

Supervision ist effektiv

Wenn Sand im Getriebe ist

In der Hektik des Berufsalltags sammeln sich unbemerkt Sandkörner im Getriebe. Das Knirschen wird gerne überhört, bis es zu spät ist. **Oliver Pascherer** im Gespräch mit Dr. Wolfgang Knopf.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt von der Leistungsfähigkeit des Managements und der Mitarbeiter ab. Was Supervision und Coaching gegen Sandkörner im Getriebe leisten können, hat TRAiNiNG Dr. Wolfgang Knopf, Vorsitzender der Österreichischen Vereinigung für Supervision (ÖVS) gefragt.

Dr. Knopf, wo finden sich die größten Schwachstellen auf Personalebene?

Im zu späten Erkennen von kritischen Bedingungen auf der Personalseite. Das kann von unklaren Aufträgen und ungeklärten Rollenerwartungen bis zu schwierigen, belastenden Rahmenbedingungen der Arbeit oder des Unternehmens gehen. Durch fehlende Kommunikation, nicht genutzte Feedbackschleifen sowie nicht durchgeführtes Controlling treten Probleme überraschend auf, die dann rasches Reagieren erfordern.

Wie wirken sich die „Sandkörner“ im Extremfall aus?

Zunächst sind sie kaum spürbar – Mitarbeiter sind ja belastbar. Nur mit der Zeit kommt es zur Mehr-, ja zur Überbelastung. Unlust am Arbeitsplatz, verringerte Identifikation mit dem Betrieb sind die Folge. Die Qualität der Arbeit sinkt, Krankenstände nehmen zu, das Betriebsklima verschlechtert sich. Überbelastete und engagierte Mitarbeiter sind vom Burn-out bedroht.

Wie kann man gegensteuern?

Mit „time-out“ – eine Zeit für Analyse und Reflexion, für Rückmeldung und Entwicklung –, der täglichen Betriebsamkeit Stillstand entgegensetzen, damit der Betrieb „läuft“. Supervision und Coaching sind

dafür passende Beratungsformen, weil sie auch präventiv wirken.

Kann der Unternehmenserfolg gesteigert werden?

Ja. Der Unternehmenserfolg steht in direktem Zusammenhang mit dem Nutzen und Mehrnutzen, den Kunden erhalten. Dafür benötige ich motivierte, mitdenkende Mitarbeiter. Supervision unterstützt durch Reflexion und bei der Entwicklung dieser Fähigkeiten. Coaching dient den Führungskräften als „Navigationshilfe“ für effektive Leitung.

Wie funktioniert Supervision konkret?

In der Team- oder Abteilungssupervision werden beispielsweise die unterschiedlichen Erfahrungen miteinander vernetzt und ein gemeinsamer Lernprozess in Gang gesetzt, der aus der Einbahnstraße des gewohnten Denkens herausführt. Supervision stellt einen unverzichtbaren Bestandteil der Entwicklung von Teams und Organisationen dar.

Und Coaching?

Coaching ist eine spezielle Form von Su-



Wolfgang Knopf

pervision, die sich primär an Einzelpersonen mit Führungsaufgaben wendet. Dabei werden vermehrt auch konkrete Übungen eingesetzt, wie z. B. Rollenspiele und Visualisierungen.

Wie lange dauert es?

Bei klar umgrenzten Situationen können schon wenige Coaching-Sitzungen zum Erfolg führen. Teamsupervisionen finden meist im zwei- bis dreiwöchigen Rhythmus statt und erstrecken sich über einen Zeitraum von einem Jahr bis zu mehreren Jahren. Supervision wie Coaching werden aber auch berufsbegleitend als permanente Unterstützung genutzt.

Was sind die häufigsten Probleme?

Die häufigsten Anlässe sind Transformationsprozesse, Betriebsübergaben, Krisenmanagement, Mobbing und Burn-out. Supervisoren und Coachs unterstützen aber auch „positive Prozesse“ wie Teamentwicklung, Optimierungen und Karriereplanung.

In welchen Branchen ist Supervision bereits State-of-the-Art?

Die Liste ist lang: KMUs, Interessensvertretungen, Kultur-, Sozial- und Bildungseinrichtungen, Krankenhäuser, Religionsgemeinschaften, Forschung, Medien, Verwaltung, Politik, Sport, ... **T** www.oevs.or.at

Experten-Tipp

Experten-Tipp von Mag. Ingrid Walther, Geschäftsführerin der Österreichischen Vereinigung für Supervision, ÖVS:

Wenn Sie Supervision und Coaching in Anspruch nehmen wollen, dann sollten Sie auf drei wichtige Punkte achten:

1. Qualifikation: Verfügt die Beraterin, der Berater über einen entsprechenden Erfahrungshintergrund und eine qualitätsvolle Ausbildung nach ÖVS-Standards?

2. Erstgespräch: Seriöse Supervisoren und Coachs erkunden in einem ersten Gespräch den Beratungsbedarf und empfehlen die passende Beratungsform.

3. Sachkompetenz: Professionelle Supervisoren und Coachs besitzen Sach- und Prozesskompetenz in den unterschiedlichsten Arbeitsfeldern. Überprüfen Sie, ob diese Kompetenzen mit Ihren Anforderungen korrespondieren!

Burn-out-Gefahr in KMUs und Kliniken

„Hinterfragen Sie Ihren Perfektionismus!“

KMUs und Krankenhäuser sind besonders anfällig für Burn-out. „Ich kann einfach nicht mehr! Ich fühle mich total ausgelaugt, alles ist so anstrengend für mich“, klagt Frau Angelika S.

Unbezahlte Überstunden, Stress, Versagensängste, Schuldgefühle und nervöse Vorgesetzte. All das sind Faktoren, die das Burn-out-Syndrom auslösen können. Supervision und Coaching helfen im Ernstfall und kennen Präventionsmaßnahmen.

KMU-Teams fangen schnell Feuer

Gerade die Herausforderungen und Bedingungen modernen Wirtschaftens, wie Globalisierungsdruck, Kostensenkungen oder Flexibilisierungszwang, machen KMUs besonders anfällig für das „Ausbrennen“ einzelner Mitarbeiter und auch der Geschäftsführung. Viele Betroffene sitzen in Schlüsselpositionen, wo sie zentrale Rollen für das Funktionieren des gesamten Betriebes einnehmen. „Wenn das Team ohnehin klein ist, ist ein Ausfall solcher Schlüsselkräfte besonders schmerzhaft“, weiß Mag. Gerhard Liska, stellvertretender Vorsitzender

der Österreichischen Vereinigung für Supervision, ÖVS, aus langjähriger Coachingerfahrung.

Brandgefahr in Krankenhäusern

Neben KMUs sind das Personal von Krankenhäusern und in Folge die Patienten vom grassierenden Burn-out-Syndrom besonders betroffen. Die Arbeitsbelastung sei um bis zu 20 Prozent gestiegen, klagen Betroffene. Mindestens 20 % der Ärzte und Pflegekräfte leiden laut internationalen Studien am Burn-out-Syndrom. Eine aktuelle Studie des LKH Steyr zeigt, dass nach 24 Dienststunden bei Chirurgen die Fehlerquote massiv steigt, wie der Kurier kürzlich berichtete.

Supervision und Coaching gegen das „Ausbrennen“

Personalverantwortliche stehen vor der Herausforderung, ihre Mitarbeiter verstärkt als wertvolle Ressourcen wahrzunehmen, und bei drohendem Burn-out rechtzeitig Unterstützung von außen zu holen. Liska: „Regelmäßige Supervision und Coaching gewährleisten die Leistungsfähigkeit und Motivation des Personals und tragen zur fortwährenden Qualitätssicherung eines Unternehmens bei.“

Drei Ebenen der Prävention

„Vorbeugende Maßnahmen gegen Burn-out setzen primär auf drei Ebenen an: der direkten beruflichen Ebene, der persönlichen Ebene und der Ebene des Privatlebens“, fasst Liska aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zusammen. Auf der beruflichen Ebene geht es sehr oft darum, sich die Zeit effektiv einzuteilen und sich erreichbare Ziele zu setzen. Auf der persönlichen Ebene bedeutet dies unter anderem öfter „nein“ zu sagen, den eigenen Perfektionismus zu hinterfragen und mit Macht und Machtlosigkeit in produktiver Art und Weise um-



Gerhard Liska

zugehen. Auf der privaten Ebene schließlich geht es meist darum, sich Freiräume des Nichtstuns und Faulenzens ohne schlechtes Gewissen zu schaffen, zu lernen, vollständig abzuschalten und vor allem seine sozialen Kontakte zu pflegen und für seine Familie und Freunde Zeit zu investieren. Mag. Gerhard Liska: „Hinterfragen Sie den eigenen Perfektionismus!“ **T** www.oevs.or.at

Was ist Burn-out ?

Burn-out ist ein Erschöpfungszustand aufgrund von Überforderung. Er raubt einer Person Energie, Bewältigungsmechanismen und innere Kraft, greift sie in ihrer Substanz an und führt in der Folge zu körperlichen Krankheitsanzeichen. Burn-out ist aber auch ein Gefühlszustand, der begleitet ist von übermäßigem Stress und der schließlich persönliche Motivationen, Einstellungen und Verhalten beeinträchtigt und verändert. Die Symptome des „Ausgebrannt-Seins“ sind unterschiedlich. Bei dem einen sind es Schlafstörungen, bei anderen Betroffenen machen sich stärker emotionale oder psychische Symptome bemerkbar und bei wieder anderen sind körperliche Beschwerden an der Tagesordnung. Allen gemeinsam ist aber die nicht enden wollende Erschöpfung, das Hamsterrad, das sich nicht zu drehen aufhört.

ÖVS

Der ÖVS (Österreichische Vereinigung für Supervision) gehören über 1100 eingetragene Supervisoren in ganz Österreich an, die über hohe Beratungs-Kompetenz, fachliches Know-how und langjährige Praxis-Erfahrung verfügen. Sie alle haben sich zur Einhaltung strenger ethischer Richtlinien verpflichtet. www.oevs.or.at

