

Eine neue Welle in der Supervision – auf zu neuen Ufern in der Unternehmenskultur

„... die große Welle der Supervision ist vorbei!“ – betretenes Schweigen nach dem Schlusswort in der Lehrveranstaltung von Bodo Kirchner im Dezember 2016 an der Universität Salzburg. Ist sie das? Weit gefehlt!

Angela Büche

Die erste große Welle mag vorbei sein, wenn man Supervision ausschließlich als Reflexion der eigenen Berufspraxis versteht; in Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten wie Coaching (ziel- und ergebnisorientiert), Mediation (Konfliktbewältigung) und von Lernformaten wie Workshop und Training. Aber wer sagt, dass nach der ersten großen Welle nicht eine weitere große Welle kommt? Eine, die inhaltlich und von den Rahmenbedingungen her so gestaltet ist, dass sie hilfreich ist für die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz von heute und von morgen?

Ja, es stimmt, dass Supervision selbst in Berufsgruppen und Institutionen, in denen die „klassische Supervision“ ein selbstverständlicher Teil der Arbeitsprozesse war, wegen Sparmaßnahmen in Frage gestellt, reduziert oder gar abgeschafft wird. Dazu kommt, dass derzeit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nichts, was nicht dringend

notwendig ist oder keinen gefühlten sofortigen Gewinn bringt, in Anspruch nehmen möchten. Jede Minute ist zum wertvollen Gut geworden, das sorgsam verteidigt wird. Bei einigen hat sich auch einfach eine Supervisionsmüdigkeit eingestellt.

Der Wandel um uns

Aber die Anforderungen in der Arbeitswelt werden immer vielfältiger und belastender. In dieser Entwicklung ist kein Ende abzusehen. Es genügt heute nicht mehr, nur fachlich top zu sein. Auf der einen Seite zehrt die alltägliche Handlungsroutine unter Stress und auf der anderen Seite die Gewissheit, dass der Wandel in Richtung einer unbekannteren technisierten Welt (Stichwort Industrie 4.0) das einzig Stabile ist. Sich auf der einen Seite die intrinsische Motivation zwischen Struktur und Wandel zu erhalten und auf der anderen Seite immer wieder neue Lösungen für den stressigen und oft noch immer hie-

rarchisch geführten Arbeitsalltag zu finden, fordert wahrlich eine Meisterleistung an Selbst- und Sozialkompetenz; sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeitern. Denn genau das sind die Schlüsselkompetenzen, damit wir nachhaltig gesund und erfolgreich durch die anspruchsvollen Wogen des Berufslebens steuern können.

Was muss also eine moderne Art der Supervision beinhalten, damit sie für die Mitarbeiter wieder zu einer Nährquelle und zu einem Entwicklungspool werden kann? Dass an einer neuen Art von Supervision ein großer Bedarf besteht, zeigen die hohe Fluktuation und Krankenstände gerade auch in Gesundheitsbetrieben.

Haltungsziel

Die oben erwähnten Schlüsselkompetenzen, Selbst- und Sozialkompetenz, werden maßgeblich von der intrinsischen



Motivation beeinflusst, von der Affektregulationskompetenz, der Selbstwirksamkeitserwartung, der Zielbindung und der Zielerfolgserwartung (siehe Abb. 1). Darum macht es Sinn, diese Schlüsselkompetenzen zu stärken und zu entwickeln. Eine Möglichkeit dafür ist, auf der Haltungsebene ein individuell erstrebtes Einstellungs- und Veränderungsziel zu bilden. Diese Art von Ziel wird Haltungsziel oder MOTTO-Ziel genannt. Die Teilnehmer in dieser Art von Supervision bauen sich also zuerst eine neue Haltung auf, bevor für konkrete Situationen im Arbeitsalltag reflektierte Lösungen gesucht werden.

Durch diese Vorgehensweise erhält man ein Haltungsziel, das mit dem psychischen Selbstsystem abgeglichen ist und darum von diesem unterstützt wird. Diese neu

gefundene Haltung drückt auf ressourcenvolle und poetische Art aus, in welcher Haltung das Individuum im Alltag den zuvor definierten Themen begegnen wird und es in Folge zu einem erweiterten Erlebens- und Handlungsspielraum kommen kann.

Allgemein für die Praxis bedeutet das, dass es bei wichtigen Themen Sinn macht, zuerst auf der Einstellungs- und Haltungsebene ein MOTTO-Ziel zu bauen, bevor am Verhalten und auf der kognitiven Ebene geplant und Verhaltensziele gesetzt und reflektiert werden.

Frau Flex

Nehmen wir als Beispiel Maria Flex. Vor zwanzig Jahren begann sie motiviert als Pflegefachkraft im Spital zu arbeiten. Seit fünf Jahren ist sie Pflegedienstleiterin.

Sie fühlt sich immer öfter „ausgepowert“ und allein gelassen in der Führung und in der Umsetzung von Umstrukturierungen auf ihrer Station. Mit Schrecken stellt sie fest, dass ihr die Freude und die Luft im wahrsten Sinne des Wortes langsam aber sicher ausgehen. Es fühlt sich für sie so an, als ob immer mehr Neues von ihr gefordert wird und sie diese Last nicht mehr bewältigen kann. Sie fürchtet, dass diese Last bald über ihr zusammenbrechen wird. In einer Supervision erarbeitet sie sich ein Haltungsziel wie oben beschrieben. Als sie nach vier Stunden ihr erarbeitetes vorläufiges Haltungsziel vorliest, strahlt sie und atmet entspannt und tief aus: „Ich gleite achtsam in meinem Tempo und sehe überraschend nahrhafte und einladende Ufer.“ Sie hetzt nicht mehr durch die Station, sondern gleitet achtsam in ihrem Tempo durch die Flure. Was bisher neu und dadurch oft

Abb. 1: Entwicklung Haltungsziel – der Rubikon-Prozess im ZRM®-Training

Bedürfnisse (oft unbewusst)	Motive (bewusst)	Intention	Präaktionale Phase	Handlung
ARBEITSRICHTUNG				
Ich fühle mich ausgepowert und bekomme kaum mehr Luft.	Ich gleite achtsam über sanftes Wasser an neue Ufer und genieße die erfrischende Abendbrise.	Ich gleite achtsam in meinem Tempo und sehe überraschend nahrhafte und einladende Ufer.	Erinnerungshilfen; Embodiment; Installationen am Arbeitsplatz; Ressourcenbild; Erfolgstagebuch; Wenn-dann-Pläne etc.	Training mit heiklen Situationen; geplante gut vorbereitete MA-Gespräche, Umsetzung Wenn-dann-Pläne etc.

auch erdrückend und überfordernd auf sie gewirkt hat, wird zu einem einladenden und nährenden Ufer. Sie schaut sich das Neue an und versucht es so zu integrieren, dass es dadurch zu einer Bereicherung ihrer Arbeit und der Station wird. Sie geht mit ihren Mitarbeitern auf Entdeckungsreise nach Möglichkeiten, Neues integrieren zu können. In den folgenden Supervisionen wird evaluiert, geändert und Neues für die Umsetzung geplant.

Zurück im Alltag

Warum mach es Sinn, dieses Haltungsziel nicht nur in einem zweitägigen Workshop zu haben, sondern in einen längeren Supervisionsprozess zu integrieren? Damit der Transfer in den Berufsalltag sicher gestellt ist! Denn sonst besteht die Gefahr, dass, zurück im Arbeitsalltag und dort mit einer Flut von Problemen konfrontiert, die zarten Pflänzchen der neu erworbenen Einstellungsänderung, der Ressourcenaktivierung und der neu aktivierten intrinsischen Motivation, niedergewalzt werden. Wird es jedoch über mehrere Monate hin aufgebaut und regelmäßig von einer Supervisorin begleitend erweitert – idealerweise über den Zeitraum von einem Jahr – so können die neu aufgebauten neuronalen Netzwerke der Einstellungs- und Verhaltenssteuerung sorgsam gehegt und gepflegt werden, bis sie zu einem selbstverständlichen und kräftigen Teil der Persönlichkeit geworden sind. Die einzelnen Schritte im Entstehungsprozess

von einem Haltungsziel entfalten so nach und nach im Arbeitsalltag ihre nachhaltige Kraft und können in der Supervision monatlich vertiefend weiterentwickelt und reflektiert werden. Obgleich erste Veränderungen sofort bemerkbar sind, dauert es aber einigen Monaten bis zu einem Jahr, bis neue erwünschte Erlebens- und Verhaltensmuster neuronal so verankert sind, dass sie gleichwertig zu älteren neuronalen Netzwerken auch automatisiert unter Stress abrufbar sind.

Da im Training ausschließlich mit kreativen ressourcenorientierten Techniken gearbeitet wird, ist es von einer heiteren und positiven Grundstimmung getragen.

„Dieser Lern- und Entstehungsprozess hat, ganz anders als erwartet, tatsächlich von vorn bis hinten einfach Spaß gemacht und meinem Leben und Erleben auf eine spielerisch leichte Art und Weise eine neue, positive Qualität verliehen. Ich kann ihn jedem, der sich einen Perspektivenwechsel, neue Motivation oder ein besseres Selbstmanagement wünscht, von ganzem Herzen empfehlen.“

Marina (Sporttrainerin und -Moderatorin)

Selbstwirksamkeit

In einer EEG-Studie an der Universität Salzburg mit 56 Probanden haben wir die Wirkung von MOTTO-Zielen (Haltungszielen) mit den hohen spezifischen Zielen von Locke und Latham (1990), auch SMART-

Ziele (Verhaltensziele auf der kognitiven Ebene) genannt, in ihrer Wirkung verglichen. Ich konnte nachweisen, dass das Selbstwirksamkeitserleben (SWE) zwar durch beide Trainings aktiviert wird, dass dann aber die Wirkung des MOTTO-Ziels im Gegensatz zum SMART-Ziel ansteigt. Und das über einen Zeitraum von sechs Wochen hinweg (Abb. 2).

Ähnliche Effekte konnten bei den anderen Faktoren die für ein gutes Stress- und Selbstmanagement und für die nachhaltige psychische Gesundheit von Bedeutung sind, nachgewiesen werden: so für die intrinsische Motivation, die Zielbindung, die Zielerfolgserwartung und die Affektregulationskompetenz.

Was bedeutet das für den gesamten Supervisionsprozess? Die Supervision ist nicht mehr fall- oder teambezogen nur Reflexion der eigenen Berufspraxis, sondern bekommt zusätzlich auch Monat für Monat neuen nährenden Dünger und aufbauende Lerninputs für den Aufbau einer neuen Haltung und damit einem erweiternden Erlebens- und Handlungsspielraum. ■

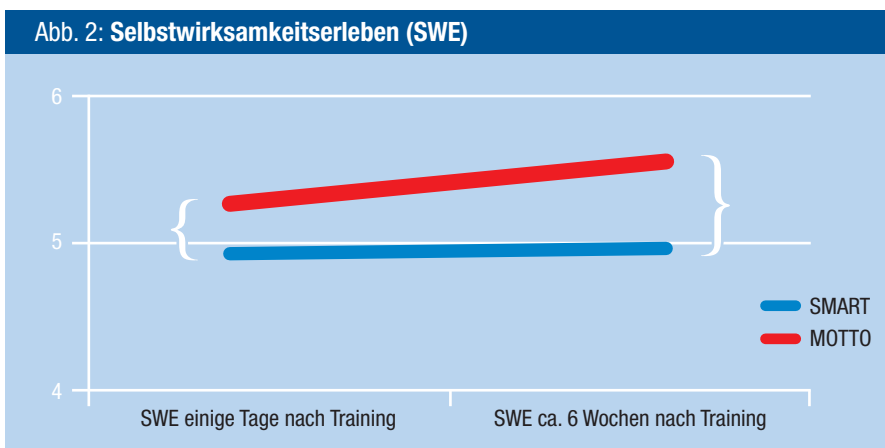
Literatur:

- Locke, Edwin A. & Latham, Gary P.: Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. Psychological science 1.4 (1990)
- Storch, M. & Krause, F.: Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Huber 5. Auflage 2014

Anmerkung:

Das MOTTO-Ziel ist Teil des Zürcher Ressourcenmodells nach Maja Storch und Frank Krause. Das 2014 für die Universität Zürich entwickelte Modell ist ein Prozessmodell mit kognitiven, emotionalen, körperlichen und kreativ-künstlerischen Elementen.

Abb. 2: Selbstwirksamkeitserleben (SWE)



ANGELA BÜCHE

Supervisorin (ÖVS), Zertifizierte ZRM®-Trainerin, Coach, Mediatorin, Organisationsentwicklerin und Cellistin
info@stimmig-leben.com
www.stimmig-leben.com