



Chance mit Supervision

Warum Supervision ein externer Qualitätsfaktor sein kann

Supervision ist eine Organisationsberatung, die Unternehmen überall da unterstützt, wo Menschen miteinander interagieren, kommunizieren und Beziehungen oder Netzwerke pflegen. Supervision hat die Expertise für den Beratungsprozess selbst. Und sie setzt dort an, wo die meisten Probleme und Potenziale liegen: beim Menschen selbst.

Stefanie Büchele und Petra Schmid

Supervision setzt mit Beratungs- und Methodenkompetenz gezielt Impulse zum Generieren von neuen Blickwinkeln und Informationen. Somit werden neue Handlungs- und Bewertungsoptionen für berufliche Situationen erschlossen. Generell wird zwischen drei Formen der Supervision unterschieden:

Team-Supervision

Teams nutzen in der Supervision den Raum und die Zeit, um Themen zu bearbeiten und zu reflektieren, die sie im beruflichen Alltag

beschäftigen. Dazu gehören Kommunikation, Kooperation, Schnittstellenmanagement, Rollen, sowie Herausforderungen mit Klienten oder Kunden. Ein Fokus wird dabei auch auf die Bedeutung von heterogenen Teams gelegt, denn ein gutes Team benötigt Reibung und Diskussionen, um zum bestmöglichen Ergebnis zu kommen.

Ein Fall aus der Praxis der Marketing- und Grafikabteilung eines Unternehmens betrifft einen neuen Kollegen, der in ein bestehendes und eingespieltes Team kommt. Der junge Kollege ist in den sozialen Medien

sehr aktiv und möchte dies gerne in die Arbeit einbringen. Die alt eingesessene Kollegin beharrt dagegen auf den vor vielen Jahren festgelegten Richtlinien und Wegen der Kundenkommunikation und lehnt alle Ideen und Vorschläge des neuen Kollegen ab.

Neben den unterschiedlichen Bedürfnissen nach Wechsel und Beständigkeit der Beiden spielt auch eine Rolle, dass die Grafikerin einen hohen Status in der Abteilung hat, den sie eventuell gefährdet sieht. Team-Supervision setzt genau hier an. Beides sollen einen Blick für die Position des Gegen- >>>

übers entwickeln, als gleichwertige Partner zusammenarbeiten und gegenseitig von ihrer Erfahrung profitieren, um sich schließlich im eigenen Interesse und im Interesse des Unternehmens weiterzuentwickeln.

Gruppen-Supervision

Personengruppen, die im Alltag nicht im Team zusammenarbeiten, jedoch ähnliche Rollen, Funktionen, Aufgaben oder Themen bearbeiten, haben gemeinsam Supervision, wodurch Synergien geschaffen und nutzbar gemacht werden. Viele Blickwinkel tragen dazu bei, neue Perspektiven zu entdecken, auf mögliche blinde Flecken aufmerksam zu machen, sowie Abläufe zu optimieren.

Ein Fall aus dem beruflichen Alltag: Die Teams zweier Abteilungen arbeiten an einem gemeinsamen Projekt. Hier die Unternehmenskommunikation, die für sich eher nach innen gerichtet arbeitet, und die Abteilung Marketing, die eher außenorientiert agiert. Beide Abteilungen haben viele Gemeinsamkeiten in ihren Abläufen und den Fähigkeiten der Personen. Dennoch oder gerade deshalb gibt es immer wieder Rivalitäten und Spannungen zwischen den einzelnen Teammitgliedern. Sie fürchten Aufgaben zu verlieren und auf Grund der Erfolge der jeweils anderen Abteilung bevormundet zu werden. So arbeitet jede Abteilung für sich mit anderen Programmen und eigener Projektplanung am selben Projekt. Bei Projektmeetings wird der Ton immer wieder gereizt und unsachlich, bis zu dauernden Beschwerden bei den Abteilungsleitern und der IT.

Gruppen-Supervision setzt hier an und bringt die streitenden Parteien auf der Sachebene wieder an einen Tisch. Der Fokus liegt auf gemeinsamen Zielen und bisher Erreichtem. Der Supervisor bzw. die Supervisorin verhalten sich dabei vermittelnd und moderierend.

Einzel-Supervision

Hier geht es um individuelles Coaching des Managements und der Teamleader, um vorab definierte Ziele zu erreichen. Oder um Coaching von Mitarbeitenden, die hohen Belastungen ausgesetzt sind, oder andere individuelle berufliche Themen bearbeiten möchten.

Dazu ein typischer Fall, der immer noch oft vorkommt: Ein Unternehmen in der

Baubranche stellt eine neue Abteilungsleiterin ein. Die Abteilung besteht fast ausschließlich aus männlichen Kollegen, die schon lange im Unternehmen tätig sind. Die neue Abteilungsleiterin muss gleich zu Beginn um die Anerkennung sowohl fachlich als auch persönlich kämpfen. Einzel-Supervision setzt genau hier an. Im persönlichen Gespräch werden Möglichkeiten erarbeitet, wie sie die Führungsrolle gestalten kann, um ihre Position zu etablieren und schlussendlich als Führungskraft akzeptiert zu werden und anstehende Belastungssituationen zu meistern.

Zusätzlich bietet die Supervision, als ein Gespräch unter vier Augen, die Möglichkeit, Themen anzusprechen und zu reflektieren, die beispielsweise mit Kollegen nicht möglich wären. So konnten in Fällen wie diesem bereits vorzeitige Kündigungen von neuen Abteilungsleitungen verhindert werden.

Was zeichnet gute Supervision aus?

Ein wichtiges Qualitätsmerkmale für gute Supervision ist, dass diese durch externe Berater ausgeführt wird, die selbst nicht Teil der zu beratenden Organisationseinheit sind. Supervision muss die Außenperspektive einnehmen, nur dann gelingt der gemeinsame Blick auf die Metaebene. Also das Hinterfragen von vermeintlich Selbstverständlichem und das Verständnis für systemische Zusammenhänge und Wechselwirkungen.

Daneben hat sich Supervision ethische Leitlinien auferlegt, wie Respekt und Wertschätzung aller Beteiligten, sowie die Wahrung der eigenen beruflichen Unabhängigkeit. Supervision arbeitet neutral und überparteilich.

Die Zugehörigkeit der Supervisoren zu einem Fachverband wie der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) kann die Qualität der Beratungsleistung sichern.

Vorteile von Supervision

Supervision als externer Qualitätsfaktor bringt einige Vorteile für Unternehmen. Dabei muss stets nicht nur Supervision als qualitätssichernde und -steigernde Maßnahme im QM-System hinterlegt sein, sondern auch deren festgelegte Evaluation. Das Erreichen von gemeinsam vereinbarten Zielen anhand von festgelegten Kenn-

INFORMATION & SERVICE

AUTOREN

Stefanie Büchele hat einen Magister in Supervision, ist Supervisorin und Coach (DGSv) und beschäftigt sich mit Systemtheorie und Konstruktivismus.

Petra Schmid ist Sozialwissenschaftlerin M.A. und beschäftigt sich mit Organisation und Kommunikation.

KONTAKT

Stefanie Büchele
kontakt@supervision-buechele.de

zeichen sollte evaluierbar sein. Wichtige Ziele sind:

Psychische Gesundheit schützen

Psychische Erkrankungen sind ein häufiger Grund für Fehlzeiten mit meist langer Krankheitsdauer. Prävention und Förderung der psychischen Gesundheit ist daher ein wichtiges Ziel in Unternehmen. Denn die Gesundheit der Beschäftigten trägt maßgeblich zum Erfolg bei.

In Unternehmen mit integrierter Supervision haben Mitarbeitende die Möglichkeit, in einem geschützten Rahmen über ihre Arbeit zu sprechen und zu reflektieren. Es werden Lösungen und Alternativen im Handeln sowie im Bewerten von Situationen gefunden und Erwartungen, Prioritäten, Rollen sowie Grenzen herausgearbeitet.

Supervision wirkt so psychischen und physischen Überlastungen entgegen, ist Burn-out-Prophylaxe und trägt zum professionellen Handeln im Unternehmen und gegenüber Klienten und Kunden bei.

Partizipation steigern

Mitarbeitende, die beteiligt und gehört werden, sind deutlich zufriedener mit ihrer Arbeit und intrinsisch motiviert, denn sie wissen, wofür sie arbeiten. Der Wunsch nach sinnvoller und sinnstiftender Arbeit ist gerade in den jüngeren Generationen mindestens genauso wichtig wie materielle Entlohnung. Der Existenzgrund oder Purpose eines Unternehmens sollte eine klare Antwort auf die Frage liefern: Welchen Beitrag leistet ein Unternehmen für eine bessere Welt?

Ein vollständiges Unternehmensleitbild besteht aus Purpose, Mission, Vision, Leitsätzen und Werten. All diese Themen können durch Supervision zum Beispiel im Rahmen von regelmäßige Team- oder Konzeptionstagen weiterentwickelt, diskutiert, evaluiert oder erinnert werden.

Noch viel zu häufig ist das Unternehmensleitbild nicht allen Mitarbeitern bekannt oder wird sogar als inkongruente Botschaft empfunden, nämlich dann, wenn Leitbild und tatsächliche gelebte Unternehmenskultur nicht übereinstimmen. Dadurch fehlt die Richtungsweisung, was zur Orientierungslosigkeit und Entfremdung der Mitarbeitenden von Unternehmen führen kann. Durch extern moderierte Formen der Beteiligung gelingt ein soziales Mitei-

inander und eine gemeinsam gelebte Unternehmenskultur.

Kommunikation verbessern

Kommunikation ist immer eines der bestimmenden Themen, wenn es in Teams und Unternehmen nicht rund läuft. Da gilt es zu klären: was wird wo kommuniziert? Sind die formellen Kommunikationswege unklar, unübersichtlich oder unpassend, nehmen die informellen Kommunikationswege wie Whatsapp-Gruppen, Hören-Sagen oder Vermutungen überhand. Dies führt zu Misstrauen, unklaren Abläufen und somit letzten Endes zu Ressourcenverschwendung.

Kommunikation bedeutet auch immer Beziehung. Jede Aussage beinhaltet eine Inhalts- und eine Beziehungsebene, wobei die Beziehungsebene den Inhalt prägt. Eine Klarheit über Kommunikationswege bedeutet daher auch ein Auseinandersetzen mit Rollen, Zuständigkeiten, Grenzen und Wechselwirkungen.

Im Beratungssetting der Supervision gilt eine Schweigepflicht für den Supervisor oder die Supervisorin: nichts verlässt den Raum, es sei denn, es wurde anders vereinbart und mit allen Beteiligten vorab klar und transparent kommuniziert. Dies geschieht durch einen Dreiecksvertrag zwischen dem auftraggebenden Unternehmen, den Supervisanden und dem Supervisor, in dem die Kommunikation zwischen den verschiedenen Beteiligten und Ebenen geregelt wird. Dadurch ist Supervision auch immer ein Beitrag zur Organisationsentwicklung und der Supervisor oder die Supervisorin kann zum Beispiel regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durchführen, auswerten und evaluieren.

Konfliktmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Regelmäßige, implementierte Supervision wirkt unbearbeiteten Konflikten und daraus entstehenden Störungen entgegen. Teams und Mitarbeitende in fortgeschrittenen Konfliktstufen haben häufig einen hohen Leidensdruck und ihre Arbeit leidet meist ebenfalls darunter, da Konflikte viel Energie und Zeit binden.

Dies geschieht in der Regel nicht, wenn regelmäßige Supervisionen alle ein bis drei Monate stattfinden, in der die verschiedenen Perspektiven der Beteiligten zusam-

mengebracht und abgeglichen werden und somit Konflikte und Teamspaltungen vermieden werden. Außerdem trainieren und verbessern Mitarbeitende in und durch die Supervision ihre Soft Skills wie Empathie, Teamfähigkeit und Reflexionsfähigkeit.

Häufig wird externe Hilfe bei Konflikten zu spät dazu geholt, nämlich dann, wenn es brennt oder „nicht mehr lange aushaltbar“ ist. Auch dann kann Supervision meist noch hilfreich sein, auch wenn es dann sehr zeitintensive Prozesse werden und bereits Schäden entstanden sind, die teilweise nicht mehr gut zu machen sind.

Es ist daher wichtig, Supervision nicht als Feuerwehr einzusetzen. Supervision muss als ständige, regelmäßige qualitätssichernde Maßnahme implementiert sein. Auch schon bevor ein Konflikt sichtbar wird.

Leitungs-Supervision

Oftmals besteht bei Menschen allgemein eine Differenz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung. So können Führungskräfte mitunter das Gefühl haben, partizipativ zu führen, werden hingegen von Mitarbeitenden als sehr autoritär, unberechenbar oder impulsiv empfunden.

Dies kann dazu führen, dass Mitarbeitende Angst haben in Gesprächen authentische Aussagen zu treffen. Oder wie Mitarbeitende es formulieren: „Dann sage ich eben ‚Alles ist gut‘, weil ich mich nicht traue zu sagen, wie es wirklich ist.“ Das Verhalten der Vorgesetzten ist einer der häufigsten Kündigungsgründe, und Leitungen sehen sich mit hohen Erwartungen konfrontiert.

Ein ehrliches Feedback ist für jeden wichtig, dies ermöglicht das vertrauensvolle Setting einer Leitungssupervision genauso wie die Verbesserung der eigenen Soft-Skills.

Ebenso müssen ausscheidende Mitarbeitende durch Externe zu ihren Gründen befragt werden. Auf Grund dieser gewonnenen Informationen kann ein Unternehmen sich stets verbessern.

Fazit: Supervision ist überall dort sinnvoll, wo Menschen zusammenarbeiten und erzielt ihren größten Mehrwert für alle Beteiligten, wenn sie ins Organisationsgefüge eingebettet ist. Dann trägt Supervision zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess und damit zu einer lernenden und nachhaltigen Organisation bei. ■