



Supervision - ein Prozess kontinuierlicher Verbesserung der Softskills

von Ellen Schepp-Winter, wdöff training & beratung

Was verstehen wir unter Supervision?

Supervision kann man übersetzen mit *überschauen* oder *überschaubar machen*. Sie ist ein Beratungsprozess für einzelne, Teams oder bestimmte Berufsgruppen. Sinn und Zweck von Supervision ist die persönliche Auseinandersetzung mit dem alltäglichen Arbeitsverhalten. Es geht darum, zu reflektieren, wie einzelne in bezug auf ihre Arbeit mit sich selber, mit Mitarbeitern und Kollegen, mit Vorgesetzten, Kunden oder Klienten umgehen. Mit dem Begriff Supervision beziehen wir uns im Folgenden auf die Supervision von Teams und Arbeitsgruppen.

Supervision kommt als Mittel der Personal- und Organisationsentwicklung zum Einsatz, um die kommunikativen und kooperativen Fähigkeiten von einzelnen und von Teams zu fördern. Sie bietet eine arbeitsplatznahe Lernform, wobei ganz konkrete Fragen des Arbeitsalltags im Zentrum stehen. Supervision ist eine individualisierte Form des Lernens, bei der ganz gezielt auf die Fragestellungen und Probleme der Teammitglieder eingegangen wird, wobei die Wirksamkeit des eigenen professionellen Handelns Gegenstand der Supervision ist. Dieser Beratungsprozess bezieht sich auf

- die teilnehmenden Personen in ihrem Berufsalltag
- die zwischenmenschlichen Beziehungen im Berufsalltag
- das selbst- und fremdbestimmte Rollenverständnis
- die Institution
- die Kunden oder Klienten

Woher kommt Supervision?

Für so genannte "Beziehungsarbeiter" - das sind zum Beispiel Pädagogen, Psychologen und Ärzte, also jene, die professionell mit anderen Menschen arbeiten - diente Supervision ursprünglich, ihnen einen Rahmen zu bieten, in dem sie schwierige Fälle und belastende Arbeitssituationen besprechen konnten. Darüber hinaus ging es darum zu überprüfen, welche Wirkung diese Berufsgruppen mit ihrem Verhalten und ihrer Person auf ihre Klienten und Patienten haben.

Supervision in Wirtschaft und Verwaltung

In den letzten Jahren erfährt Supervision eine Ausweitung auf Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungen. Auch hier hängen Erfolg und Güte der Arbeit maßgeblich von der Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen ab. Dies bezieht sich einmal auf die Beziehungen zu Kunden und Klienten, deren Qualität zum wesentlichen Wettbewerbsfaktor wird. Es bezieht sich aber auch auf die Stimmung untereinander, also zwischen Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten, Beziehungen, die, wenn sie nicht funktionieren, ganze Projekte lahm legen können. Ein Team mit hohen Reibungsverlusten im zwischenmenschlichen Bereich bleibt weit hinter seinen möglichen Leistungen zurück. Die Teamintelligenz liegt in solchen Fällen erheblich unterhalb der intelligenten Leistung seiner einzelnen Mitglieder. Je mehr mit Projektorganisation gearbeitet wird und sich Gruppen selbst organisieren müssen, desto entscheidender wird die Kooperationsfähigkeit der einzelnen, aber auch die Entwicklung von Instrumenten, um dieses Vermögen zu fördern und zu verfeinern.

Die so genannten Softskills - Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sowie Selbstmanagement - kommen zunehmend als Erfolgsfaktor für einzelne Abteilungen und das Gesamtunternehmen in den Blick. Es wird zugleich deutlich, dass so etwas wie gute Zusammenarbeit nicht einfach vom Himmel fällt und dem Zufall überlassen werden kann. Hier setzt Supervision an. Sie bietet einem Team die Chance, die Zusammenarbeit zu verbessern, und den einzelnen Mitgliedern des Teams die Möglichkeit, kollegial Fragen und Schwierigkeiten zu klären, die in Zusammenhang mit ihrer Berufsrolle stehen. Ziel der Teamsupervision ist es, die Zusammenarbeit so effizient wie möglich und für die Teammitglieder so zufrieden stellend wie möglich zu gestalten.

Was sind Inhalte und Chancen von Teamsupervision?

- Das Team kann sich seiner Leistungsstärken und -schwächen bewusst werden und dadurch "Stärken stärken" und Schwierigkeiten bearbeiten. Dies verbessert Zusammenhalt und Leistungsfähigkeit.
- Durch Supervision entsteht im Team eine Feedback-Kultur, die offene und direkte Kommunikation fördert und den Informationsfluss wesentlich vereinfacht.
- In Verbindung mit konstruktiven Feedbacks werden aus Fehlern Lern- und Entwicklungschancen, so dass auf Dauer eine Fehlerkultur entsteht, die Voraussetzung für angst- und repressionsfreies Lernen und Arbeiten ist. Das setzt Kreativität frei und steigert die Teamintelligenz.
- Durch die ganzheitliche Arbeitsweise der meisten Supervisionsansätze können rationale und emotionale Aspekte gleichermaßen ihren Ausdruck finden. Die Supervision wird dann zum Lernfeld für den intelligenten Umgang mit Emotionen.
- Die bewussten und verdeckten Spielregeln eines Teams werden thematisiert. Dadurch werden sie transparent und beeinflussbar. Sie können dann modifiziert und optimal auf die Besonderheiten der Personen und die gemeinsame Aufgabe abgestimmt werden.
- Arbeitsblockaden einzelner wie des Gesamtteams können besprochen werden, um gemeinsam systematisch nach Lösungen zu suchen.
- Konflikte werden angesprochen und bearbeitet. Offenes Feedback und klarer, direkter Ausdruck von Interessen und Meinungen ohne andere abzuwerten, werden als Voraussetzung von Konfliktbearbeitung geübt. Die Angst, Konflikte überhaupt anzusprechen, wird durch die Einführung von Spielregeln reduziert. Sachliche Konflikte werden zur Chance, ein optimales Ergebnis zu erzielen.
- Nahtstellen der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und Reibungsverluste, die dort entstehen, lassen sich in der Supervision systematisch bearbeiten.
- Supervision bietet Unterstützung bei der Integration eines neuen oder der Verab-

scheidung eines alten Teammitglieds. Personale Veränderungen sind verunsichernd und destabilisierend für Teams. Durch supervisorische Begleitung wird ein solcher Prozess abgedeckt.

- Mentale Modelle - Brillen der Wirklichkeitsbetrachtung - einzelner und des Gesamtteams können überprüft werden. Teams spielen sich oft auf festgelegte Deutungen bestimmter Phänomene ein und beschränken dadurch ihren Handlungsspielraum. So redet sich ein Vertriebsteam glaubhaft ein, dass es ja nicht erfolgreicher sein kann, solange die Produkte kein zeitgemäßes Design haben und lenkt dadurch von den eigenen Möglichkeiten der Leistungssteigerung ab. Oder die Mitarbeiter eines Sozialamtes bestätigen sich immer wieder, dass die meisten Sozialhilfeempfänger ja nur versuchen, ihren Sachbearbeiter zu belügen. Sie schieben die Verantwortung für unangenehme Stimmungen ausschließlich der anderen Seite zu, müssen dann ihren eigenen Gesprächsstil nicht hinterfragen, verhindern damit aber auch, Einfluss auf eine Veränderung zu nehmen.

Wie wir arbeiten - Rollen, Methoden und Interventionen

Supervisoren nehmen unterschiedliche Rollen ein, um ein Team in seinem Reflexionsprozess zu fördern. Als **Reflektor** hält der Supervisor einem Team den Spiegel vor, zeigt zum Beispiel auf, wie der Gesprächsstil im Team ist und fasst zusammen, was er wahrnimmt. Er spiegelt, was er hört und sieht, wie er den Umgang miteinander erlebt, so dass das Team Entscheidungen über Verfahrens- oder Verhaltensänderungen treffen kann.

Als **Beleuchter** lenkt der Supervisor den Blick auf Bereiche, die das Team selber ausblendet, er spricht solche Dinge an, die vom Team unbemerkt bleiben. Durch diese Ausleuchtung können plötzlich ganz neue Ideen auftauchen und die Köpfe für Alternativen frei werden. An einem Beispiel: "Wir sind so verschieden in unserem Arbeitsstil, was die Besprechungen unerfreulich macht. Herr Schmitz sieht immer auf die Uhr und will direkt ein Ergebnis. Ich fühle nur noch Druck und komme auf keinen brauchbaren Gedanken mehr." Hier können mit Hilfe der externen Brille des Supervisors die nützlichen Aspekte der Verschiedenheit herausgearbeitet werden, was zu mehr Respekt und gegenseitiger Anerkennung führt. Beide Arbeitsstile können so verbunden werden, dass sie sich produktiv ergänzen statt sich gegenseitig aufzuheben. In diesem Beispiel hat der Supervisor auch eine **integrierende Rolle**.

Mit **professioneller Naivität** kann ein Supervisor als Fachfremder Fragen stellen, die niemand aus dem Team stellt. So wird ein Teammitglied seit einiger Zeit, weil er in privaten Schwierigkeiten ist, von den anderen geschont. Sie nehmen ihm wohlmeinend Arbeit ab, versuchen vor allem auch Aufträge mit Termindruck von ihm fernzuhalten. In der Supervision kommt zur Sprache, dass das Team insgesamt überlastet ist, der Stellenschlüssel zu eng sei und man ja auch Rücksicht nehmen müsse. Es stellt sich heraus, dass derjenige, auf den Rücksicht genommen wird, das gar nicht als Unterstützung erlebt, sondern sich schon die ganze Zeit fragt, warum die anderen alle interessanten Arbeiten bei sich behalten und an ihn nichts mehr weitergegeben wird.

In Phasen, in denen das Team gemeinsam an einer Problemlösung arbeitet, nimmt der Supervisor die Rolle des **Moderators** ein. Er sieht zu, dass alle, die wollen, sich beteiligen, alle gehört werden, und dass das Ziel im Blick bleibt. Mit Hilfe von Gesprächsregeln stellt er sicher, dass sich ein Ratsuchender am Ende nicht vor lauter gut gemeinten Ratschläge wirklich erschlagen fühlt. In dieser Rolle nimmt der Supervisor oder die Supervisorin auch Vorbildfunktion ein. Das Team erlebt modellhaft wie Lösungssuche strukturiert und Besprechungen effizient gestaltet werden können.

Lösungen im zwischenmenschlichen Bereich entstehen in der Regel durch gezielte Veränderungen von Verhalten. Sie entstehen aber manchmal auch einfach dadurch, dass Dinge angesprochen werden und ihren Ausdruck finden, ähnlich wie sich Zucker in Wasser löst. Dies gilt besonders, wenn es sich um eher emotionale Inhalte handelt. In einem solchen Fall bietet sich die Supervisorin einfach als **ZuhörerIn** an und wirbt in der Gruppe für ein Klima engagierten Zuhörens. In einer Softwareabteilung ist seit einem Monat ein neuer Kollege. Er setzt sich sehr unter Druck, alles schnell zu erfassen und sorgt sich, dass er seine Kollegen zu oft mit Fragen nervt. Der neue Kollege erlebt den Einstieg belastend und reagiert mit Schlafstörungen. Hier reicht es unter Umständen, den Druck und die Sorgen auszusprechen und von den Kollegen verstanden zu werden.

Ein Großteil von Missverständnissen rührt aus der Schwierigkeit, einander wirklich zuzuhören. Oft wird nur das Reizwort verstanden, das ein schon vorgefasstes Urteil zu bestätigen scheint, und dann wird sofort die eigene Meinung abgospult. Missverständnisse lassen sich so auf Kosten von Zeit und Nerven der Beteiligten endlos fortsetzen. Die Supervisorin würde hier als **Übersetzerin und Entschleunigerin** fungieren. Sie würde auf die Gesprächsbremse treten und immer wieder unterbrechen, um nachzufragen, ob und was verstanden wurde, bis wirklich Klarheit geschaffen ist. Der Kostenfaktor "Missverständnisse", wo vermeintliches Verstehen zu Fehlern, doppelten und unbrauchbaren Arbeiten führt, wird nach wie vor entschieden unterschätzt.

Unser Hintergrund

Methodisch-theoretischer Hintergrund für unsere Arbeit sind verschiedene Ansätze der Humanistischen Psychologie in Verbindung mit der Moderationsmethode.

Dazu zählen vor allem der Gestaltansatz, die systemische und Lösungsorientierte Beratung sowie die Themenzentrierte Interaktion. Eine Fragestellung wird im Gesamtzusammenhang der Strukturen der jeweiligen Institution bearbeitet. Je nach Problemlage kann sich der Fokus dabei mehr auf die Strukturen eines Systems oder mehr auf das individuelle Verhalten richten. Die Wahl der Methode orientiert sich an der jeweiligen Fragestellung.

Abgrenzung gegenüber anderen Bereichen - Vorteile von Supervision

Die Trainings- und Beratungsszene ist äußerst erfinderisch mit neuen Begriffen. Hinter Wörtern wie Teamcoaching, Teamtraining, Teamentwicklung, Teamsupervision, Konfliktberatung u.a. stecken ähnliche bis gleiche Konzepte. Supervision und Coaching werden oft synonym verwandt, manchmal wird beim Coaching das trainierende Element stärker hervorgehoben.

Die Grenzlinien zwischen Supervision und anderen Bereichen der Personalentwicklung sind fließend. Und so soll es auch sein. Eine Fortbildung zum Thema Zeitmanagement wird, wenn sie nicht bei der reinen Wissensvermittlung und Trockenübung bleibt, auch konkrete Zeitprobleme der TeilnehmerInnen bearbeiten und damit in diesen Lernphasen Supervisionscharakter haben. Eine Supervisionssitzung, in der das Thema Umgang mit Zeit im Team bearbeitet wird, kann kurze Theoriebeiträge zu diesem Thema beinhalten und führt zu Zielvereinbarungen mit Kontrollen, wodurch sie Elemente vom Training hat. Im Unterschied zum Training ist die Supervision jedoch kontinuierlich angelegt, was ganz neue Transfermöglichkeiten schafft. Eine Teamentwicklung zum Beispiel dauert je nach Vereinbarung zwei bis fünf Tage, findet meist extern in einem Hotel statt und gilt danach als abgeschlossen. Was umgesetzt wird, ist zufällig - und nach einem Jahr gibt es noch eine dunkle Erinnerung im Sinne von, "da war doch mal...". Durch die Regelmäßigkeit von Supervision dagegen wird die Lösung eines bearbeiteten Problems weiter verfolgt, was gerade bei verhaltensorientierten Lernzielen interessant ist. Transfer sichernd ist Teamsupervision auch dadurch, dass eine bestehende Arbeitsgruppe miteinander lernt

und sich die Teilnehmer in ihrem Arbeitsalltag weiter unterstützen können. Die Wahrscheinlichkeit, dass am tatsächlichen Bedarf der Teilnehmenden gearbeitet wird, ist in einer Supervision größer, als wenn sich einzelne Mitarbeiter aus dem offenen Fortbildungskatalog bedienen.

Wie kann Supervision eingeführt werden?

Die hochfrequente Arbeitsweise der klassischen Supervisionsfelder mit ein bis zwei Sitzungen im Monat ist so meist nicht auf Arbeitsprozesse in Wirtschaftsbetrieben und Verwaltungen übertragbar. Dort müssen andere Zeitmodelle entwickelt werden. Auch gilt es, solange das Konzept noch wenig bekannt ist, Einstiege zu finden, die Supervision mit Trainingsmaßnahmen und Veränderungsprozessen der Organisation verbindet. So kann Supervision zum Beispiel die Umstellung auf Teamarbeit oder auf eine Projektstruktur unterstützen. Führungskräfte, denen im Anschluss an eine Einzelfortbildung die Teilnahme an einer Supervisionsgruppe angeboten wird, haben die Chance, sich kontinuierlich mit Kollegen und Kolleginnen über Führungsprobleme auszutauschen, um sich selber und auch die Führungskultur des Gesamtunternehmens weiterzuentwickeln.

Die Effektivität eines Nachwuchsförderungsprogramms ließe sich durch eine Verbindung von Training, Mentorensystem und Supervision nachhaltig steigern.

Vertriebs- und Servicemitarbeiter, denen im Anschluss an ein Kommunikationstraining die Teilnahme an einer Supervisionsgruppe ermöglicht wird, können systematisch und kontinuierlich ihre Fähigkeiten in Hinblick auf Kundenkontakte erweitern. Für die Abteilung Personalentwicklung empfiehlt es sich, wenn sie dieses Instrument an ihre internen Kunden vermitteln will, selber einen Supervisionsprozess zu durchlaufen.

Für Freiberufler, Firmeninhaber und Geschäftsführer des Mittelstandes können Supervisionsgruppen über die Berufsverbände, Kooperationen und Kammern angeboten werden.

Voraussetzungen für Supervision

Ein betriebsinternes Supervisionsangebot setzt eine Unternehmenskultur voraus, in der die Bereitschaft, offen miteinander zu sprechen, gepflegt wird. Das Unternehmen muss deutlich machen, welche Ziele es mit dem Supervisionsangebot verfolgt. Der externe Supervisor oder die Supervisorin müssen den Teilnehmenden Vertraulichkeit garantieren können.

Keine Firma erlaubt sich Produktionsausfälle durch schlecht gewartete Maschinen, viele leisten sich Produktivitätsverluste durch Vernachlässigung des zwischenmenschlichen Faktors.