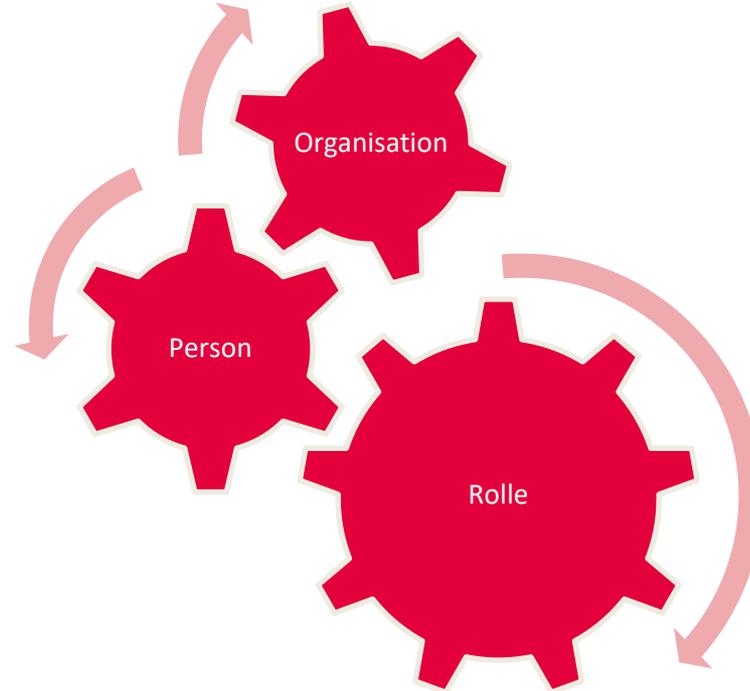


In der Supervision

- > können Rollenkonflikte angesprochen werden
- > können Lösungsmöglichkeiten abgewogen werden
- > die Aktivität bleibt da, wo sie hingehört: bei den Personen
- > dabei bleiben die Organisation und ihre Teile im Blick
- > gibt es keine schnellen Lösungen, aber begleitete Entwicklung

Das klingt nicht sehr spannend, kann aber nachhaltig wirken!

Supervision arbeitet im Spannungsfeld von Rolle, Person und Organisation



Agilität, Scrum und Design Thinking oder warum wir heutzutage von Beratungsangeboten geradezu umstellt sind

- › Organisationen (Unternehmen), die auf einem umkämpften Markt erfolgreich Produkte verkaufen und Gewinne erzielen müssen, stehen unter hohem Innovationsdruck
- › das gelingt durch agile Strukturen und Prozesse, die fortlaufend an sich ständig aber unvorhersehbar verändernde Kundenwünsche angepasst werden
- › dafür wurden in der IT-Branche Modelle (Scrum) und Methoden (Design Thinking) entwickelt
- › diese werden inzwischen von Coaches auch außerhalb von For-Profit-Organizations angeboten
- › das funktioniert, weil auch Non-Profit-Organizations unter Effizienz und Rechtfertigungsdruck stehen und ihnen ein Umbau in Richtung Agilität angetragen wird



Nicht überall ist „Markt“

- › Agiles Management und die entsprechenden Modelle und Methoden sind sinnvoll, wo Unternehmen sehr schnell innovative Produkte auf einen umkämpften Markt bringen
- › Behörden, Kultureinrichtungen, Vereine, Universitäten zum Beispiel sind einerseits auf die Bedürfnisse von Bürger*innen, des Publikums, von Vereinsmitgliedern, von Student*innen ausgerichtet, aber andererseits auch an Gesetze, Spielpläne, Studienordnungen gebunden
- › dieses kann nur von den Mitarbeiter*innen dieser Organisationen selbst ausbalanciert werden



Nicht überall ist „Markt“

- › externe Beratung sollte deshalb in Organisationen außerhalb des „Markts“ bewirken, dass diese Balance in der eigenen Organisation ausdiskutiert wird
- › Supervision, Coaching, Organisationberatung sind als externe Beratungsformate mehr am Prozess als am Produkt orientiert
- › Sie haben Ergebnisse und Wirkungen: Rollenklarheit, funktionale Organisationsstrukturen und –abläufe, eine verbesserte Organisationskultur

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

DGS ✓

Deutsche Gesellschaft für
Supervision und Coaching