

Ein frischer Wind wirkt belebend

Wie kommt wieder Energie in die Supervision?



In vielen Organisationen ist eine gewisse Supervisionsmüdigkeit erkennbar. Team- und Fallsupervisionen werden als Pflichtübung wahrgenommen und mit wenig Energie und Engagement umgesetzt. Wieso erlahmen gewisse Supervisionssettings und wie kann der Supervisionsmüdigkeit begegnet werden?

«Die Supervision ist bei den vielfältigen Arbeitsanforderungen der einzige Ort, an dem man mit Ruhe auf Dynamiken, Prozesse und Strukturen schauen kann»

Szenenbeschreibung: erste Supervisionssitzung mit einem Team der Jugendhilfe. Man hat sich kennengelernt und die Anliegen besprochen. Die Supervisorin bereitet den Raum so vor, dass sich alle Teammitglieder im klassischen Stuhlkreis sehen können. Das Team betritt den Raum. Eine Mitarbeiterin bleibt im Türrahmen stehen, seufzt laut und sagt auf dem Weg zum Platz: «Wenn ich das schon wieder sehe, alle im Kreis ...»

Was sich spontan als aggressiver Widerstand oder gar boykottierende Haltung deuten liesse und eine Einladung zur Diskussion über supervisorische Settings und Supervision überhaupt sein könnte, stellte sich im Verlauf der Supervision als tiefe Erschöpfung dar. Die Mitarbeiterin hatte die Kraft aufgebracht, Worte dafür zu finden – auch wenn sie nicht von Erschöpfung sprach. Zudem, so stellte sich heraus, war die Supervision der sichere Ort, in dem die allgemeine Erschöpfung des Arbeitsalltags ein Ventil finden durfte. In der Rolle der vermeintlich Konsumierenden (im Gegensatz zu der Verantwortung im Alltag) war Platz, dem Frust freien Lauf zu lassen.

Alles ist zu viel

Die Herausforderungen unserer Zeit in ihrer Komplexität erfordern eigentlich ein hohes Mass an selbstwirksamen Handlungen. Konfrontiert werden die Menschen aber mit ständigen Einschränkungen ihrer Selbstwirksamkeit (z. B. Pandemie, Kriege). In diesem Dilemma ist eine Ambiguität gefragt, die immer wieder Grenzen erfährt. Hilflosigkeit und Scham können die Folge sein. Wenn Scham nicht ausgesprochen werden darf, wird sie als schmerzhafteste Emotion abgewehrt und weitergeleitet. Die in der Supervision geforderte Selbstwirksamkeit kostet weitere Energie. Erschöpfung macht sich breit.

Eine Möglichkeit ist, die Aggression am sicheren Ort der Supervision auszudrücken. Eine andere ist der innere und äussere Rückzug. Einer Gallup-Studie zufolge (Gallup Engagement Index, März 2024) fühlen sich 86 Prozent der Mitarbeitenden nicht fest an ihren Arbeitgeber gebunden

und 50 Prozent haben bereits innerlich gekündigt. Nur 45 Prozent der deutschen Beschäftigten fühlen sich zufrieden. Auch in der Schweiz (54 Prozent; –5 Prozent zum Vorjahr) hat der Anteil der Zufriedenen abgenommen.

Es gibt Supervisionssitzungen, in denen das Schweigen den Raum sprengt oder der Small Talk das Schweigen verbalisiert. «Bei uns ist alles gut», während die Arbeitsfähigkeit abnimmt und der Krankenstand steigt.

Supervision als sicherer Ort

Die Supervision ist der sichere Ort, an dem alle Facetten der Erschöpfung gezeigt werden können und dürfen. Hier kann die Verantwortung für den Prozess an die Supervisor:innen abgegeben werden. Das heisst, Supervisor:innen bieten an, die Erschöpfung im ersten Schritt zu fassen, anstatt sie als Supervisionserschöpfung zu deuten. Supervisor:innen dürfen ihre Bedürfnisse und ihr Leid so mitteilen, wie es ihnen gerade möglich ist: in Aggression, in Rückzug, in Trauer.

Das ist der erste Schritt. Dann folgt die Prozesskompetenz der Supervisor:innen. Die richtet sich nach dem Anliegen der Supervisor:innen. Das gesamte Potenzial des Beratungsformats Supervision soll nutzbar gemacht werden. Supervision als Beratung für berufliche Themen ist dazu da, die Arbeitswelt zu vermenschlichen – bei aller notwendigen Effektivität. Zunehmend ist die Supervision bei den vielfältigen Arbeitsanforderungen der einzige Ort, an dem man mit Ruhe auf Dynamiken, Prozesse und Strukturen schauen kann (vgl. Lüschen-Heimer, Michalak 2019, S. 212f). Sie ist «[...] Begegnung zwischen Supervisor und Supervisand, [...] Raum für Zielfindung und Anliegenentwicklungsprozesse, Quelle für Ressourcen, Ort der Neugier und Chance für den konstruktiven Augenblick, institutionalisierter Perspektivwechsel, [...] Labor für das Entwickeln neuer Handlungsmöglichkeiten und Erprobungsort, Hilfe zur Selbsthilfe» (Michalak, Lüschen-Heimer 2021, S. 21).

Die Besinnung auf die tiefe Funktion von Supervision hilft, den Raum zur Energetisierung zu

schaffen. Dabei geht es nicht darum, der Erschöpfung entgegenzuwirken, sondern darum eine Alternative anzubieten. Konkret bedeutet dies, das Leid der Supervisor:innen anzuerkennen, genauso ihr Expertentum für sich und ihre Arbeit, ihre Lösungsversuche im Veränderungsprozess, und dass man sie als Menschen bedingungslos wertschätzt.

Die Arbeit liegt demnach bei dem/der Supervisor:in

Supervisionsprozesse können dann Energie liefern, wenn Supervisor:innen ihre Prozesskompetenz reflektieren, so dass jede Intervention dem Prozess folgt und der Prozess dem Anliegen der Supervisor:innen. Unerlässlich hierfür ist die stetige Selbstreflexion der supervisorischen Haltung, um professionelle Demut einzunehmen. Sie lässt sich in ihren vier Dimensionen benennen: der Haltung a) des Nichtwissens, b) des Nichtverstehens, c) des Eingebundenseins, d) des Vertrauens (vgl. Barthelmess 2016).

Die Selbstreflexion auf vier Ebenen

Die erste Ebene erfordert, sich bedingungslos auf die Lebenswelt der Supervisor:innen einzulassen. Ist diese geprägt von Erschöpfung, Hilflosigkeit, Scham und all ihren Kompensationsmechanismen, bedeutet es, exakt dies zu wertschätzen, als sinnhaft anzuerkennen und neugierig zu sein für Kontexte, Bedürfnisse und Ziele.

Die zweite Ebene folgt daraus. Die Supervisor:in beobachtet sich selbst. Spiegelphänomene wahrnehmen, mit eigenen Erfahrungen abgleichen, sich auf Haltung und Werte besinnen, die gelebt werden wollen, bedürfen immer wieder eines Momentes des Innehaltens.

Die dritte Ebene fokussiert auf die Arbeitsbeziehung Supervisor:in–Supervisor:in. Einen vertrauensvollen, sicheren Raum gestalten, in dem die Haltung übereinstimmend erfahren wird, ist die Basis jeder Intervention, die Veränderung anregt.

Die vierte Ebene, die die supervisorischen Interventionen in ihrer Richtung steuert, reflektiert das sich entwickelnde Anliegen der Supervisor:innen. Nicht das, was die Supervisor:innen für hilfreich halten, ist ausschlaggebend, sondern das, was Supervisor:innen als Expert:innen ihrer selbst für hilfreich wahrnehmen (vgl. Michalak, Lüschen-Heimer 2021, S. 20).

Alle vier Ebenen sind spiralförmig miteinander verbunden und ergänzen sich gegenseitig. Haltung und Rolle der Supervisor:in sind ausschlaggebend für eine Supervision, die eine Alternative zur Erschöpfung erarbeiten kann.

Die Hauptarbeit liegt bei den Supervisor:innen

Eine Möglichkeit, seine Haltung zu reflektieren, ist das Memory der Glaubenssätze. Nach Supervisionssitzungen können Supervisor:innen ihre wachgewordenen eigenen Glaubenssätze notieren und entsprechende Gegensätze als Memorypartner suchen. Der Handlungsspielraum wird hierdurch vergrößert (Michalak, Lüschen-Heimer 2021, S. 97 f.). Die Wertschätzung der eigenen Person ist dabei eine wichtige Grundlage.

Zurück zur anfänglichen Szene: Die Supervisorin ermöglichte mit ihrer durchgehend anerkennenden und wertschätzenden Haltung dem Team, seine Erschöpfung, Bedürfnisse, Emotionen zu verbalisieren. Ihre verantwortungsübernehmende Leitung ermöglichte, an Strukturen und Haltung zu arbeiten. Das Gefühl von Selbstwirksamkeit konnte wieder wachsen.



Christiane Lüschen-Heimer ist Organisationsentwicklerin (MA) und Ärztin. Seit mehr als 20 Jahren begleitet sie Organisationen, Teams und Einzelpersonen systemisch beratend und ist Lehrbeauftragte an Universitäten und Instituten. Schwerpunkte sind die Entwicklung zu Sustainability sowie Würde und Scham in der Arbeitswelt.
www.lueschen-heimer.de
www.anna-oe.org

Literatur:

- Barthelmess, M. (2016): Die systemische Haltung. Was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht. Göttingen.
- Gallup (2023): Engagement Index. Online unter <https://www.gallup.com/de/gallup-deutschland.aspx> (letzter Zugriff: 24.07.2024)
- Lüschen-Heimer, C., Michalak, U. (2019): Werkstattbuch Systemische Supervision. Heidelberg.
- Michalak, U., Lüschen-Heimer, C. (2021): Supervision reflektieren. Heidelberg.