

# **i** innovative **VERWALTUNG**

Das Fachmedium für erfolgreiches Verwaltungsmanagement

11 | 2021

**Titel**

Gender Diversity ist kein Selbstläufer

Seite 19

**Praxis**

Open-Government-Erfahrungen aus dem Labor

Seite 22

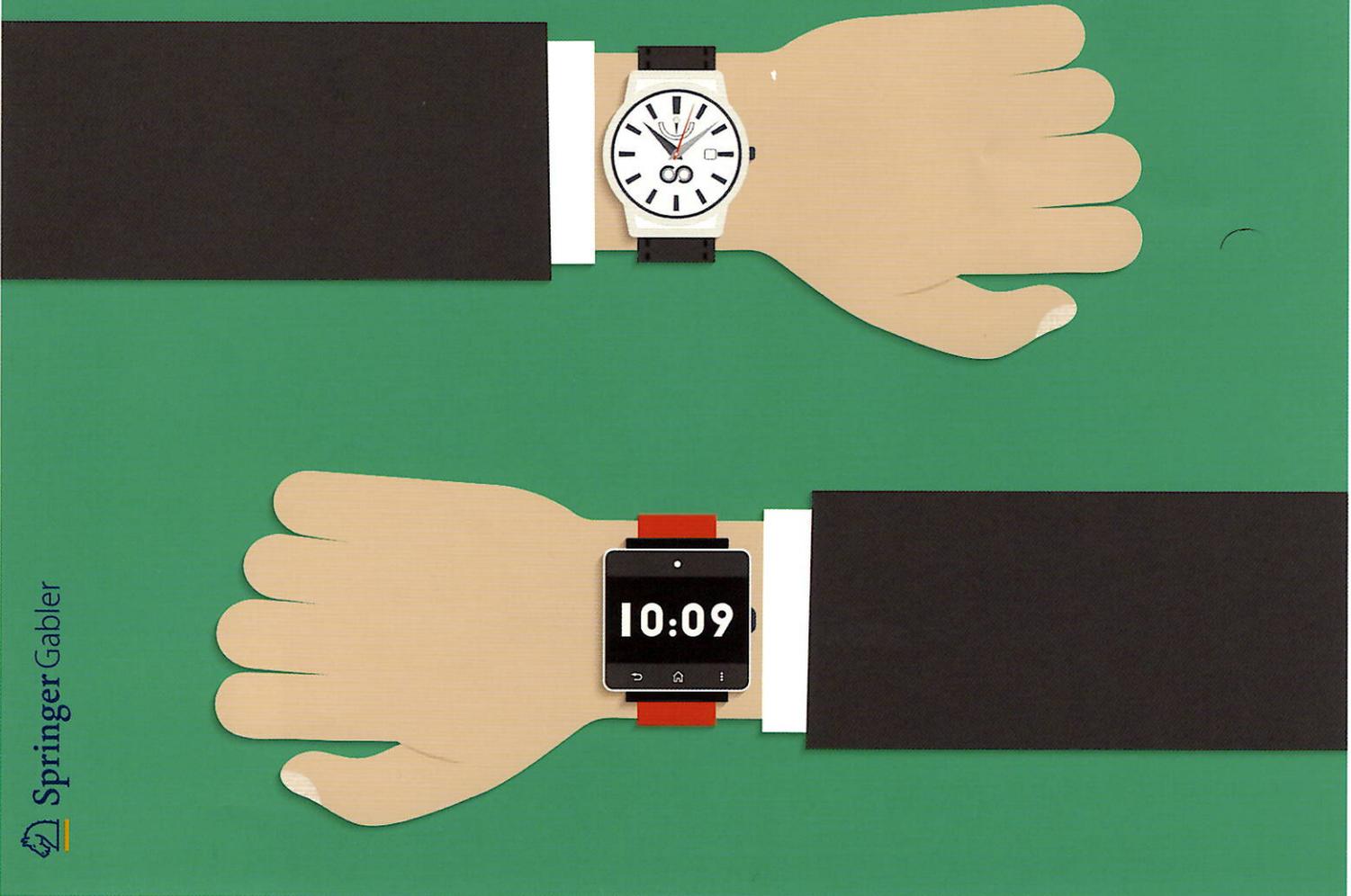
**Wissenschaft**

Wie die Digitalisierung der Verwaltung gelingt

Seite 41

## Gesundheitsmanagement

# Analog trifft digital



# Professionelle Hilfe für bewegte Zeiten

Supervision ist ein Beratungsformat, das seinen Ursprung in der sozialen Arbeit hat: Professionelle Hilfe für professionelle Helferinnen und Helfer. Doch Meta-Reflexion wird auch in anderen Berufen immer wichtiger – erst recht in Zeiten der Arbeitsverdichtung.

## Autoren



© GeBeGe mbH

### Jan-Matti Becker

ist Betrieblicher Gesundheitsmanager, Coach und Supervisor (DGSv), Geschäftsführer der GeBeGe Gesellschaft für Beratungs- und Gesundheitsmanagement mbH, Wesel.



© Philippe Ramakers/ intuitive Fotografie

### Robert Erlinghagen

ist Coach (SG), Supervisor (DGSv), Organisationsberater und Trainer, Inhaber von mindshaker, Betzdorf. Er ist als freier Mitarbeiter für die GeBeGe Gesellschaft für Beratungs- und Gesundheitsmanagement mbH, Wesel, tätig und Mitglied im BGM-Netzwerk BGaktiv der Verbandsgemeinde Betzdorf-Gebhardshain.

„Ohne Supervision kann ich meine Arbeit nicht leisten“, so der O-Ton eines Familienrichters über die Bedeutung, die dieses Beratungsformat für ihn hat. Familienrichtern und -richter treffen schwierige Entscheidungen. Es geht um Unterhalt, Gewalt oder Kindeswohlgefährdung. Dabei bewegen sie sich in einem Spannungsfeld aus juristischen, ethischen, sozialen und individuellen Normen und Wertvorstellungen. Sie greifen in höchst intime Lebenssituationen von Menschen ein. Wer das auf Dauer mit Gelassenheit und Empathie bewältigen will, braucht Gelegenheiten, die eigene Rolle zu überdenken.

Supervision ist keine fachliche Beratung, auch wenn Supervisorinnen und -visoren viel Fachwissen über Psychologie, Kommunikation, Gruppendynamik, Organisationsentwicklung usw. mitbrin-

gen. Supervision bietet einen geschützten Raum, in dem Menschen ihre berufliche Situation reflektieren – zwischen eigenen Wünschen und Vorstellungen, den Herausforderungen ihrer beruflichen Aufgabe und den Interessen ihrer Organisation. Für Familienrichtern und -richter bedeutet Supervision eine emotionale Entlastung. In Supervisionsgruppen holen sie sich Rat von Kolleginnen und Kollegen und stellen dabei fest, dass sie mit ihren Fragen und psychischen Belastungen nicht allein sind. Durch die Supervisorin bzw. den Supervisor werden sie unterstützt, tiefer zu graben, als dies im Alltag geschieht. Sie werden angeregt, berufliche Anliegen systematisch zu analysieren und passende Lösungen zu entwickeln.

## Soziale Arbeit als Ursprung

Bereits in den 50er und 60er Jahren wurden in Deutschland supervisorische Set-

## Kompakt

- Supervision bietet einen geschützten Raum, in dem Menschen ihre berufliche Situation reflektieren.
- Supervision leistet einen wesentlichen Beitrag, um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten, die Qualität der Arbeit zu sichern und günstige strukturelle Rahmenbedingungen zu schaffen.
- Supervisorinnen und Supervisoren arbeiten mit Führungskräften an ihrem Umgang mit Konflikten, unterstützen Teamentwicklungsprozesse und begleiten Kulturwandel.

tings zum Teil fest verankert. Ausgangspunkt waren Berufe, in denen die Beziehungsarbeit im Vordergrund steht: Soziale Arbeit, Psychotherapie, Pflege und andere Berufe im Gesundheitswesen, Lehre, Seelsorge. Bis heute versteht sich Supervision im engeren Sinne als professionelle Hilfe für professionelle Helferinnen und Helfer. Diejenigen, die diese Berufe ausüben, sind stark selbst involviert. Das hat Auswirkungen auf die Klientinnen und Klienten, also auf die Qualität der Arbeit. Es macht einen Unterschied, ob die Sozialarbeiterin bzw. der Sozialarbeiter selbst gestresst ist, wenn diese Person konfliktträchtige Situationen deeskalieren soll.

Es hat aber auch Auswirkungen auf die professionellen Helferinnen und Helfer selbst, die diese Beziehungsarbeit leisten. Sie erleben psychische Berg- und Talfahrten und sind gefordert, die Grenze zwischen zu viel und zu wenig emotionaler Zuwendung zu justieren. Der Fokus von Supervision liegt auf den psychischen Belastungen sowie den Kooperations- und Organisationsstrukturen. Supervision leistet einen wesentlichen Beitrag dazu, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten, die Qualität der Arbeit zu sichern und günstige strukturelle Rahmenbedingungen zu schaffen.

Inzwischen hat sich Supervision in vielen anderen Branchen etabliert. 1989 gründete sich die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) und treibt seither als größter derartiger Berufs- und Fachverband in Deutschland die Qualifizierung und Professionalisierung von Supervisorinnen und Supervisoren voran. Supervision in einem weiter gefassten Verständnis beschränkt sich nicht auf professionelle Helferinnen und Helfer und die Organisationen. In einer modernen Dienstleistungsgesellschaft, die global vernetzt ist, in der beschleunigter Wettbewerb herrscht und Agilität gefordert ist, gibt es so gut wie keine berufliche Tätigkeit mehr, in der nicht auch Beziehungsarbeit geleistet und emotionale Belastungen verarbeitet werden müssen. An erster

### Formate für Supervision

- Fallsupervision, also die Analyse und Lösungssuche für konkrete Fragestellungen im Umgang mit Klientinnen und Klienten
- Einzelsupervision für Berufstätige, die ihre persönliche berufliche Situation reflektieren möchten
- Gruppensupervision, d.h. die gemeinsame Berufsrollenreflexion von Menschen, die in einem ähnlichen Berufsfeld arbeiten – wie z.B. Familienrichterinnen und -richter
- Teamsupervision, d.h. die kollektive Reflexion der beruflichen Rolle sowie der Kooperation von Menschen, die zusammen an der gleichen Aufgabenstellung arbeiten
- Führungsupervision mit einer Fokussierung auf die besonderen Herausforderungen und Einflussmöglichkeiten des Führungshandelns

Stelle seien hier Führungskräfte genannt, bei denen es neben Zahlen, Daten, Fakten immer mehr auf „das Zwischenmenschliche“ ankommt. Aber auch im Handwerk, in der IT oder der Öffentlichen Verwaltung wird Teamfähigkeit, Service- und Kundenorientierung erwartet. Professionelle Beziehungsarbeit eben.

### Supervision und BGM

Auch in der Öffentlichen Verwaltung ist der Stellenwert von Maßnahmen zur Unterstützung der psychischen und körperlichen Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestiegen. Seit den 80er Jahren nehmen Maßnahmen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) deutlich zu. Supervision kann einerseits Teil von BGM sein, beispielsweise im Rahmen externer Beratungsprogramme (Employee Assistance Programs). Supervisorinnen und Supervisoren arbeiten hier interdisziplinär mit Psychologinnen und Psychologen, Ärzten und anderen Experten und Expertinnen, um Ratsuchenden aus Organisationen bei der Bewältigung psychischer Belastungen zu unterstützen, aber ebenfalls präventiv, um diese zukünftig zu vermeiden und individuelle Lösungsstrategien zu entwickeln. Andererseits ist Supervision oft viel mehr, da es bei ihr nicht nur um Gesundheit, sondern auch um Qualität der Arbeit und Organisationsentwicklung geht.

Deshalb ist supervisorische Kompetenz in immer mehr Bereichen gefragt. Supervisorinnen und Supervisoren arbeiten mit Führungskräften daran, ihr Handlungsrepertoire im Umgang mit Konflikten und emotionalen Belastungen zu erweitern. Sie unterstützen Teamentwicklungsprozesse, bei denen es neben der Leistung auch um die Psychohygiene geht. Supervisorische Kompetenz nutzt innovativen Verwaltungen, um einen Kulturwandel zu gestalten, ohne die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Burnout zu treiben oder in die innere Emigration zu verlieren. Es gibt zahlreiche Berührungspunkte zu Coaching und Organisationsentwicklung.

### Nutzen von Supervision

„Jetzt wollte ich nur über die Arbeit sprechen – und hätte nicht gedacht, dass ich dabei so viel über mich lerne“, lautete neulich der Kommentar eines Dezernatsleiters. In einigen Verwaltungen ist es leider unüblich, laut über die Wechselwirkungen zwischen psychischen Belastungen, Führung, Organisation und dem eigenen Wohlergehen nachzudenken. Befindlichkeiten, heißt es dann, haben auf der Arbeit nichts zu suchen. Wer jedoch die Erfahrung gemacht hat, wie positiv sich diese Art der Reflexion auf die berufliche Zufriedenheit und die Effektivität auswirkt, kommt immer wieder darauf zurück. ■