

**Monika Maaßen**

## **„Worüber denken Sie nach – in diesen Zeiten?“ – Versuch einer Zwischenbilanz**

Diese Frage hat mir eine Supervisandin am Anfang einer Sitzung gestellt, und ich war zunächst überrascht. Ihr Arbeitgeber hatte beschlossen, dass für alle leitenden MitarbeiterInnen im Gesundheitsbereich alle Termine außerhalb des Hauses aufgrund der „Systemrelevanz“ abgesagt werden sollten. Nur kurze Telefonate hatten bis zu dieser Sitzung Ende Mai stattgefunden. Nach kurzem Zögern habe ich einige Gedanken geäußert, denn ihre Frage habe ich auch verstanden als ein Bedürfnis nach Verbindung und der Überprüfung unserer Beziehung nach der langen Unterbrechung von fünf Monaten. Aber die Frage beschäftigt mich weiter.

Was ist mit uns passiert in der zurückliegenden Zeit seit März 2020? Was werden wir noch erleben, wenn PolitikerInnen davon sprechen: „Wir müssen mit dem Virus leben?“

Hartmut Rosa<sup>1</sup> spricht vom Mehltau, der sich über uns legt, weil es keine Konzepte und Ideen von Gemeinschaft gibt. Nach dem Erschrecken und dem ersten Funktionieren macht sich Erschöpfung bemerkbar. Viele sprechen davon, dass sie diese erst mit Verzögerung, seit dem Sommer spüren. In der Ferienzeit waren geplante Reisen oft nicht möglich, man war gezwungen, im Lande zu bleiben. Nun erreichte die Erschöpfung auch viele derjenigen, die vorher aktiv zu gestalten versucht hatten. Die vielen Prognosen, was nach-Corona sein wird, verfliegen oder liegen wieder in den Ablagen. Jetzt – im Oktober – steigen die Zahlen wieder und die Regelungen sind unübersichtlich.

Moralische Müdigkeit wird beschrieben: viele Entscheidungen und Neubewertungen stehen an und lassen keinen Lebensbereich unberührt: Beziehungen, Freizeitgestaltung oder Arbeitsbedingungen z.B. in der Fleischverarbeitung oder bei PaketzustellerInnen.

Soziale Distanz als erforderliche Maßnahme, bringt viele an den Rand der Verzweiflung.

Wie oft will und kann ich z.B. Entfernungen überwinden und entscheiden, wen ich treffe. Was kann ich mir „erlauben“, was nicht. Fassungslos sieht man Bilder von feiernden Menschen und wieder steigende Infizierungen.

Vielen KollegInnen sind Aufträge weggebrochen, vorwiegend wenn es Gruppen- und Trainingsveranstaltungen waren. Erst langsam laufen die Angebote wieder an.

Aber ich erlebe auch, dass Teams Supervision organisieren, um wenigstens Entlastung und Klärung bei Konflikten zu bekommen. Die Haltung zu Online-Angeboten und Digitalisierung schwankt zwischen Euphorie und aggressiver Ablehnung.

Veranstaltungen, die im Rahmen von Fortbildungen abgesagt und verlegt werden mussten, können hoffentlich stattfinden, zunächst vereinbart unter Vorbehalt. TeilnehmerInnen melden sich ab, da sie sich unter den derzeitigen Bedingungen nicht

---

<sup>1</sup> <https://www.zeit.de/kultur/2020-06/hartmut-rosa-soziale-energie-coronavirus-burn-out?>

vorstellen können, in einer Gruppe zu sein, oder eine drohende Quarantäne vermeiden müssen oder wollen.

Doch Menschen in Krisen brauchen Zugehörigkeit und Austausch. So rücken Überlegungen zu Zugehörigkeit als Grundbedürfnis und als Kategorie in der gruppen- und teamdynamischen Arbeit deutlich in den Fokus. Z.B. wurde in Unternehmen der Kontakt über Onlineformate gehalten. Für die MitarbeiterInnen war so auch gegeben, dass Kontakt und Beziehungen gehalten werden konnte oder musste. So wurden – meist digitale – Sitzungen und ein Jour fixe anberaumt. Wurden diese Maßnahmen zurückgenommen, berichteten MitarbeiterInnen von einem Gefühl des Unbeteiligtseins.

Verdeutlich hat sich, dass es Spannungen, Unsicherheiten bezüglich der Zukunft auszuhalten galt, was anscheinend auf den verschiedenen Führungsebenen schwer zu kommunizieren war. Geling es, wurden Beteiligung und Zugehörigkeit wieder sichtbar.

## Wie geht es mit Gruppen weiter?

Der Abschlussworkshop einer zweijährigen gruppensystemischen Ausbildung im April musste abgesagt werden, die zu absolvierenden Supervisionssitzungen einer Gruppe ebenfalls. Wie beendet man nun diesen Abschnitt? Es ist eine Planung ins Ungewisse und folgende Kriterien waren uns wichtig:

Alle sollten möglichst beim letzten Kursabschnitt anwesend sein. Das vertraute Tagungshaus als Ort und mit guter Organisation wurde bevorzugt.

Letztlich findet – hoffentlich – das letzte Modul im Dezember statt. 20 Personen mussten zusammenfinden, und einige waren bereit, Kompromisse zu schließen. Die gemeinsame Perspektive hatte verbindenden Charakter. Das zu planende Design für den Abschluss wird, neben der Reflektion des Lernprozesses im größten Abschnitt, die Prozesse und das Erleben in den beruflichen Rollen zwischen April und Dezember deutlicher beleuchten müssen. Regelmäßige Informationen zum weiteren Vorgehen werden geschätzt, der gemeinsame Abschluss verbindet die TeilnehmerInnen und es gibt Perspektiven. Aber auch hier ist die Planung unter Vorbehalt.

Meines Erachtens fordern solche Erfahrungen heraus, den persönlichen Umgang mit Unsicherheit zu reflektieren. Auf der Rollenebene, die uns als GruppendynamikerInnen und SupervisorInnen interessiert, gibt es dazu besondere Herausforderungen: Wie vermittele ich Unsicherheit und gleichzeitig Sicherheit? Wie lässt sich eine Balance herstellen und wie kann ich das Nachdenken darüber vermitteln? Erlebe ich die Verunsicherung als persönliches Versagen oder gelingt es, die Fragen und kleinen Antworten zu formulieren?

Unsere Fähigkeit, persönliche Fragen auch im Kontext der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökonomischen Bedingungen zu betrachten, bekommt eine unübersehbare Bedeutung. Natürlich hat diese Fragestellung immer bestanden, aber meine Erfahrungen sind, dass wir sie gerne in den Hintergrund geschoben haben.

Schaue ich auf den derzeit laufenden 24. Ausbildungskurs für SupervisorInnen, ist eine der größten Herausforderungen, wie das Lernen in großen Gruppen fortgeführt werden kann.

Zum einen spielen persönliche Unsicherheiten und Ängste eine Rolle, zum anderen die Verantwortung der Organisation: Es gilt, die Hygieneregeln des jeweiligen Bundeslandes umzusetzen und große Räume zu finden. Wo es im Februar noch möglich war, mit 20 Personen zu tagen, dürfen derzeit nur 10 Personen den Raum nutzen. Aber geht die gemeinsame Arbeit mit der Anspannung, ständig auf die äußeren Bedingungen achten zu müssen?

In einigen Gruppen erlebe ich die Dynamik sehr stark, die aufgrund des Abstandes entsteht, des notwendigen lauten Sprechens, der ständigen Abwägung, ob gelüftet oder die Klimaanlage eingeschaltet werden soll. Die Gruppen sind gefordert, miteinander neue Arbeitsmethoden zu entwickeln.

Sicherlich waren viele der Themen auch in Vor-Coronazeiten schon da und waren leichter als Abwehrmechanismen zu deuten. Wie werden wir zukünftig damit umgehen und wie wird besprechbar, ob es eine sowieso existente Abwehr ist oder eine willkommene Begründung.

## Wie sehen veränderte Arbeitsformen aus?

Die Erfahrung zeigt, dass Arbeitsformen mit fester Struktur einen Wieder-Einstieg ermöglichen. Das Thema der gegenseitigen Verantwortung für die einzuhaltenden Regeln lädt zur Klärung von Rollen und Zuschreibungen ein.

Solange es eine Rahmung durch Organisation, Struktur und ggf. Veranstaltungsort gibt und auch der informelle Rahmen der Freizeitgestaltung durch räumliche Möglichkeiten gegeben ist, stellt sich eine scheinbare äußere Sicherheit ein.

Die Fragen und Themen der inneren Sicherheit werden noch zu identifizieren sein: Wie gestalten sich Distanz und Nähe, sind Klärungen bei Konflikten und Konfrontationen möglich oder werden sie eher zurückgehalten? Eine Herausforderung, die auch schon vorher bestand: Wie können wir ein Lernfeld ermöglichen, dass die Sicherheit für Klärungen bietet und nicht auseinanderfällt, wenn es schwierig wird?

Mir sind in Supervisionen und Gesprächen mit Führungskräften Szenen berichtet worden, in denen Leitungen es z.B. kaum schaffen, die Zusammenarbeit in Teams zu organisieren und sichern. Die notwendige Empathie war in dieser Zeit stark beansprucht. An solchen Stellen frage ich mich, sind wir als Leitungen in Workshops, Trainings oder Teamentwicklungen selbst sicher genug?

Leitungen werden hier zunehmend gefordert, die eigene Rolle als SupervisorIn oder GruppendynamikerInnen wieder und wieder zu klären. Manchmal gibt es die Aussage: „Das tun wir doch immer.“ Tun wir das wirklich? Ja und nein oder vielleicht oder sicher? Für mich wird im Augenblick wieder die Frage relevant: Wie habe ich bisherige gesellschaftliche, politische und ökologische Krisen bewertet, aufgearbeitet und welche Rolle haben sie in den Veranstaltungen gespielt? Wo habe ich Themen wie z.B. Rassismus, Missbrauch und Bedrohungen durch Kriege einen Raum in den Prozessen gegeben? Wie sicher fühle ich mich dabei und habe ich die persönlichen Verunsicherungen im Blick? Ab wann kann und darf meine Zuversicht nach vorne weisen? Bisher hat mich getragen, dass ich an dem Ort, mit den Möglichkeiten, die ich zur Verfügung habe, versuche, aktiv zu sein, zu unterstützen, und meine

Möglichkeiten nutze und anbiete. Auch versuche ich, diejenigen zu unterstützen, die mehr können oder sich zutrauen.

## **Digitalisierung und Beratung?**

Ein Thema aus früheren Erfahrungen mit digitalen Medien hat mich wieder eingeholt, da wir heute ähnliche Diskussionen führen: Meine Erfahrung als hauptamtliche Mitarbeiterin bei der Telefonseelsorge in den 90er Jahren war sehr davon geprägt, dass Online-Beratung entwickelt und eingeführt wurde. Mail- und Chatberatung wurden angeboten, in bestimmten Zeitfenstern und von ausgebildeten MitarbeiterInnen. Fragen von digitaler Sicherheit wurden „im Tun“ geklärt, die Frage, ob die Beratung zu Hause am heimischen Computer oder in der Einrichtung stattfinden soll, hat zu großen Kontroversen geführt. Wo ist der geeignete Beratungsraum? Doch wie schaffen wir Vernetzung?

In den vergangenen Monaten wurde digitale Beratung vermehrt angefragt. Die Diskussionen mit KollegInnen rankten sich u.a. darum, ob Sitzungen zu Hause oder im Büro stattfinden sollen, welcher Hintergrund passt, welcher Anbieter deutsche Sicherheitsstandards einhält oder wie geht man damit um, wenn man sich nicht geeignet für diese Form fühlt, zu alt oder verschämt ob der eigenen Unkenntnis.

Viele der Unternehmen, in denen wir arbeiten, verwenden schon länger Online-Formate. Von Kunden lerne ich eine Menge und bin froh, wenn jemand anbietet, mit seinen Kenntnissen die Organisation eines Forums zu übernehmen. Wieder drängt sich eine Frage auf: Gebe ich damit meine Leitungsaufgabe auf und mache mich abhängig?

## **Vernetzung mit KollegInnen**

Balintgruppen, kollegiale Supervisionen, Beratungen und Klausuren sollten stattfinden, und bei der Suche nach Räumen haben sich kreative Ideen entwickelt. Alle sind sich in der gemeinsamen Erfahrung einig: besser wenig und klein als gar nicht.

Die persönlichen Auszeiten beim Zusammensein in der Familie und mit FreundInnen, bei Wanderungen, Meditation, draußen oder in gelüfteten Räumen, bekommen neue Qualitäten. Über die Kollegialität und Solidarität lässt sich die für viele existentielle Krise lindern, nicht aufheben. Der Austausch mit anderen in dieser Krisenzeit ist existentiell. Wer schon vorher gut vernetzt war, weiß es heute mehr zu schätzen.

In Beratungen und Workshops geht es mir immer auch darum, mit SupervisandInnen und Teilnehmenden nach Methoden und Konzepten zu suchen, bereits vorhandene zusammenzutragen und auszutauschen. Dazu gehört auch, den Mut zu stärken, etwas auszuprobieren und zu experimentieren. Das gegenseitige Feedback zu stärken und einzuüben und die Kompetenz der Gruppe oder des Teams zu nutzen, braucht ebenfalls große Aufmerksamkeit und Unterstützung. Plötzlich werden Kompetenzen wieder deutlich, die lange in der Team- oder Gruppenarbeit nicht genutzt wurden: Methodenkompetenz, kleinschrittigeres Vorgehen, kurze und regelmäßige Teamzusammenkünfte.

In den Beratungssitzungen wird die Frage nach der Verantwortung der Führungskräfte für die MitarbeiterInnen deutlicher. Die Auseinandersetzungen mit Erwartungen, Übertragungen und vor allem von Orientierung werden thematisiert. Eine Führungsaufgabe ist z.B. die Zusammenführung der unterschiedlichen Vorgehensweisen von KollegInnen und Mitarbeitenden. Dadurch erfolgt eine Erweiterung der persönlichen Kompetenz und es kann gelingen, von den unterschiedlichen Erfolgen und Erfahrungen der KollegInnen zu profitieren. In Teamentwicklungsprozessen war eine besondere Erfahrung von MitarbeiterInnen, dass sie sich in den ersten Monaten gut informiert und eingebunden fühlten, bereits mit kurzen Online-Meetings oder Treffen auf Distanz. Eine große Herausforderung für Führungskräfte, die auf die Eigenständigkeit der MitarbeiterInnen setzen und mit vielen weiteren Planungen beschäftigt sind. Aber auch hier wurde deutlich, dass in vielen Bereichen der nähere Kontakt zu den MitarbeiterInnen überraschende Erkenntnisse über bisher unbekannt Fähigkeiten hervorbrachte.

In einigen Teams verschärften sich Probleme und Themen, die vorher zur Seite geschoben wurden. Z.B. wurden Kooperationen nicht fortgesetzt, die im alltäglichen, manchmal zufälligen Zusammenkommen genutzt werden konnten. Über Mail oder Online-Meetings, die geplant und „angefragt“ werden mussten, konnten manche ihre Aufgaben nicht weiterverfolgen – auch weil KollegInnen im Home-Office kaum oder wenig Struktur halten konnten oder schlicht nicht erreichbar waren. Was unter dem Stichwort „Technik“ verhandelt wurde, konnte oftmals schon als vorher bestehende Schwierigkeiten in der Absprache und im Kontakt identifiziert werden.

Persönliche Erfahrungen von MitarbeiterInnen zeigen, dass Vernetzung ein wichtiges Instrument war, die eigene Arbeit zu strukturieren und angebunden zu bleiben. Regelmäßige und transparente Informationen durch die Leitungskräfte waren sowohl im wirtschaftlichen als auch in sozialen Organisationen für Mitarbeitende positiv. Sicher entsteht die Frage, ob damit das Bedürfnis nach Versorgung durch Leitung „bedient“ wurde und wie gelingt es, die Eigenverantwortung weiter zu fordern und fördern?

**Die Zwischenbilanz** zeigt mir, dass viele Themen meiner beruflichen Anfänge wieder deutlicher werden. Die Beschäftigung mit meinem beruflichen Profil, mit der Klärung und der Haltung zu Themen und Aufträgen und mit der Work-Life-Balance wird wieder klarer. Erste Ideen ergeben sich für die Gegenwart, die hoffentlich in der Zukunft zu realisieren sind.

Ich möchte

... darüber reden, wo wir Grenzen erleben und wie wir damit umgehen, ohne dass es gleich zu Bewertungen kommt.

... in Diskussionen über politische, gesellschaftliche Themen mehr Unterstützung geben und erhalten, um wiederum einen Teil der persönlichen Verantwortung tragen zu können.

... versuchen, im Dialog mit KollegInnen und in Netzwerken, die Unsicherheit zu besprechen und Kreativität zu entwickeln.

... daran mitwirken, die Bereitschaft zur Kooperation und Vernetzung aufrecht zu erhalten.

... unterstützen, dass Führungskräfte offensiv ihre Rolle nutzen und z.B. das Instrument des Jour fixe weiter nutzen und reflektieren, wie sinnvoll und ertragreich dieses Format ist.

... fördern, dass Führungskräfte auch die Auseinandersetzung mit den emotionalen Teilen der MitarbeiterInnen und innerhalb der Organisationen besprechen und nutzen zu können.

Mit meiner Supervisorin werde ich sicherlich im Rahmen der Auswertung wieder auf ihre Frage zurückkommen, hat sie mir doch mehr Fragen beschert als Antworten.