

Jankowski, Lars

# Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf arbeitsweltbezogene Beratungsformate

Digitalisation and its impact on work-related formats of  
counselling

eingereicht als

Abschlussarbeit im Zertifikatsstudiengang „Supervision und Coaching“  
an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit  
Mittweida, 2023

Erstprüfer: Prof. Dr. Stefan Busse

Zweitprüfer: PD Dr. Falko von Ameln

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	2
2. Auswirkungen digitalen Arbeitens auf die Arbeitenden .....	3
2.1 Auswirkungen auf individueller Ebene .....	3
2.2 Auswirkungen auf Kommunikation und Kooperation in digitalen Teams .....	6
2.3 Digitale Führung von Teams .....	8
3. Historischer Abriss .....	9
3.1 Vor der Corona-Pandemie .....	9
3.2 Veränderungen seit Beginn der Corona-Pandemie .....	10
4. Auswirkungen der digitalen Transformation auf Supervision .....	11
4.1 Auswirkungen auf interaktioneller Ebene .....	11
4.2 Auswirkungen auf der Ebene individueller Belastungen .....	13
4.3 Auswirkungen auf methodischer und Handlungsebene .....	15
5. Mögliche zukünftige Entwicklungen in arbeitsweltbezogenen Beratungsformaten .....	17
6. Eigener Zugang zu Online-Supervision .....	20
7. Zusammenfassung .....	24
8. Literaturverzeichnis .....	26

### 1. Einleitung

Das Arbeiten in Online-Formaten ist seit Beginn der Corona-Pandemie für Supervisor:innen und Coaches zu einem mehr oder weniger intensiv emotional aufgeladenen Arbeitsfeld geworden. Auch wenn spätestens seit dem Ende der Corona-Schutzmaßnahmen im April 2023 arbeitsweltliche Beratungsformate wieder in Präsenz stattfinden, lohnt es sich einen Blick auf das Arbeiten im Online-Setting zu werfen.

In der vorliegenden Arbeit gebe ich anhand des Modells des Digitalen Stresses einen kurzen Überblick über die Auswirkungen des digitalen Arbeitens auf das individuelle Erleben der Arbeitenden. Des Weiteren werden die Auswirkungen digitaler Arbeit auf kooperative und kommunikative Teamprozesse sowie die sich verändernden Anforderungen an die Führung digitaler Teams beleuchtet.

Nach einem historischen Abriss über die Entwicklung der Nutzung digitaler Formate in der arbeitsweltbezogenen Beratung, welche bereits deutlich vor Corona ihren Anfang nahm, widme ich mich den bereits erlebten Auswirkungen der digitalen Transformation auf Supervisions- und Coachingformate. Anhand einer Literaturrecherche stelle ich die veränderten Auswirkungen und Voraussetzungen für Online-Supervisionen auf individueller, interaktioneller und methodischer Ebene dar und verknüpfe diese mit dem Digitalen-Stress-Modell.

Darüber hinaus werfe ich einen Blick auf mögliche zukünftige Entwicklungen der Beratung. Hier beleuchte ich, wie die Künstliche Intelligenz die Arbeit im Coaching verändern könnte und stelle exemplarisch einen ersten Forschungsansatz dar.

Abschließend reflektiere ich meinen eigenen Zugang zur Online-Supervision in den Rollen als Supervisor, Lehr-Supervisor im Rahmen der Ausbildung sowie Supervisor im Rahmen meiner angestellten Berufstätigkeit in einem Remote-Team im Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

## 2. Auswirkungen digitalen Arbeitens auf die Arbeitenden

### 2.1 Auswirkungen auf individueller Ebene

Die Digitalisierung durchzieht die Arbeitswelt in nahezu allen Bereichen und auf nahezu allen Ebenen. Die Paketlieferantin, die ihre tägliche Route computergeneriert auf ihrem mobilen Endgerät vorfindet, der Büroarbeiter, der seine Tätigkeit im Homeoffice verrichtet und dieses aufgrund nicht benötigter physischer Anwesenheit in digitalen Meetings nicht verlassen muss oder die Pflegekraft, die ihre Arbeitsleistung in der elektronischen Akte auf dem Tablet dokumentiert, seien beispielhaft genannt.

Mittels digitaler Werkzeuge und Prozesse werden bestenfalls Arbeiten vereinfacht oder automatisiert (beispielsweise im Bereich der Steuer- und Überwachungstätigkeiten), so dass sich der oder die einzelne Beschäftigte auf die relevanten, nicht automatisierbaren und weiterhin von Menschen auszuführenden Arbeitsbereiche konzentrieren kann. So werden beispielsweise komplexe Feststellungsverfahren, etwa im Rahmen der Schwerbehinderung oder der Eingliederungshilfe, zukünftig weitgehend automatisiert durch Softwarelösungen durchgeführt. Für die Sachbearbeiter:innen in den entsprechenden Ämtern ergeben sich somit Möglichkeiten, sich stärker auf den Beziehungsaspekt ihrer Arbeit und gegebenenfalls auf die Erhebung der benötigten Daten zu konzentrieren. (Jahn und Nolten (2020)) Digitale Medien (Chat, E-Mail, Videokonferenzen) ermöglichen Kommunikation, Austausch und Zusammenarbeit an verschiedenen Standorten und über Länder- und kontinentale Grenzen hinweg. Dies spart zum einen Reisezeit und schont finanzielle Ressourcen, zum anderen leistet die Reduzierung von Dienstreisen einen Beitrag zum Klimaschutz durch Einsparung von CO<sub>2</sub>-Emissionen. Ong et. al beziffern die Energieeinsparung von Online-Meetings gegenüber Präsenztreffen auf 90% (zitiert nach Kunert (2022)).

Die Entkopplung von Ort und Zeit der Arbeit (Kauffeld, Maier 2020), die zumindest für einen großen Teil der Menschen, die nicht im direkten Kunden-, Klienten- oder Patientenkontakt stehen, eine starke Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitswelt bedeutet, bringt es mit sich, dass Menschen an nahezu jedem Ort der Welt ihrer Arbeit nachgehen und mit ihrem Team, ihrer Projektgruppe, ihren Kunden in Kontakt bleiben können. Die Digitalisierung ermöglicht des Weiteren den Austausch von Wissen über das Internet. Vernetzung und Bildung sind innerhalb und außerhalb der Unternehmensgrenzen problemlos möglich. Auch E-Learning, also das Lernen auf Lernplattformen im Internet, ermöglicht es Menschen, orts- und zeitunabhängig ihr (Fach-)Wissen zu erweitern und sich beruflich weiterzuentwickeln. Diese Vereinfachung und Beschleunigung der Arbeit bedeutet auf der anderen Seite, dass die Beschäftigten neue Sozial- und Selbstkompetenzen erwerben bzw. regelmäßig auffrischen müssen. Beispielhaft seien hier IT-Kenntnisse sowie der möglicherweise veränderte Erwerb von Planungs- und Organisationsfähigkeiten im Sinne von Selbstmanagement genannt.

Die individuellen Bewertungen dieser Entwicklungen fallen sehr unterschiedlich aus. In meiner

Tätigkeit als psychosozialer Berater in wirtschaftlichen Kontexten am Fürstenberg-Institut berichten Klient:innen explizit oder implizit von der ihre Arbeit durchdringenden Digitalität. Mancher Arbeitnehmer (und das möglicherweise noch mehr für Selbständige) genießen die örtliche Unabhängigkeit, welche mobiles Arbeiten ermöglicht. Beratungen, Coachingsitzungen, oder Meetings sind grundsätzlich von nahezu jedem Punkt der Erde aus durchführbar. Einzig eine stabile Internetverbindung und ein Notebook werden benötigt. Gut funktionierende digitale Prozesse und Workflows übernehmen repetitive und oftmals eintönige Tätigkeiten, beispielsweise die Bearbeitung von Kundenanfragen durch Chatbots oder die Übernahme einfacher Montagetätigkeiten durch Roboter. Frust und Stress kommen auf, wenn die technischen System nicht adäquat funktionieren, Server nicht erreichbar sind und der:die Einzelne in der Durchführung seiner Tätigkeit eingeschränkt, bzw. diese komplett verunmöglicht wird.

Daneben berichten Klient:innen gelegentlich von der Kehrseite der schönen neuen Homeoffice-Welt, in der der Feierabend keiner sozialen Kontrolle durch Kolleg:innen unterliegt und nach Erreichen der Regelarbeitszeit für den Tag weitergearbeitet wird. Sei es aus Zeitmangel, weil ein Projekt abgeschlossen werden muss, aus dem Bedürfnis heraus, durch viel Arbeit Anerkennung zu erlangen, oder aus schlichtem Mangel an Ideen für eine adäquate Freizeitgestaltung.

Bisweilen entsteht Druck durch die permanente Möglichkeit der Überwachung durch den Arbeitgeber. Häufig ist nicht genau bekannt, in welchem Umfang digitale Systeme zur Überprüfung der Arbeitsleistung des Einzelnen eingesetzt werden. Die bloße Vorstellung, dass dies der Fall sein könnte, löst jedoch Unbehagen und Ängste aus. Lanzl et al. (2022) benennen zurückgehend auf den klinischen Psychologen Craig Brod das Phänomen von digitalem Stress. Dieser ist beschrieben „als das Unvermögen eines Individuums, mit neuer Technologie in einer gesunden Art umzugehen, was zu Stresserleben führt“ (S. 268). Weiter differenzieren Sie die Faktoren digitalen Stresses wie folgt (vgl. Abbildung 2):

*Omnipräsenz (Techno-Invasion)*: Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben lösen sich auf, einhergehend mit dem Gefühl eines Individuums, ständig erreichbar sein zu müssen, Dauerpräsenz und Reaktionsfähigkeit zu zeigen. (nach Ragu-Nathan et al. 2008, S. 427)

*Überflutung (Techno-Overload)*: Gefühl eines Individuums von Beschleunigung, Zeitdruck und Zunahme der Arbeit aufgrund des Einsatzes digitaler Technologien. (nach Ragu-Nathan et al. 2008, S. 427)

*Komplexität (Techno-Complexity)*: Gefühl eines Individuums einer unzureichenden Kompetenz aufgrund der hohen Komplexität digitaler Technologien, einhergehend mit einem hohen Zeitaufwand für das Erlernen des Umgangs mit digitalen Technologien. (nach Ragu-Nathan et al. 2008, S. 427)

*Verunsicherung (Techno-Uncertainty)*: Gefühl eines Individuums, aufgrund ständiger Wechsel und Neuerungen der digitalen Technologien die eigenen Fähigkeiten kontinuierlich weiterentwickeln zu müssen. (nach Ragu-Nathan et al. 2008, S. 427)

*Jobunsicherheit (Techno-Insecurity)*: Angst eines Individuums vor Verlust des Arbeitsplatzes aufgrund von Automatisierung und der Ersetzung durch Individuen mit einer besseren Kompetenz im Umgang mit digitalen Technologien (nach Ragu-Nathan et al. 2008, S. 427)

*Unzuverlässigkeit (Techno-Unreliability)*: Erleben eines Individuums einer Unzuverlässigkeit der verwendeten digitalen Technologien

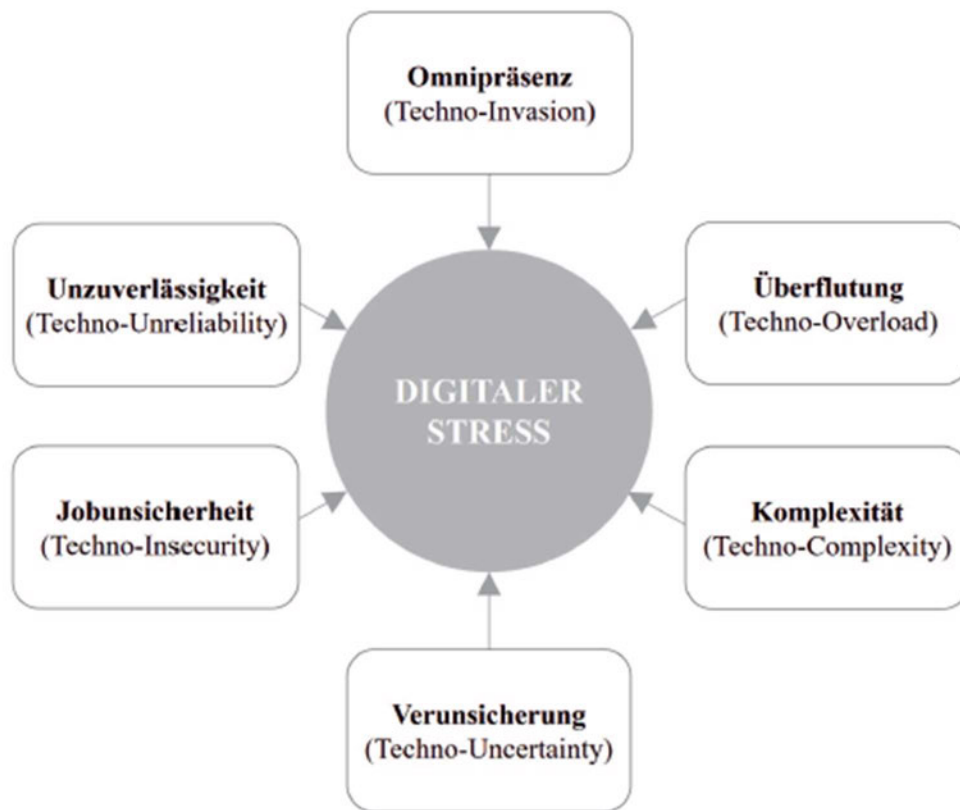


Abbildung 2: Darstellung der Faktoren von digitalem Stress in Anlehnung an Tarafdar et al. 2011, Ayyagari et al. 2011 und Adam et al. 2017. 1

Durch die gegebene ständige Erreichbarkeit besteht die Gefahr eines Work-Life-Conflicts, in dem Anforderungen aus dem Arbeitsleben mit Anforderungen und Notwendigkeiten aus dem Privatleben kollidieren (Lanzl et al. 2022).

Des Weiteren führt digitaler Stress bisweilen zu einer verringerten Arbeitszufriedenheit, woraus sich negative Auswirkungen auf die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber, die Identifikation mit dessen Werten und Zielen und letztendlich seine Bindung an den Arbeitsplatz ergeben (ebd.).

Als Faktoren für die so genannte „Zoom-Fatigue“<sup>2</sup> in Online-Sitzungen nennt Kunert (2022) neben dem parallelen Bedienen anderer Dienste (z.B. email) in Anlehnung an eine Studie des Stanford-Professors Jeffrey Hancock die physische Gebundenheit vor dem Bildschirm mit wenig Möglichkeit zu körperlicher Aktivität und ermüdeten Augen. Daneben nennt er die Problematik, sich auf Videoplattformen ständig als eigenes Kachelbild auf dem Bildschirm zu sehen, was zu einer ständigen Anpassung von Sitzposition, Mimik etc. führe. Hier fühle man sich als Teilnehmer:in häufig im Dauerfokus durch andere Teilnehmer:innen.

Für mich persönlich überwiegen in meiner angestellten Tätigkeit die Vorteile des digitalen Arbeitens. Ich arbeite in einem Remote-Team, das über verschiedene Städte in Deutschland, Italien und Lettland verteilt ist und seiner Hauptaufgabe der psychosozialen Beratung in einem Hotline-Kontext nachgeht. Alle Mitarbeitenden verrichten ihre Tätigkeit aus dem Homeoffice heraus.

<sup>1</sup> Quelle: Lanzl et al. 2022

<sup>2</sup> Laut Kuhnert setzte sich der Begriff „Zoom Fatigue“ für das Phänomen der vorzeitigen Erschöpfung in Online-Meetings in der Literatur ab April 2020 durch. Für eine ausführliche Definition verweist er auf Riedl 2022.

Als positiv bewerte ich für mich die gute Vereinbarkeit meiner Arbeit mit meinem Privatleben, tägliche Arbeitswege entfallen, die täglichen Wege in meinem Wohnumfeld (z.B. das Kind zur Schule zu bringen) sind kurz und ohne großen zeitlichen Aufwand zu erledigen. In Zeiten geringeren Arbeitsaufkommens kann ich außerdem zeitliche Ressourcen für andere Tätigkeiten wie bspw. Hausarbeit nutzen.

Nachteilig erlebe ich teilweise die Vereinzelung in unserem Team. Zwischenmenschliche Kontakte bedürfen in unserem Arbeitsalltag stets einer bewussten Willenshandlung (i.d.R. den Start eines Videocalls). Flurgespräche oder ein Austausch an der Kaffeemaschine (über private Themen oder zur niedrigschwelligen Lösung von anstehenden Problemen) finden nicht statt. Es besteht aus meiner Sicht die Gefahr, in einem dauerhaften Arbeiten im Homeoffice zu vereinsamen. Diesem Risiko muss der:die einzelne Arbeitnehmer:in bewusst entgegenreten.

## 2.2 Auswirkungen auf Kommunikation und Kooperation in digitalen Teams

Viele Teams und Arbeitsgruppen erhielten spätestens im Frühjahr 2020 durch den digitalen Schub und das sprunghafte Aufkommen von Videokonferenzformaten die Möglichkeit, losgelöst von Zeit und Raum und somit in weitgehender Unabhängigkeit zu arbeiten. In nicht wenigen Unternehmen sicherte die neue digitale Form der Zusammenarbeit das halbwegs geordnete Weiterarbeiten in den Corona-Lockdowns. Ich selbst durfte erfahren, wie in meiner damaligen Firma über Nacht die Investition in MS Teams getätigt wurde, was vorher durchaus von Mitarbeitenden vorgeschlagen bzw. gefordert worden war. Jedoch waren die Antworten aus der Unternehmensführung auf diese Fragestellung über längere Zeiträume abweisend. Spätestens also seit dem Aufkommen der Pandemie in Deutschland sind digitale Meetings in vielen Unternehmen an der Tagesordnung. Nicht selten jagt ein Termin den anderen, man springt als Arbeitnehmer vom Fachteam ins Projektmeeting und weiter in eine Einzelabstimmung und dies alles ohne jemals seinen Schreibtisch zu verlassen. Neben den vermeintlichen Vorteil der Ortsunabhängigkeit steht eine physische Fixierung vor der Webcam und eine nicht selten anzutreffende deutliche Verdichtung der Meeting-Taktung im Laufe eines Arbeitstages.

Kunert (2022) führt aus, dass es bei Online-Meetings durch die Vielzahl von parallelen Räumen (jeder Teilnehmer:in ist in seiner eigenen Welt und zeitgleich befinden sich alle im gemeinsam im selben virtuellen Raum) und z.B. durch hereinkommende Kinder oder Baulärm zu Störungen komme. Werden Meetings von zu Hause aus durchgeführt, kommt es mitunter zu einer Vermischung verschiedener Lebensbereiche und Rollen, wenn beispielsweise ein Teilnehmer parallel zum Meeting streitende Kinder beruhigen muss.

Zudem könne Schweigen, das in Präsenzformaten eine wichtige Rolle für die Selbst- und Gruppenklärung spiele, online leicht missverstanden werden. Es komme zu häufigeren Phasen des Schweigens, zu Unklarheiten bei der Übergabe des Rederechts und damit zu einer stetigen individuellen Metareflexion des Kommunikationsgeschehens. Dies behindert den gemeinsamen Gedankenfluss und erzeugt ein individuell fragmentiertes Erleben der Kommunikationssituation.

Nach Kunert binden Online-Meetings ein hohes Maß an kognitiver Energie, um o.g. Dissonanzen zu kompensieren. Diese Energie stehe somit für das eigentliche Thema (die Primäraufgabe) und den kreativen und produktiven Prozess nicht ausreichend zur Verfügung.

Ich bin seit Februar 2023 an drei Arbeitstagen pro Woche in einem seit Jahresbeginn 2023 bestehenden reinen Remote-Team<sup>3</sup> angestellt. Meine Kolleg:innen sitzen beispielsweise in Köln, Hamburg, Tallinn oder Münster oder zeitweise in Bologna. Nach meiner Einschätzung ergeben sich durchaus Vorteile in der Lösung der Primäraufgabe (Besetzung einer Hotline für Psychosoziale Beratung und Mental Health Coaching per Telefon, Chat oder Video-Telefonie). Eine europaweite Gruppe von Fachleuten arbeitet an einem gemeinsamen Thema, die Beratungen mit Klient:innen finden nicht in Präsenz statt und somit ist es auch nicht zwingend notwendig, sich in Präsenz als Kolleg:innen zu erleben. Für mein Unternehmen ergab sich also die Möglichkeit ortsunabhängig nach Fachleuten zu suchen. Ein Kollege einer anderen Abteilung zog kürzlich von Hamburg nach Texas und nahm seinen Job in der Online-Beratung einfach mit.

Durch die Verlagerung unseres Teams in die digitale Welt, haben wir eine relativ hohe Taktung von Regelterminen (wöchentliches Teammeeting, zweimal wöchentlich ein morgendliches Meeting welches vorwiegend dem sozialen, zwischenmenschlichen Austausch dienen soll, Intervision, Supervision). Daneben finden eine Vielzahl bilateraler Gespräche statt, ohne dass es dafür konkrete Anlässe gibt. Dies bedeutet jedoch jedes Mal von mindestens einer Person das bewusste Anrufen bei einer anderen Person, zufällige und absichtsfreie Begegnungen gibt es nicht. Vermutlich versuchen wir hiermit das kurze Flurgespräch oder den Plausch an der Kaffeemaschine (laut Bachmann et al. 2022 finden in Präsenz-Teams oft bis zu 75 Minuten „Kaffeeklatsch“ pro Tag statt), also die informellen Gespräche die als sozialer Kitt oder zur spontanen Lösungsfindung in Unternehmen taugen, zu ersetzen. Ich kann Kunert zustimmen, dass diese Form der Zusammenarbeit energieaufwendig ist und kann zugleich konstatieren, dass wir als Team durchaus gut eingeübt in dieser Arbeitsweise sind. Möglicherweise ist einer der entscheidenden Unterschiede, dass alle Teammitglieder die Zusammenarbeit mit ihren Kolleg:innen in diesem Team nur auf diese Art und Weise kennen und diese neue Normalität das Vermissen des zwischenmenschlichen Kontakts schmälert. Wo man sich nicht persönlich kennengelernt hat, vermisst man sich vielleicht auch nicht.

Trotzdem zeigen sich Schwierigkeiten in der Erfüllung der Sekundär- und Tertiäraufgabe (vgl. Busse 2024). Im Bereich der Sekundäraufgabe, also der Erarbeitung, Ausdifferenzierung und Aufrechterhaltung von funktionierenden Strukturen, zeigt sich, dass wir einen Mehraufwand an Zeit und Diskussionsrunden zur Klärung offener Fragen und Definition von Prozessen benötigen. Ich erlebte solcherlei Prozesse in anderen Teams als schneller und zielgerichteter. Bachmann et al. (2022) berichten aus Remote-Teams passenderweise über signifikant höhere individuelle Redebeiträge in Sitzungen und mehr benötigte Meetings zur Zielerreichung als in Präsenz-Teams.

Im Bereich der Tertiäraufgabe, also dem Aufbau einer psychosozialen Teammatrix erlebe ich die Schwierigkeiten noch deutlich größer. Durch den beinahe ausschließlich digitalen Kontakt fehlen schlichtweg jene zwischenmenschlichen Situationen, in denen neben dem Sehen und Hören weitere Sinne angesprochen werden und sich ein Gesamtbild des Gegenübers ergeben kann. Korrigierendes Feedback stellt sich meines Erachtens in Präsenz wesentlich einfacher und oftmals automatischer ein, als auf einer begrenzten Videooberfläche.

Bis zum ersten realen Treffen mit meinem Team (nach 8 Monate) war ich in unterschiedlich qualitativem Kontakt mit den Kacheln meiner Kolleg:innen in ihrer beruflichen Rolle in MS Teams. Ein echtes Kennenlernen des gesamten Teams musste warten und verlangsamte den Teamentwicklungsprozess. Dieses Phänomen hält dauerhaft an, unsere Teamentwicklung verläuft in einem eigenen ganz besonderen Tempo, changierend zwischen Phasen ohne

---

<sup>3</sup> Laut Bachmann et al. (2022) gibt es in der Literatur keine einheitliche Definition oder auch nur ein einheitliches Verständnis für ein „virtuelles Team“.

leiblichen Kontakt und dem dann sehr intensiv erlebten persönlichen Aufeinandertreffen. Passend hierzu beschreiben Bachmann et al. (2022) in einer Rückschau auf pandemische Zeiten, dass die Qualität von Kommunikations- und Entscheidungsprozessen unter den digitalen Formaten litt und soziale Beziehungen unter Kolleg:innen sich ausdünnten, wenn nicht proaktiv dagegen gehandelt wurde.

In ihrer vergleichenden Studie zwischen Präsenz- und Online-Teams stellen Bachmann et al. (2022) in den Online-Teams erhöhte physische und psychische Anstrengungen und eine höhere Monotonie in der Arbeit fest. Weiter schreiben sie, dass es Kommunikationsanlässe gibt, welche im Präsenzsetting bessere Ergebnisse zeigten, als online. Dies sind zum Beispiel Situationen, in denen Probleme zu lösen und Entscheidungen zu treffen sind oder kreativ gearbeitet werden muss. Zur Umsetzung entsprechender Kommunikationsanlässe im Online-Setting bedürfe es eines entsprechenden Kompetenzerwerbs bei Gruppenmitgliedern, Führungskräften, Projektleiter:innen oder Trainer:innen.

### 2.3 Digitale Führung von Teams

Auch im Bereich der Personalführung bringt die Digitalisierung Veränderungen in den Rahmenbedingungen und in den benötigten Anforderungen an Führung mit sich. Führung wird aus systemtheoretischer Sicht definiert als kontextbezogene „Systemleistung, die das Handeln der Systemmitglieder so ausrichtet und koordiniert, dass das Überleben des Systems gesichert ist“ (Von Ameln 2018, S. 12). Führung beruht auf Steuerung durch Macht, mit der Folge, dass sich die Geführten aus Angst vor Sanktionen erwartungskonform verhalten (ebd., S. 34). Weiterhin ist Führung eine Form von Kommunikation, welche beim Empfänger gemacht wird. Entscheidend ist also nicht, wie die Führungskraft führt, sondern was beim Geführten (Empfänger) ankommt. Kommunikative Aspekte und Kompetenzen sind entscheidend für das gelingende Ausfüllen einer Führungsrolle.

Schirmacher und Pfurr (2022) beschreiben hierauf aufbauend den Kern von Personalführung als Beziehungsmanagement (S. 494). Als Schwierigkeit in einer digitalen Arbeitsumgebung erkennen sie u.a. die Übermittlung von emotionalen Zwischentönen in sachbezogenen Aussagen mit der möglichen Folge, dass sich Konflikte oder Rivalitäten aufstauen, anstatt aufgelöst zu werden. (ebd. S. 495). Die digitale Führungskraft ist insofern gefordert, im Hinblick auf Reflexivität und Verhalten ihr Repertoire anzupassen, und sich selbst zu reflektieren. Notwendig sei die Fähigkeit zum Zuhören, zur Komplexitätsreduktion und zur offenen Kommunikation von Emotionen.

Hier liegt ein Weg zur ganzheitlichen Führung, welche nicht ausschließlich auf Macht basiert, sondern den Mitarbeitenden als Person mit Bedürfnissen und Emotionen in den Blick nimmt. Die oben beschriebenen Einschränkungen der Übermittlung emotionaler, nicht sachbezogener Zwischentöne in digitalen Videoformaten, erschweren diese Art der Kommunikation oftmals und beinhalten für Führungskräfte ein Überforderungsrisiko. Zumal im digitalen Rahmen der einzelne Mitarbeitende einer erhöhten Aufmerksamkeit und Ansprache durch die Führung bedürfe (ebd.).

Ähnlich blicken Jahn und Nolten (2020, S.2) auf das Führen digitaler Teams. Solange Menschen und nicht Maschinen miteinander agierten, blieben Führungsprozesse immer soziale Prozesse. Hierbei kann als zweitrangig betrachtet werden, ob die Führung in Präsenz oder digital stattfindet. Es ergebe sich bei der Führung mittels digitaler Hilfsmittel das „out of sight Problem“, also dem Fehlen analoger Begegnungen im selben realen Raum (vgl. Kapitel 3.2). Dieser Herausforderung ist durch mehr Kommunikation zu begegnen, um grundsätzliche



Fragen des miteinander Arbeitens zu diskutieren und Raum für zwischenmenschliche, nicht aufgabenbezogene Begegnungen zu ermöglichen.

Die (Weiter-) Entwicklung von Führungskräften in Richtung Wertschätzung, Kommunikation und Motivation, das Erarbeiten eines selbstreflexiven Umgangs mit eigenen Kognitionen und Mustern sowie ein auf Vertrauen und Arbeitnehmerbedürfnisse ausgerichteter Führungsstil sind somit Punkte, die gut in Teamsupervisionen oder Führungskräfte-Coaching ihren Platz finden können.

### 3. Historischer Abriss

#### 3.1 Vor der Corona-Pandemie

Die Digitalisierung und das Arbeiten in Online-Formaten hat im Bereich Supervision und Coaching mit Beginn der Corona-Pandemie einen ungeahnten Aufschwung erfahren. Aber auch vor der Pandemie gab es durchaus schon Supervisor:innen und Coaches, die online arbeiteten. Ebenso gab es bereits einen Diskurs zum Thema Online-Supervision und -Coaching. So widmete sich beispielsweise die Zeitschrift Supervision in der Ausgabe 1/2019 unter dem Titel „#wirsindimnetz - Online-Supervision und Coaching“ der Thematik.

Kunert (2022) beschreibt, dass ein erstes Videotelefonat bereits 1927 von der amerikanischen Forschungsabteilung Bell Labs initiiert werden konnte. Eine breite Anwendung fand dieses Format ab 2003 als die Videoplattform Skype auf den Markt kam. Dominierte zunächst die Reizreduktion auf einen Kanal (Video) die Anwendungen, so ist inzwischen die Informationsfülle das Problem. In einem zweiten, dritten oder gar vierten Kanal kommen über Chat, Emoticons, Split Screens zu den verbalen noch eine Vielzahl nonverbaler und paraverbaler Signale hinzu. Diese werden separat übertragen und erfordern von den Teilnehmenden an Online-Meetings eine zum Teil hohe kognitive Leistung bei dem Versuch, die Signale zu einem Gesamtbild zusammenzufügen.

Engelhardt (2019) definiert Online-Supervision als „Supervision, die nur mit Hilfe der Infrastruktur des Internets stattfinden kann und bei der für die Gestaltung des Kommunikationsprozesses unterschiedliche (digitale) Medien zum Einsatz kommen.“ (S. 4). Als Handlungsfelder der Online-gestützten Arbeit definiert sie Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision sowie Einzelcoaching, Fallbesprechungen, Team- und Organisationsentwicklung. Als mögliche technische Settings definiert sie Supervision per E-Mail, per Chat, in einem Forum oder als videogestützte Supervision (ebd.). Nach meiner Einschätzung dürfte sich videogestütztes Arbeiten als vorherrschendes oder gar alleiniges Format in Online-Supervisionen und Coachings durchgesetzt haben.

Engelhardt schreibt weiterhin, dass Online-Supervision ein naheliegendes Arbeitsfeld für Fachkräfte in der Online-Beratung sein könnte. Sinnvoll erscheine, „dass die Reflexion des Arbeitskontextes (Onlineberatung) auch im Rahmen des gleichen Mediums (online) stattfinden sollte“. (Klappfer, 2005 zitiert nach Engelhardt 2019).

Dies bestätigt auch Gröning (2022) in ihrem Beitrag, indem sie darauf hinweist, dass Formate wie Telefonseelsorge und Online-Erziehungsberatung schon früh auf Medien zurückgegriffen haben, die eine Beratung auf Distanz ermöglichen. Auch im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements gab es schon lange vor der Corona-Pandemie Telefon-, E-Mail- und Chat-Beratung im Rahmen von Employee Assistance Programs (Betrieblicher Sozialberatung).

Der Schritt zu einer intensiven Nutzung von Online-Formaten war also in ausgewählten Bereichen nur ein kleiner.

Klampfer (2005) verfolgt einen anderen Ansatz und definiert Online-Supervision schon früh als Supervision in einem Gruppenchat. Von einer gleichzeitigen audiovisuellen Wahrnehmung der räumlich getrennten Supervisand:innen und Supervisor:innen war in seinen Überlegungen noch nichts zu spüren. Er argumentiert, dass durch die Reduktion auf das geschriebene Wort ein authentisches Bild durch die Fallgeber:in vermittelt wird, während in Face-to-Face-Supervisionen durch die Hinzunahme von Mimik, Gestik etc. die Gefahr der Verfälschung des Gesamtbildes im Rahmen des geschilderten Falles besteht. Dieser Gedanke löst bei mir zumindest Irritation aus. Zum einen erscheint es kaum vorstellbar, ausschließlich auf der Basis eines geschriebenen Textes reflexiv zu arbeiten. Wo bleiben die Zwischentöne? Was geschieht, wenn das Nonverbale fehlt? Wie finden Übertragungs- und Gegenübertragungspänomene, körperliche und nicht körperliche Resonanzen ihren Weg in die Supervision? Ich sehe hier eher die Gefahr, dass relevante nicht verschriftlichte Informationen verloren gehen. Daneben stellt sich die Frage, was mit den langsam tippenden, nicht technikaffinen Supervisand:innen ist. Wie finden diese, wenn überhaupt, Gehör, bzw. wie werden ihre Beiträge gelesen?

Noch 2019, also ein Jahr vor Ausbruch der Corona-Pandemie, reflektierte Engelhardt, dass das Schreiben in Supervisionsprozessen „(...) einen inneren Selbstreflexionsprozess voraus [-setzt d.V.] der durchaus positiv auf die Auseinandersetzung mit dem eigenen beruflichen Handeln (...) wirken könne“.

Nur etwa ein Jahr nach ihrem Text wurden Präsenzsupervisionen aufgrund der Corona-Pandemie ausgesetzt und viele Supervisor:innen stellten ihre Beratungen auf digitale, meist audiovisuelle, also videogestützte Formate um.

### 3.2 Veränderungen seit Beginn der Corona-Pandemie

Im Frühjahr 2020 näherte sich die Corona-Pandemie von Asien ausgehend auch Deutschland, was zum Inkrafttreten des ersten Lockdowns am 22. März 2020 führte. Um die Ausbreitung des Virus zu verlangsamen, wurde eine Kontaktsperre verhängt, die sich auf alle Lebensbereiche und somit auch auf Supervision und Coaching auswirkte. Supervisor:innen waren gefordert, ihre Dienstleistungen in kürzester Zeit auf digitale Formate umzustellen. Anbieter digitaler Lösungen vervielfachten ihre Umsätze (vgl. Abb. 1). Online-Plattformen wie Zoom, MS Teams, WebEx u.a. sowie Anbieter von online-gestützten Whiteboards (z.B. Mural, Miro u.a.), Mindmap-Tools wie z.B. MindMeister, um nur einige technische Möglichkeiten zu nennen, erleichterten den Zugang zu digitalem Arbeiten. Zugleich bargen diese Tools aber auch die Gefahr, dass in der einen oder anderen Online-Supervision die inhaltlichen Möglichkeiten und Notwendigkeiten hinter einer Fülle von technisch Machbarem, das den Supervisor:innen Struktur und gefühlte Sicherheit bot, zurückblieben. In der Praxis setzte mit zunehmender Dauer bei vielen Supervisand:innen wie Supervisor:innen eine zunehmende Souveränität und Normalität in Umgang und Gestaltung von Online-Supervisionen ein. Die pandemische Lage gebot ein Arbeiten auf Distanz und technische Lösungen stießen auf zunehmende Akzeptanz.

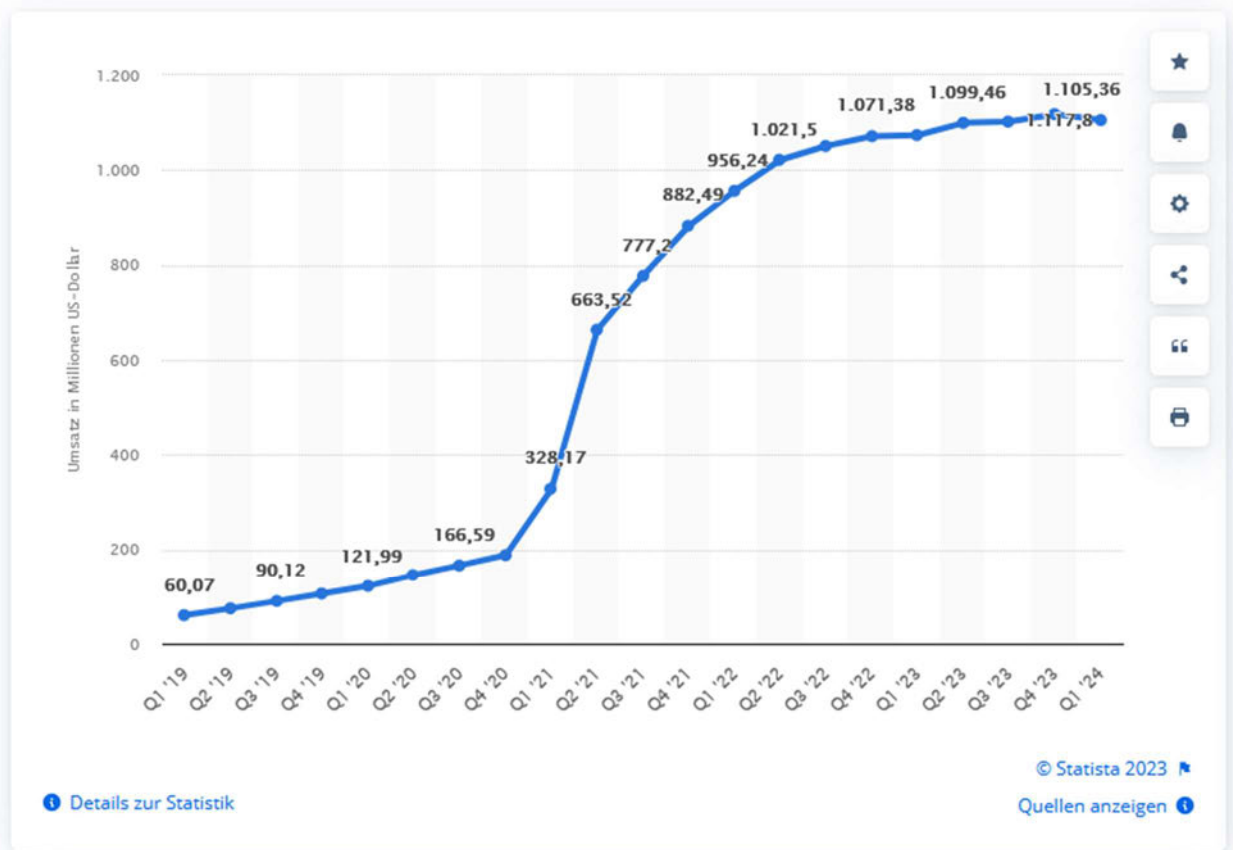


Abbildung 1: Umsatz von Zoom nach Quartalen weltweit seit dem Fiskaljahr\* 2019 (in Millionen US-Dollar).<sup>4</sup>

Seit Ende der Pandemie finden Supervisionen und Coachings des Autors ausnahmslos in Präsenzsettings statt. Dies dürfte für den größten Teil der momentan durchgeführten Supervisionen gelten. Dennoch gilt es vorbereitet zu sein, denn wie das Deutsche Ärzteblatt im April schrieb: „Die nächste Pandemie kommt bestimmt“.<sup>5</sup>

#### 4. Auswirkungen der digitalen Transformation auf Supervision

##### 4.1 Auswirkungen auf interaktioneller Ebene

Im folgenden Kapitel sollen die Auswirkungen des digitalen Arbeitens auf arbeitsweltbezogene Beratungsformate dargestellt werden. Wenn im Folgenden von digitalen Settings die Rede ist, ist damit das Arbeiten in einem Videokonferenzsystem gemeint. In Abgrenzung dazu spreche ich bei Supervisionen im selben Raum von Face-to-Face- oder Präsenzsettings.

Die Interaktion im digitalen Raum verändert das Erleben und die (Körper-)Wahrnehmung der

<sup>4</sup> Quelle: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1124365/umfrage/umsatz-von-zoom-nach-quartalen-weltweit/> abgerufen am 10.07.2023

<sup>5</sup> <https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/142234/Die-WHO-wird-75-Die-naechste-Pandemie-kommt-bestimmt>, abgerufen am 09.05.2023, 8:43 Uhr

Beteiligten maßgeblich. Friesel-Wark (2021) unterscheidet zwischen zentrierter und nicht-zentrierter Interaktion (S.45).

Nicht-zentrierte Interaktion ohne ein gemeinsames zentrales Thema ist gekennzeichnet durch die gleichzeitige Anwesenheit mehrerer Personen im selben Raum (z.B. Kino, Fahrstuhl, Zug). Dabei kann die einzelne Person mehr oder weniger stark in die Situation involviert und mit ihr identifiziert sein. Dies drückt sich auf der körperlichen Ebene in entsprechenden Verhaltensweisen und Kommunikationen aus. So ist es z.B. erwartbar und angemessen, dass Menschen in einer Bibliothek ein Buch in der Hand halten (Verhalten), ob und inwieweit der Einzelne jedoch emotional in die Situation involviert ist, ist zweitrangig. Zentrierte Interaktionen zeichnen sich dagegen durch Wechselseitigkeit und direkte Bezogenheit im Kontakt aus. Eine Person und/oder ein Thema bilden den Mittelpunkt der Kommunikation. Dies äußert sich in Körpersprache, Gestik und Mimik, insbesondere auch im wechselseitigen Blickkontakt. Die Anforderung an die Beteiligten ist, sich angemessen engagiert zu zeigen und damit Interesse am Thema und am Gegenüber zu signalisieren.

Herausfordernd in Online-Supervisionen ist der ständige Wechsel zwischen zentrierter und nicht-zentrierter Interaktion. Der Sprecher befindet sich mit anderen in einem (virtuellen) Raum (zunächst nicht zentriert), durch wechselnde Sprecheransichten findet zwischen Interaktionspartner:innen zentrierte Interaktion statt. Die individuelle Wahrnehmung der Interaktion wechselt also ständig zwischen zentriert und nicht-zentriert. Dazwischen sieht die einzelne Person noch ihre eigene Ansicht, nämlich dann, wenn sie selbst spricht. Die Herausforderung in einem solchen Setting besteht darin, die Anforderungen an eine gelungene Interaktion, nämlich das aufeinander Bezug nehmen, nicht aus den Augen zu verlieren. Leichter als im Präsenzsetting gelingt es im digitalen Raum, den Anschein zu wahren bei der Sache zu sein, auch wenn parallel andere Dinge auf dem Schreibtisch oder am Computer bearbeitet werden.

Friesel-Wark (2021, S. 48) schreibt weiter, dass das körperlich-sinnliche Erleben und Erfahren eines Gegenübers in Online-Settings durch die „Ausschaltung“ des Körpers verändert wird. Online-Settings werden auf verbale und visuelle Signale reduziert, ein darüber hinausgehendes körperliches Erleben intersubjektiver Zwischenräume findet nicht statt. Eine sinnliche Wahrnehmung des Anderen durch olfaktorische oder taktile Reize finden keinen Raum, stattdessen wird der Andere in einem begrenzten Bildausschnitt und gefiltert durch technische Apparaturen erlebt und wahrgenommen. Es ist zwar möglich, in einer Galerieansicht vielen Teilnehmenden gleichzeitig ins Gesicht zu schauen, ein tieferer Blickkontakt, der im Präsenzsetting häufig das gesprochene Wort begleitet, ist jedoch nicht möglich. Dies liegt zum einen daran, dass auf einen Bildschirm geschaut wird, daneben befindet sich die Kamera in der Regel einige Zentimeter über dem Bildschirm, so dass entweder in die Kamera oder in ein anderes Gesicht geschaut werden kann. Hieraus ergibt sich, dass ein gemeinsames leibliches Erleben, eine gemeinsame nonverbale Kommunikation und das sich Einstellen von intersubjektiver Resonanz im Online-Setting zwangsläufig eingeschränkt ist.

Ähnlich sieht es Gröning (2022, S.75). Sie beschreibt die Möglichkeit mittels digitaler Medien wie Metaplan, Systembrett oder einem gesamten digitalen Medienkoffer (Coachingspace) die Supervision zu medialisieren. Gefahr sei hier, dass die genannten Methoden Aufmerksamkeit absorbieren, der Supervision eine neue steuernde und prägende Richtung geben und somit das Wesen der Supervision als Resonanz- und Beziehungsraum (also als Raum für interpersonelle Wirkungen) verloren gehen oder zumindest stark verändert werde. Des Weiteren schreibt Gröning, dass durch den Fokus auf visuelle Wahrnehmung die Gefahr besteht, dass das Latente, nicht ausgesprochene zwischen den Supervisand:innen und/oder der Supervisor:in verloren geht. Die grundlegende Fähigkeit von Supervisor:innen zu interpretieren und auszuhandeln, könne in diesem Setting nur eingeschränkt genutzt werden (ebd. S.79). Man

könnte sagen, die Supervision unterliegt durch ihre Verlagerung ins Online-Setting einer deutlichen Wesensveränderung.

In Bezug auf gruppensdynamische Prozesse besteht bei Online-Supervisionen die Gefahr der Aggregatbildung (Gröning 2022, S. 82). So kann es passieren, dass in Online-Supervisionen zwar formal Teams zusammenkommen, sich aber aufgrund der räumlichen und emotionalen Distanz nur noch lose miteinander verbunden fühlen. Eine stabile Gruppen- oder Teammatrix, die Voraussetzung für eine fruchtbare Fallbearbeitung ist, sei häufig nicht vorhanden. Stattdessen werde viel über individuelle Belastungen, eigene Verletzlichkeit und krisenhafte Ereignisse gesprochen. Es komme zu kommunikativen Brüchen und Spaltungen, Konflikte nähmen zu.

Die Teammatrix wäre also eigentlich das relevante Thema für Supervisionen. Sie umfassend zu bearbeiten, stellt aufgrund der oben beschriebenen Schwierigkeiten der fehlenden leiblichen Erfahrung und des Erspürens von intra- und intersubjektiven Resonanzen eine schwer zu bewältigende Problematik dar.

Malunat (2021) beschreibt dieses Phänomen mit ihren Worten. Einhergehend mit dem Schrumpfen der Tiefe des Raumes auf ein zweidimensionales Format verlieren Supervisionen die Darstellung und das Erleben räumlicher Konstellationen. Die Supervisand:innen werden nicht in definierten Abständen zueinander und in aufeinander abgestimmten Verhaltensweisen, Aktionen und Reaktionen erlebt.

Wo ursprünglich der Raum den Rahmen für die Supervision setzt, erleben sich Supervisor:innen und Supervisand:innen nun durch ein bzw. mehrere Fenster. Auch ein Fenster hat einen Rahmen, lässt jedoch nur visuelle Reize zu den Menschen an den anderen Bildschirmen hindurch. Alle anderen Sinne (mit Ausnahme des Hörens) bleiben ausgesperrt.

## 4.2 Auswirkungen auf der Ebene individueller Belastungen

Schaut man weniger auf die interpersonelle und mehr auf die persönliche Ebene in Online-Supervisionen zeigt sich eine Reihe mehr oder weniger intensiver Herausforderungen mit potentielltem Störungscharakter.

Bezogen auf die in Kapitel 3.1 erläuterte Studie zu digitalem Stress (nach Tarafdar et al. 2011, Ayyagari et al. 2011 und Adam et al. 2017) ergeben sich Spannungsfelder in folgenden Bereichen.

*Omnipräsenz (Techno-Invasion):* Die Auflösung der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zeigt sich in der Etablierung der Supervision im privaten Raum. Supervisand:innen wie Supervisor:innen sitzen in ihren Privaträumen und geben einen Ausschnitt ihres Privatlebens im digitalen Raum preis. Während und nach Supervisionssitzungen lautet die Aufgabe, den geschützten privaten Raum von in der Supervision Erlebtem und Gesprochenen abzugrenzen. Die gesunde physische Distanzierung vom Ort der Supervision hin zum individuellen Lebensraum, wie sie die Präsenzsupervision bietet, findet nicht automatisch statt und bedarf einer Bewusstmachung der Thematik und Erarbeitung von Lösungswegen. Leitfrage könnte hier sein, wie es die Supervisand:innen bewerkstelligen, nach der Supervision ihren privaten Raum wieder von der Supervision zu entrollen.

*Überflutung (Techno-Overload):* In der beschleunigten digitalen Arbeitswelt kann eine Supervision schnell zwischen zwei anderen Terminen eingeschoben werden. Pausen kommen unter Umständen zu kurz, Wegzeiten zwischen Terminen finden nicht statt, so dass Online-Supervision Gefahr läuft, ein weiterer Teil der Überflutung durch digitales Arbeiten zu sein.

Leitfrage könnte hier sein, wie Supervisand:innen für einen gesunden Wechsel von Belastungs- und Entlastungsphasen sorgen.

*Komplexität (Techno-Complexity):* Supervisand:innen wie Supervisor:innen sind für das Arbeiten in Online-Settings gefordert, sich zumindest in die genutzte Videoplattform einzuarbeiten. Finden verschiedene digitale Termine auf verschiedenen Plattformen statt bedarf es weiterer Arbeit, um sich in den jeweiligen Plattformen zurechtzufinden. Hinzu kommt gegebenenfalls das Auseinandersetzen mit weiteren Online-Tools, welche in der Supervision genutzt werden. Es bedarf also einiges an Energie, um mit der Komplexität der digitalen Systeme zurecht zu kommen. Leitfrage könnte hier sein, wie der Erwerb technischer Kompetenz bewerkstelligt wird.

*Verunsicherung (Techno-Uncertainty):* Aufgrund regelmäßiger Updates der digitalen Plattformen, Erweiterungen des Funktionsumfangs, Änderungen des Designs bedarf es einer stetigen Anpassung an Veränderungen. Dies betrifft Supervisor:innen wie Supervisand:innen gleichermaßen.

*Unzuverlässigkeit (Techno-Unreliability):* Ein schwankendes WLAN-Netz, ein festhängendes Bild, eine aufgrund eines defekten Links nicht zu startende, aber fest terminierte Online-Sitzung – all dies sind Stressoren, welche vermutlich jeder online arbeitende Mensch bereits einmal erlebt hat. Für Supervisionssitzungen stellen diese technischen Unzuverlässigkeiten eine bisweilen enorme Belastung dar. Wie soll und kann gut miteinander gearbeitet werden, wenn nicht sicher ist, dass alle Teilnehmenden alles Gesprochene gehört und verstanden haben? Wie soll die möglicherweise vorhandene Restchance auf ein sich Einstellen von Resonanzen gefüllt werden, wenn das Bild schwankt?

Die oben genannten potentiellen und gewiss nicht immer und bei allen an Supervision teilnehmenden Menschen auftretenden Schwierigkeiten stellen grundsätzliche Hürden dar, bevor überhaupt eine kollektive Arbeitsfähigkeit eintreten kann. Wie einfach erscheint im Gegenzug das Aufstellen von Stühlen in einem geschützten Raum. Hier müssen „nur“ alle Beteiligten pünktlich erscheinen und es ergibt sich die Möglichkeit im direkten und ungefilterten Kontakt eine gemeinsame Arbeitsfähigkeit festzustellen, bzw. zu besprechen, was es zur Herstellung ebendieser benötigt.

Zumindest auf Seiten der Supervisor:innen haben wir Möglichkeiten den hier beschriebenen Stress zu reduzieren. Durch spezifische Zusatzqualifizierungen Online-Supervision/ -Coaching, wie sie u.a. von mehreren DGSv-Mitgliedsinstituten angeboten werden, ergeben sich Möglichkeiten, die eigene Medienkompetenz weiterzuentwickeln. Hier liegt der Fokus der Weiterbildung laut Leitlinien der DGSv für Online-Supervision /-Coaching auf dem Grundsatz, dass die beraterische Kompetenz den Prozess bestimmt und nicht ein bestimmtes Tool oder Format. Es geht also um das Entwickeln einer Haltung, die Supervision online ermöglicht, sowie um die (Weiter-) Entwicklung beraterischer Kompetenz, auf dieses spezielle Setting bezogen.

Antons (2022) bestätigt viele der oben genannten Stressoren, wenn er über seine eigenen Online-Supervisionen berichtet. Neben störanfälliger Kommunikation benennt er das Phänomen, dass die primäre Grunderfahrung eine der Distanz und nicht der Nähe sei. Es fehle das sich gegenseitig in die Augen schauen, der informelle Raum in der Kaffeepause, das Essen gehen der Teams nach den Supervisionen. Sich selbst erlebt er in der Rolle des Online-Supervisors eher als „Wortzuteiler“ oder Moderator. Online-Supervision habe das Risiko mehr in Richtung Ratschläge erteilen zu laufen, denn Resonanzen und emotionale Tönungen sichtbar zu machen. (S-143-145)

Dem kann entgegnet werden, dass gerade das distanzierte Setting für Menschen, die ein Problem mit Nähe haben einen Vorteil bieten kann. Manchmal mag die Distanz zum Gegenüber und das „alleinige“ Erleben vor dem Rechner auch Zugänge öffnen, die in Präsenz verschlossen bleiben.

### 4.3 Auswirkungen auf methodischer und Handlungsebene

Der supervisorische Beziehungsraum, der die Hebung von Bildern, Assoziationen, Unbewusstem ermöglicht, läuft Gefahr im Online-Setting verloren zu gehen. Technische Spielereien geben möglicherweise unsicheren Supervisor:innen eine gefühlte Sicherheit im Sinne von Struktur. Solange sich der:die Supervisor:in mit der Technik beschäftigen kann, muss sich nicht mit der eigenen Unzulänglichkeit oder gar Angst vor dem digitalen Medium und dem möglichen Kontrollverlust auseinandergesetzt werden. Diese Angst mag für Supervisor:innen, welche Jahre oder Jahrzehnte im Präsenzsetting gearbeitet haben mehr zutreffen, als für jüngere Kolleg:innen mit einer eventuell höheren Technikkompetenz (Digital Natives). Grundsätzlich besteht aber immer die Gefahr, dass Supervision im Online-Format ihren eigentlichen tieferen Sinn verliert, nämlich Resonanzen, Übertragungen und Projektionen gemeinsam zu spüren und besprechbar zu machen.

Lohrke und Metz (2021) stellen in ihrem Beitrag „Online-Supervision und -Beratung in Zeiten von COVID-19“ in Positionen 1/2021 ihre Ideen zu adäquatem Arbeiten in digitalen Settings dar.

Als einen der zentralen Punkte, die zum Gelingen von Online-Supervisionen beitragen, benennen sie die Fähigkeit zum Containment. Dies gelingt zunächst durch die Schaffung eines virtuellen Raumes, der einen Beziehungsaufbau ermöglicht. Grundsätzlich bedarf es hierzu einer wohlwollenden Haltung der Supervisor:in gegenüber dem digitalen Format, der eigenen Rolle in diesem Format, den Teilnehmer:innen sowie dem Organisationsziel.

Relevant erscheint also, vor der Aufnahme der Arbeit in digitalen Settings die eigene Haltung diesbezüglich zu reflektieren und ggf. zu bearbeiten. Bin ich mir sicher, dass ich online kreativ tätig werden und die Supervisand:innen optimistisch zum Mitarbeiten einladen kann, wird sich dies in der Handlungsbereitschaft ebendieser widerspiegeln. Bin ich jedoch der Meinung, dass Online-Supervision nicht funktionieren kann, ist ungleich wahrscheinlicher, dass ich mir die Möglichkeit auf ein gutes gemeinsames Arbeiten mit den Supervisand:innen verbaue. Die Weiterentwicklung der eigenen Haltung zu diesem Thema kann zum Beispiel durch oben genannte Weiterbildungen oder durch die Thematisierung in Kontrollsupervision erfolgen

Ganz praktisch berichten Lohrke und Metz, dass Beziehungsaufbau im digitalen Raum im besten Fall durch die Nutzung diverser kleiner Interventionen gelingen kann. Genannt werden hier häufige namentliche Ansprache der Supervisand:innen, Pausen zum Strecken und bewussten Atmen, die Eröffnung eines Raums, der Vertrauen gegenüber der Supervisor:in und den anderen Teilnehmer:innen ermöglicht. Aus meiner Sicht sollte dem (natürlich immer wichtigen) Beziehungsaufbau im digitalen Rahmen ausreichend (und wahrscheinlich mehr als in Präsenz) Zeit gegeben werden, um das Entstehen von Vertrauen und Sicherheit sowie ein Commitment zum gemeinsamen Arbeiten im digitalen Raum zu ermöglichen.

Als wichtig erachten Lohrke und Metz auch, sich gut auf eine Online-Sitzung vorzubereiten, d.h. den eigenen Raum durch Licht, Sitzposition, Hintergrund etc. entsprechend zu gestalten und sich z.B. durch lautes Nennen der Namen der Teilnehmer:innen auf die Sitzung



einzustimmen. Die Vorbereitung der Sitzung und das Schaffen einer angemessenen Atmosphäre nehmen mindestens den gleichen Stellenwert ein wie in der Präsenzarbeit.

Darüber hinaus betonen die Autorinnen die Vorteile der Vereinbarung von Kommunikationsprinzipien, also einer Art Chatiquette, und Absprachen zum Ablauf der Online-Sitzung. Wichtig seien Absprachen wie z.B. Kamera einschalten, Handy weglegen, E-Mail-Programm ausschalten, um allen Beteiligten ein Einlassen zu ermöglichen.

Es sei wichtig, Störungen, wie z.B. das Ausschalten der Kamera durch einen Supervisand:innen, zu integrieren und deren Ursache zu identifizieren. In ihrer eigenen Erfahrung mit Online-Supervisionen erschienen technische Störungen insofern sinnhaft für manche Sitzung, da sie durch die Fokussierung auf die Störung verhinderten, dass schwer oder noch nicht besprechbare Themen in der Gruppe platziert werden konnten. Hier sollten Supervisor:innen neben technischen (In-) Kompetenzen der Supervisand:innen auch die psychodynamische Komponente der technischen Störung („Wofür macht diese Störung möglicherweise gerade Sinn?“) in den Blick nehmen.

Um den Effekt der Egalisierung von Hierarchien im analogen Stuhlkreis zu nutzen, schlugen Lohrke und Metz vor, dass alle Teilnehmenden der Online-Supervision in einem virtuellen Kreis sitzen. Die jeweilige Sitzposition könne auf einem aufgemalten Zifferblatt einer Uhr lokalisiert und mit der entsprechenden Zahl hinter dem Namen in der Kachel markiert werden. So wäre für alle sichtbar, wer auf 2 Uhr, 4 Uhr, 6 Uhr usw. sitzt.

Für den Einsatz digitaler Werkzeuge geben die Autorinnen ein „Weniger ist mehr“ mit auf den Weg. Die nahezu unbegrenzten Einsatzmöglichkeiten digitaler Tools bergen die Gefahr, vom Wesentlichen in der Supervision, den Gedanken, Gefühlen und Resonanzen, abzulenken und zum Selbstzweck zu werden. Tools, die Feedback und Containment unterstützen, seien z.B. Breakout-Rooms, die sinnvoll eingesetzt werden könnten.

Durch den unerwarteten und recht spontanen Umstieg auf Arbeiten in digitalen Formaten waren Supervisor:innen und Coaches gefordert ihre Arbeitsweise schnell den neuen Gegebenheiten anzupassen. Mit einigem Abstand befragte Wendt (2023) einige Supervisor:innen zu den gemachten Erfahrungen und zum Arbeiten mit kreativen Methoden im Online-Setting. Auch hier findet sich der Hinweis auf das Arbeiten mit Kleingruppen oder in Paaren in Breakout-Rooms. Durch dieses Tool reduziert sich die Komplexität für alle Beteiligten, aus einer größeren Gruppe auf vielen Kacheln wird eine Kleingruppe mit weniger Akteur:innen. Informelles Sprechen, aber auch konzentriertes Arbeiten an konkreten Fragestellungen können zur Eröffnung oder im Verlauf einer Online-Sitzung genutzt werden. Des Weiteren wird von einer Methodik berichtet, die möglicherweise in gewissem Rahmen Resonanzbildung ermöglicht. Nach der Schilderung einer falleinbringenden Supervisand:in bringen die restlichen Supervisand:innen ihre Gedanken, Assoziationen, Gefühle gegenüber dem Gehörten im gemeinsamen Chat zum Ausdruck. Dies kann mittels eines Satzes, einer Schlagzeile, eine Metapher eines nonverbalen Körperbildes geschehen. Erst auf Zeichen der Supervisor:in veröffentlichen alle gleichzeitig ihre Resonanz und kreieren einen sog. Chat-Wasserfall, der von der Falleinbringer:in, einer anderen Supervisand:in oder Supervisor:in verlesen wird. Hier sehen wir einen kreativen Einsatz weiterer Kommunikationskanäle neben Bild und Sprache in Online-Supervisionen.

Auch das Arbeiten mit soziometrischen Verfahren wird von Wendt beschrieben. Das gleichzeitige Abdecken der Kamera durch Post-It-Zettel oder durch Schließen des Schiebereglers vor der Kamera ist die Ausgangssituation für eine anwärmende Fragerunde. Fragen wie „Wer von Ihnen arbeitet länger als 10 Jahre in dieser Einrichtung?“ oder „Für wen ist dies die erste Online-Supervision?“ werden bejaht, indem die betreffenden Personen ihre Kamera freigeben, während die anderen verdeckt bleiben. Daneben gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten über den geteilten Supervisor:innen-



Bildschirm Bildangebote als Einstiegsmethode (zum Beispiel verschiedene Bilder von Türen, Bäumen, Landschaften...) oder die Landkarte der Befindlichkeiten von CoachingCard zu nutzen. Eingangsfragen wie „Wie sind Sie heute in der Supervision?“ könnten auch nonverbal beantwortet werden, sei es durch eine Ganzkörperbewegung, eine Geste oder eine Handskulptur.

Für die Fallbearbeitungsphase schlägt Wendt Methoden wie das Arbeiten mit aller Art Gegenständen, die die Supervisand:innen an ihrem derzeitigen Arbeitsplatz vorfinden oder das zeitgleiche Zeichnen oder Malen eines (inneren) Bildes während der Erzählphase des Falles vor.

Für den Einsatz psychodramatischer Methodiken berichtet sie weiterhin von der Möglichkeit zum Beispiel die Arbeit mit einem leeren Stuhl derart zu gestalten, dass Supervisand:innen einen zweiten leeren Stuhl neben sich stehen haben und diesen analog zur Arbeit mit dem leeren Stuhl im Präsenzsetting nutzen. Rollentausch und Rollenwechsel sind so mit einer konsequenten und gezielten Ansprache durch die Supervisor:in möglich. Auch sei es möglich, Aufstellungen zu inszenieren. Hierfür nützlich sei eine zweite Kamera, welche auf die Bühne der Aufstellung gerichtet ist. Genutzt werden können alltägliche Objekte oder auch Figuren, welche entweder die Supervisand:in in ihren Räumlichkeiten aufstellt oder die durch die Supervisor:in nach verbaler Anleitung positioniert werden. Deutlich wird bei Wendt, dass kreatives Arbeiten in Online-Supervisionen möglich ist, ohne dass dafür extra zusätzliche Tools wie Coaching-Space oder CAI genutzt werden müssen.

## 5. Mögliche zukünftige Entwicklungen in arbeitsweltbezogenen Beratungsformaten

Im Folgenden gehe ich auf mögliche Veränderungen ein, die die arbeitsweltbezogene Beratung in Zukunft erfahren könnte. Dies wird exemplarisch am Beispiel des Online-Coachings dargestellt. Es scheint in der Literaturrecherche, dass das Feld des Coachings hier bereits einen Schritt weiter denkt, als das der Supervision.<sup>6</sup>

Fragt man Chat-GPT (<https://chat.openai.com>) nach einer Definition von Online-Coaching, so erfährt man u.a. folgendes:

„Online-Coaching ist eine Form des Coachings, bei der die Kommunikation und Unterstützung zwischen Coach und Klient über das Internet erfolgt. Anstatt sich physisch zu treffen, finden die Coaching-Sitzungen über Videoanrufe, Chat, E-Mail oder andere Online-Kommunikationsplattformen statt“.

Weiter erläutert die Künstliche Intelligenz: „Es ist wichtig zu beachten, dass Online-Coaching nicht für jeden geeignet sein kann. Manche Menschen bevorzugen möglicherweise die persönliche Interaktion und den direkten Kontakt mit einem Coach. Es ist auch wichtig sicherzustellen, dass die Online-Plattformen, die für das Coaching verwendet werden, sicher und vertraulich sind, um die Privatsphäre des Klienten zu schützen.“

Erweitert man die Anfrage auf den Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Coaching, erfährt man:

---

<sup>6</sup> An dieser Stelle soll nicht auf die Fachdiskussion zur Abgrenzung von Supervision und Coaching eingegangen werden. Hierzu sei beispielhaft auf die Broschüre „Was ist Supervision? Was ist Coaching? Zum Stand der Differenzierungsdebatte“ der DGSv von Juni 2023 verwiesen.

„Künstliche Intelligenz (KI) wird zunehmend in verschiedenen Bereichen des Online-Coachings eingesetzt, um zusätzliche Unterstützung und Ressourcen bereitzustellen. Hier sind einige Möglichkeiten, wie KI im online-Coaching genutzt werden kann:

**Chatbots:** KI-basierte Chatbots können in Coaching-Plattformen integriert werden, um grundlegende Fragen zu beantworten, Ressourcen bereitzustellen und erste Anleitungen zu geben. Diese Chatbots können rund um die Uhr verfügbar sein und sofortige Antworten auf häufig gestellte Fragen bieten.

**Sprachanalyse:** Durch die Verwendung von Sprachanalysetechnologien kann KI den Tonfall, die Stimmung und die Sprachmuster eines Klienten während eines Video- oder Telefonanrufs analysieren. Dies kann dem Coach helfen, emotionale Zustände besser zu erkennen und auf sie einzugehen.

**Datenanalyse und Feedback:** KI kann Daten aus Coaching-Sitzungen analysieren und Feedback zur Leistung des Klienten geben. Durch die Verarbeitung von Informationen über den Fortschritt, die Ziele und die Herausforderungen des Klienten kann die KI personalisierte Empfehlungen und Ratschläge generieren.

**Virtuelle Realität:** In einigen Fällen kann KI in Kombination mit virtueller Realität (VR) verwendet werden, um immersive Coaching-Erlebnisse zu schaffen. Dies kann beispielsweise bei der Bewältigung von Ängsten oder der Entwicklung bestimmter Fähigkeiten hilfreich sein, indem der Klient in simulierten Szenarien trainiert wird.

**Personalisierte Empfehlungen:** Basierend auf den Informationen, die ein Klient während des Coaching-Prozesses bereitstellt, kann KI personalisierte Ressourcen, Übungen oder Aktivitäten empfehlen, um das Lernen und die Entwicklung zu unterstützen. Dies kann die Effektivität des Coachings verbessern und den Klienten dabei unterstützen, konkrete Schritte zu unternehmen.

Es scheint wichtig anzumerken, dass KI im Online-Coaching nicht den menschlichen Coach ersetzt, sondern als unterstützendes Instrument dient. Die Fähigkeit eines menschlichen Coaches, Empathie, emotionales Verständnis und individuelle Anpassungsfähigkeit zu bieten, bleibt ein wesentlicher Bestandteil des Coaching-Prozesses. KI kann jedoch dazu beitragen, den Zugang zu Coaching-Diensten zu verbessern, personalisierte Ressourcen bereitzustellen und den Coaching-Prozess effizienter zu gestalten.“ (<https://chat.openai.com/> 17.08.2023)

In die sicherlich ernst zu nehmende Sorge, dass Künstliche Intelligenz (KI) auf dem Weg ist, dem Menschen in Denkmustern und intelligentem Verhalten immer ähnlicher zu werden, mischt sich beim Autor die (zumindest kurz- und mittelfristig) entlastende Überlegung, dass computergenerierte Intelligenz (noch?) nicht in der Lage ist, Zwischentöne zu hören, Resonanzen zu spüren und empathisch auf nonverbale Signale zu reagieren. Somit dürfte KI auf absehbare Zeit nicht die Arbeit von Supervisor:innen und Coaches übernehmen können, wie dies in automatisierbaren und repetitiven Berufsfeldern bereits der Fall ist.

Ein möglicher und hier beispielhaft genannter Nutzen von KI im Coaching wird jedoch an der TH Köln erforscht. Mai und Rutschmann (2023/1) beschreiben, wie Studierende der Hochschule mit Hilfe eines Chatbots, also einer „dialogbasierte[n] automatisierte[n] Software, die menschliche Gespräche auf interaktive Weise imitiert“ (vgl. Mai und Rutschmann 2023/2), ein maschinengeneriertes Coaching zum Thema Prüfungsangst durchlaufen können. Der eingesetzte Chatbot (genannt StudiCoachBot) basiert auf einem lösungs- und ressourcenorientierten Coachingansatz und verfolgt das Ziel, Selbstreflexion und lösungsorientierte Denkansätze bei den Coachees zu ermöglichen. Dazu werden u.a. problembeschreibende, systemische und lösungsorientierte Fragen eingesetzt, die die Reflexion des menschlichen Gegenübers unterstützen sollen. Beispiele

hierfür sind: „Hast du mit anderen Menschen über deine Prüfungsangst gesprochen?“, „Woran würdest du merken, dass deine Prüfungsangst weg ist?“ oder „Was müsstest du tun, um deine Prüfungsangst zu verschlimmern?“.

Ein Schwerpunkt des Forschungsprojektes ist es, die Bedingungen für die Akzeptanz eines computergenerierten Coaches durch die Coachees zu erfahren. Dabei erscheint wichtig, dass die Software möglichst genau auf die Zielgruppe der Menschen mit Prüfungsangst zugeschnitten ist, um einen Mehrwert zu generieren. Darüber hinaus spielen Fragen der Humanisierung des Chatbots (Name, Geschlecht, Peer- oder Expertenstatus, Duzen oder Siezen als Anrede) eine Rolle. Erforscht wird auch der Ansatz, dem Chatbot eigene Affekte (hier die beim Chatbot vorhandene Angst vor Systemprüfungen) zuzuschreiben, um durch die eigene Bereitstellung von Gefühlen des Coaches die Bereitschaft des Coachees zu erhöhen, über eigene Gefühle zu sprechen. Des Weiteren soll der Chatbot in Aktivem Zuhören und Verstehen geschult werden, um so die Coaching-Möglichkeiten zu erweitern.

Mir scheint fraglich, inwieweit es gelingen wird, durch die Simulation eines menschlichen Wesens mit Gefühlen und Emotionen einen Raum zu schaffen, in dem sich Coachees mit ihren Gedanken, Emotionen und Affekten öffnen. Natürlicherweise sind Coachings dieser Art Grenzen gesetzt.

Sinnvoll erscheint die Nutzung maschinengestützter Methoden jedoch möglicherweise in Diagnosephasen eines Coachings, gewissermaßen als vorangestelltes Instrument zur Einschätzung der Situation des Coachees. Somit könnten bereits Informationen generiert werden, welche vom Coach in der ersten Sitzung überprüft und validiert oder verworfen werden.

Auch für den Einsatz in Lernmodulen zu spezifischen Handlungsfeldern oder Problemlagen (wie die Prüfungsangst im Beispiel), könnte die KI psychoedukativen Nutzen haben und erste selbstreflektorische Gedanken beim Gegenüber ermöglichen. (vgl. Mai und Rutschmann 2023/2)

Sehr wahrscheinlich erscheint mir das vollständige Ersetzen des menschlichen Coaches durch eine Maschine derzeit jedoch nicht. Das Erspüren und Erfühlen von nonverbalen Informationen und Resonanzen und die häufig daraus resultierende intuitive und oft rational nicht vollständig erklärbare Ableitung von Interventionen scheint mir eine Aufgabe zu sein, die nicht durch eine noch so komplexe Verknüpfung von Wenn-Dann-Kombinationen in Algorithmen geleistet werden kann.

Dem entgegen beschreibt Lenz (2023), dass die generative KI (beispielsweise verbaut in humanoiden Robotern), welche autonome Entscheidungen treffen kann, in der Lage sei, soziale Interaktion zu „lernen“. „Lernen“ beschreibt er in diesem Sinne als den Vorgang alle Artefakte menschlicher Kommunikation als Daten zu interpretieren. „Die KI hat die Fähigkeit, die Reaktionen der User auszuwerten und die eigene Antwortfähigkeit – nicht Empathiefähigkeit! – selbstgesteuert weiterzuentwickeln. Es kommt also darauf an, dass die Reaktion [...] vom Menschen als empathisch wahrgenommen wird und nicht, dass sie empathisch ist.“ (ebd. S. 6) Dieser Ansatz greift für mich zu kurz. Neben der verbalen Antwort sind es für mich oft die nonverbalen und paraverbalen Signale und Interferenzen, die den Inhalt einer gelungenen Supervision oder eines gelungenen Coachings ausmachen. Die Simulation empathischen Verhaltens wird meiner Meinung nach von Supervisor:innen und Coachees entlarvt werden, sobald Themen besprochen werden, die innerpsychische und seelische Zustände, also das Wesen des Menschseins berühren.

Es wird wohl noch einige Zeit dauern, bis künstliche Intelligenz in der Lage ist, die Komplexität zwischenmenschlicher Interaktion zu erfassen, die oft nicht rational erfassbar ist, sondern von Supervisor:innen und Coaches oft eine intuitive, nicht rationale Reaktion verlangt. Es scheint mir schwer vorstellbar, dass die Maschine dem Menschen hier jemals überlegen sein wird.

Dennoch wird es spannend bleiben, die weitere Entwicklung gerade im Bereich des Coachings zu verfolgen und gegebenenfalls Anwendungen künstlicher Intelligenz in die eigene Arbeit zu integrieren. Dies wird vermutlich eher im häufigen Einzelsetting des Coachings der Fall sein als in Mehrpersonensystemen der Team- oder Gruppensupervision. Grundsätzlich wird der Mensch wohl auch mittelfristig in gegebenenfalls digitalen Räumen arbeiten und beraten und in dieser Kompetenz nicht durch die Maschine ersetzt werden.

## 6. Eigener Zugang zu Online-Supervision

Meine Ausbildung zum Supervisor und Coach begann im März 2021. Somit hatten wir Teilnehmenden wie auch die Lehrenden als Individuen bereits vor Ausbildungsbeginn einige Erfahrungen im Umgang mit Kontakteinschränkungen machen können oder müssen. Die Seminare liefen dann überwiegend in Präsenz (mehrfach ergänzt durch hybrid per Zoom zugeschaltete Teilnehmer:innen), in Teilen auch komplett digital ab.

Mit dem Jahr 2022 nahm ich erste regelhafte Tätigkeiten als Team-Supervisor bzw. Gruppen-Supervisor auf. Einzelsupervisionen und Coachings kamen später hinzu. Ich konnte bisher den allergrößten Teil meiner Supervisionen und Coachings in Präsenz durchführen, kann jedoch auf einen Supervisionsprozess im Team einer Krisen-WG zurückschauen, welcher ganz anders startete.

Während Sondierungsgespräche und Vorstellung meiner Person in einer Teamsitzung in Präsenz mit Maske stattfinden konnten, fanden die ersten vier der monatlichen Teamsupervisionen online statt. Hintergrund waren wiederkehrende Corona-Fälle in der Belegschaft der WG und bei den dort wohnenden Kindern. Ich begann also in der für mich zu diesem Zeitpunkt sehr neuen Rolle als Team-Supervisor mit einem Team, welches ich nicht kannte, einen bei mir durchaus angstbesetzten Online-Supervisions-Prozess.

Diesen startete ich mit einer, wie auch in Kapitel 4.2 beschriebenen, soziometrischen Übung. Es nahmen 8 Mitarbeitende an der Supervisionssitzung teil, welche ich bat, die Kamera ihres Rechners abzudecken und aufzudecken, wenn Sie einer der folgenden Fragen oder Aussagen zustimmen können. So erfragte ich dienstälteste, zweit- und drittälteste sowie dienstjüngste Person, die Profession (Erzieher:in, Sozialpädagog:in, Heilerziehungspfleger:in), den Status (angestellt, Praktikant:in, Bundesfreiwilligendienst leistende Personen). Des Weiteren wer im anstehenden und mir bereits vorab kommunizierten Leitungswechsel Chancen, bzw. Risiken sehe, wer die Kommunikation im Team als gut bzw. schlecht empfinde, wer das Gefühl habe, dass die dort wohnenden Kinder sich wohlfühlten, wer bereits Leitungserfahrung gesammelt hat, und wer ein Thema für die heutige Sitzung habe. Als Schwierigkeit erwies sich hierbei, dass 2 Mitarbeitende gemeinsam vor einem Computer im Büro der WG saßen und ihr aufdecken der Kamera jeweils erklärungsbedürftig war. Eine weitere dem Anschein nach wenig technikaffine Mitarbeiterin nahm per handy teil, welches sie in der Hand hielt und somit ein stetig wackelndes Bild erzeugte. Hier war meine Aufgabe, ihr zu erläutern, wie sie das Mikrofon an- und ausstellt und eine Art Grundkurs im Arbeiten mit Zoom (inkl. finden eines stabilen Ortes für die Handycamera) zu erteilen.

Die damalige Leitung, welche bereits ihren nahenden Abschied verkündet hatte, brachte das Thema Weiterarbeiten an einem „Arbeitskonzept“ zur Supervision ein, dies wurde mir vorab auch als Wunsch mitgeteilt. Dieses Konzept war in den letzten Sitzungen mit dem vorhergehenden Supervisor erarbeitet worden und enthielt folgende 3 Ziele:

- „In der WG herrscht ein gutes Arbeitsklima“
- „Der Übergang zur neuen Teamleitung erfolgt für alle Seiten zufriedenstellend“

- „Kinder und Eltern fühlen sich bei uns gut aufgehoben“.

Weitere Anliegen an die Supervision gab es nicht aus dem Team.

Das dreiseitige Konzept wurde von der Leitung per Bildschirm geteilt, einzelne Punkte wurden angeschaut, aktuelle Fragen diskutiert. Ich entwarf ad-hoc eine elektronische Pinwand per Padlet ([www.padlet.com](http://www.padlet.com)), auf der ich zu den drei Zielen jeweils Stichpunkte notierte. Meine Rolle würde ich in der Rückschau als moderierend, erklärend, dokumentierend, kritisch nachfragend und neugierig auf das Team und die Strukturen bezeichnen. Meine Ängste vor einer neuen Rolle, einem unbekanntem Team und dem Arbeiten im komplexen Online-Setting kanalisierte ich damals durch die Fixierung auf die Dokumentation des Gesagten im Padlet. Sicherlich behinderte ich mich damit selbst in den Möglichkeiten offen und frei zu arbeiten und zu versuchen Zwischentöne und Ungesagtes im digitalen Raum zu hören. Aber ich hatte etwas zum Virtuellen dran festhalten gefunden.

Die zweite Sitzung fand dann bereits mit dem neuen Leiter statt. Es waren sieben Mitarbeitende, davon drei vor dem Bürorechner anwesend. Ich eröffnete die Runde mit dem Teilen eines Bildschirms, welcher Fotos verschiedenster Türen in einem Koordinatensystem zeigte. Es gab Äußerungen wie „Weiß nicht, durch welche Tür ich gehen soll“ – ein Entscheidungsdilemma, „Gehe ich durch eine Tür, stehe ich vor der nächsten. Problem um Problem.“, „Rein ins Auto. Tür zu. Los geht's“ (der neue Leiter). Hierdurch ergab sich die Möglichkeit der Hinleitung zu aktuellen Themen für die Sitzung, Hauptthema war hier: Wunsch nach mehr Struktur in der täglichen Arbeit. Ich versuchte ad-hoc bei Padlet eine Mindmap zu erstellen, die die Struktur möglichst genau darstellen sollte. Ein unmögliches und natürlich zum Scheitern verurteiltes Unterfangen. Während die Supervisand:innen sprachen war ich mit dem Design der MindMap beschäftigt, versuchte das Gehörte zu subsumieren und in das Design passend einzufügen. Immerhin hatten alle Beteiligten eine gemeinsame Fläche auf dem Bildschirm, auf der etwas passierte und auf die die gemeinsame Aufmerksamkeit gelenkt werden konnte. Jedoch hatte es das Team mit einem Supervisor zu tun, der Sicherheit in der Technik suchte und die Chance vergab, nah an dem Team zu sein. Glücklicherweise konnte ich mir und dem Team nach ca. 20 Minuten eingestehen, dass die graphische Darstellung momentan zu sehr meine Aufmerksamkeit in Anspruch nimmt und möglicherweise von den wesentlicheren Dingen ablenkt. Ich gab mir selbst die Erlaubnis, die Mindmap zu verwerfen, beendete die Teilung des Bildschirms und hörte fortan den Redebeiträgen zu, stellte Verständnisfragen und bot Deutungen an. Hier ergab sich für mich recht schnell die Hypothese, dass für das Team Struktur als Abwehr von Angst vor Überforderung und vor Fehlern (oder Angst vor etwas ganz anderem) nützlich sein könnte. Ich konnte diese Hypothese zu latenten Themen und ihre Analogie zu meiner Gefühlswelt allerdings in dieser Sitzung noch nicht verbalisieren, möglicherweise war ich noch zu sehr mit meiner eigenen Emotionsregulation beschäftigt.

Im Vorfeld der dritten Sitzung schickte mir der Leiter drei mögliche Themenvorschläge, welche in der vorangegangenen Teamsitzung erarbeitet worden waren. Nachdem ich mich in den ersten zwei Sitzungen als unfrei und ängstlich erlebt hatte, klebte am Schrank gegenüber meines Computer-Arbeitsplatzes ein mich an meinen eigenen Auftrag erinnerndes Post-It mit der Aufschrift „Freischwebende Aufmerksamkeit“. Ich hatte mir vorgenommen, näher an den Supervisand:innen zu sein und nicht mehr Technik zu nutzen, als unbedingt notwendig. So eröffnete ich die Sitzung mit einer verbalen Wetterkarte und lud die Supervisand:innen ein, ihre momentane berufliche Situation als Wetterlage zu beschreiben. Wir hörten von Wolken, Nebel, Kälte. Es gab wenig Sonne und Behaglichkeit. Trauer um das Team verlassende Kolleg:innen fand ihren Weg in die Sitzung, Ängste vor Überforderung, Schwierigkeiten in der Einarbeitung neuer Kolleg:innen wurden benannt.

Ich hatte die gesamten 120 Minuten der Sitzung nichts weiter als die Videokacheln auf, nutzte keine weiteren technischen Tools. Schwierig erscheint mir in der Rückschau auch in dieser Sitzung das Heben der latenten Teamthematik, der drunter liegenden Konflikte und Themen. Vermutlich sind durch die Beschränkung der Sinneskanäle auf das Sehen eines begrenzten Ausschnitts und das Hören nur der verbalen und nonverbalen Äußerungen der Supervisand:innen bei eingeschaltetem Mikrofon zu wenig Informationen bei mir angekommen.

Außerdem war ich in meiner Rolle als Supervisor noch nicht so weit gefestigt, um gut und entspannt auf meine körperlichen Resonanzen achtzugeben und diese bei Bedarf dem Team zur Verfügung zu stellen.

Die vierte Sitzung sollte unsere letzte Online-Sitzung sein. Ich eröffnete sie mit einer virtuellen Landkarte der Befindlichkeiten, auf der alle Supervisand:innen in Zoom per digitalem Stempel ihre Position markierten und ihre momentane Situation und Befindlichkeiten benannten. Anschließend hatte wiederum die Leitung ein Dokument parat, welche die WG-Regeln des Zusammenlebens abbildete. Hieran sollte gearbeitet werden. Ich nahm die mir zugeschriebene Rolle des Moderierens und Dokumentierens (wieder) an. Vermutlich auch auf Grundlage der bis dahin in drei Sitzungen erarbeiteten Informationen und Hypothesen gelang es mit besser, kritische Zwischenfragen zu stellen und Deutungen anzubieten. Dies war auch die Sitzung in der ich zum ersten Mal meine Idee von Ängsten bei den Teammitgliedern einbringen konnte, welche bei einzelnen Supervisand:innen spürbar auf fruchtbaren Boden fiel. Gut möglich, dass wir gemeinsam auch die Zeit von vier Sitzungen, inkl. eines Leitungswechsels benötigten, bis wir in der Lage waren, bei grundlegenden Thematiken anzukommen.

Zur fünften Sitzung konnten wir dann aufgrund entspannterer gesundheitlicher Situation in der WG und beim Träger ins Präsenzsetting wechseln. Hier werden wir noch bis Ende 2023 zusammenarbeiten, bevor die WG turnusmäßig einen Supervisorenwechsel vornimmt. Im Arbeiten in Präsenz zeigt sich, dass wir als Supervisionssystem gut in der Lage sind miteinander in Resonanz zu kommen. Das Team ist gut in der Lage sich zu regulieren, beispielsweise in der Abstimmung über Themen zur Supervision, über Sprechreihenfolge etc. Die Anliegenvielfalt hat deutlich gegenüber dem Online-Setting zugenommen. Kritische Wortmeldungen und „unbequemes“ Denken finden wesentlich mehr Raum als am Bildschirm. Eine massive Krise mit teamspaltendem Konflikt in der Vergangenheit (vor meiner Zeit als Supervisor) konnte aufgegriffen und gut bearbeitet werden. Hier lag auch eine Erklärung vor vorhandenen Ängsten und der Sorge vor (erneuter) Überforderung. Ich arbeite hier also in einem Supervisionsprozess, der gut ins Rollen gekommen ist. Das Präsenzsetting und das darin miteinander einsozialisiert sein, gibt eine psychologische Sicherheit, die eine Arbeit auf der latenten Ebene und an den basalen Themen des Teams ermöglicht.

Hätte ich diese Qualität der Arbeit mit dem Team auch in weiterem Online-Arbeiten erreichen können? Bei der Beantwortung dieser Frage bin ich ambivalent. Sicherlich ermöglicht mir das Präsenzsetting ein intensiveres Arbeiten, schon vor dem Hintergrund, dass ich in der Lage bin, das Geschehen auf allen Sinneskanälen wahrzunehmen. Ein Miteinander-Schwingen und gemeinsames leibliches Erleben im selben Raum sind leichter möglich, als im digitalen Raum. Gleichzeitig denke ich, dass es mir möglich ist, auch im digitalen Setting eigene Resonanzen zu erspüren und den Supervisand:innen anzubieten.

In einem gut geführten Online-Supervisionsprozess, welcher den Supervisand:innen Raum und Sicherheit bietet (vgl. Kapitel 4.1), kann sich meiner Meinung nach ebenfalls ein Arbeiten jenseits der Besprechung der Symptomatik und dem gegenseitigen Geben von Hinweisen und Tipps entwickeln. Dies braucht vermutlich mehr Zeit und ein anderes Tempo, aber scheint mir nicht ausgeschlossen. Auch ist es sicherlich von Vorteil, wenn das Supervisionssystem sich

bereits in der Arbeit in Präsenz begegnet ist und eine grundlegende Idee und Erwartungshaltung an die Zusammenarbeit hat.

Blended Supervision - Konzepte, die von vornherein eine Mischung aus Präsenz- und Online-Sitzungen vorsehen, tragen diesem Umstand Rechnung, indem sie in den Online-Sitzungen auf bereits stattgefundenen realen Präsenzkontakten aufbauen. (Höllriegel 2013)

Ich selbst durfte dies im Rahmen meiner Gruppenlehrsupervision erleben. Bisher führten wir zwei der Sitzungen in meiner online durch. Meine Supervisionsgruppe erlebe ich als sehr sicheren Raum, der mir Halt gibt und in dem ich mich mit Unsicherheiten und Ängsten zeigen kann. Diesen sicheren Status erarbeiteten wir in mehreren Präsenz-Sitzungen, bevor wir online arbeiteten.

In der Lehrsupervision lernte ich einiges über Raumgestaltung, Pausen und aktive Bewegung vor dem Bildschirm, was eine Online-Sitzung auflockert und fluide machen kann. Ermöglicht wurde mir in einer Online-Sitzung u.a. das Arbeiten mit der Aufstellung einer Supervisionssituation zwischen mir und einem Klinikteam. An unterschiedlichen realen Orten markierten wir Supervisand:innen zeitgleich mit Bodenankern und Stellvertretern verschiedene Positionen in diesem Fall. Position A war also in Raum 1 mit einer realen Person belegt, in Raum 2 und 3 mit einem Bodenanker. In Raum 2 war dementsprechend Position B mit einer realen Person belegt, in Raum 3 Position C.

Uns wurde durch Verschiebung der verschiedenen Positionen, welche ich als Falleinbringer verbal vornahm und welche in den einzelnen Räumen jeweils autonom vorgenommen wurden ermöglicht, stellvertretend in Rollen zu schlüpfen, Differenzen wahrzunehmen, Resonanzen zu erspüren und zu verbalisieren. Sukzessive gelang es uns so, annähernd wie in einer Zusammenarbeit in Präsenz, zum Kern der Teamthematik und der mich als Supervisor hemmenden Dynamik zu gelangen.

Als Ergebnis ging ich mit einer anderen Haltung gegenüber dem supervidierten Team aus der Sitzung. Ein Ergebnis, welches in einer Präsenzsitzung vermutlich nicht anders oder doch wieder ganz anders ausgefallen wäre. Für dieses Team und mein Thema und unsere Supervisionsgruppe war es scheinbar das richtige Medium zur richtigen Zeit.

Dies zeigte mir, dass grundsätzlich fast alles online möglich ist, sofern die Haltung der Supervisor:in (die zu keinem Moment Zweifel ausstrahlte, dass dieses Arbeiten nicht gelingen könnte) dies hergibt. Ein gut einsozialisiertes Supervisionssystem ist hier natürlich von Vorteil. In einer weiteren Online-Lehrsupervision lernte ich eine einfachere Art der Assoziationsarbeit kennen. Vier relevanten Personen (-gruppen) des geschilderten Falls sollte eine Stimme gegeben werden. Wir Supervisand:innen erhoben uns vom Stuhl und nahmen vier Positionen neben und hinter dem Stuhl ein, welche jeweils Platzhalter für eine relevante Gruppe waren. Die sich ergebenden Resonanzen waren gut verbalisierbar, auch wenn deutlich wurde, dass bei mir stattfindende Körpersensationen von den anderen Supervisand:innen und Supervisor:in nicht wahrgenommen wurden, bis ich diese verbalisierte. Im Präsenzsetting wären diese sicher nicht verborgen geblieben und hätten die Sitzung möglicherweise in eine andere Richtung geleitet.

Als Beispiel völlig anders verlaufender Online-Supervisionen möchte ich meine alle zwei Monate stattfindenden Supervisionen im Rahmen meiner Anstellung beschreiben. Den dortigen Supervisor erlebe ich als häufig schnell auf geschilderte Symptome eingehend und teilweise eigene Lösungsvorschläge einbringend. Dies ist bisweilen im Nachdenken über die Erarbeitung von strukturellen Standards hilfreich, jedoch bleiben für meinen Geschmack häufig sehr an der Oberfläche. Das Zeit nehmen zum Erspüren, das Innehalten und in Austausch über die jeweiligen Empfindungen kommen hier deutlich zu kurz.

Deutlich wird in diesen Sitzungen: wir brauchen als Team mehr Struktur, klare Kommunikationswege und Orte der Kommunikation. Offen bleibt jedoch, was es für die einzelnen Teammitglieder bedeutet, wenn die genannten Aspekte fehlen. Vergeben wird in diesen Supervisionssitzungen bisher häufig die Chance zu bearbeiten, was die Arbeit in einem diffusen Remote-Team auf der Ebene der intrapersonellen Dynamik und Teammatrix und auf individueller psychodynamischer Ebene bedeutet.

Hier wäre in unseren Supervisionen mehr möglich, sicherlich ist dies neben der Ausbildung des Supervisors (keine DGSv-Ausbildung) und seiner Haltung zu Online-Supervisionen auch dem digitalen Rahmen geschuldet.

Online-Supervision ist machbar, sie kann auch ermöglichen den Kern und das Wesen eines geschilderten Falls zu erarbeiten. Wichtig ist hierfür zuallererst die entsprechende Haltung der Supervisor:in. Wichtig ist Raum zu geben, und gleichzeitig begrenzende und stabilisierende Struktur und Absprachen mit dem Supervisionssystem zu etablieren. Sinnvoll ist es, wenn möglich, vor den Online-Sitzungen bereits in Präsenz gearbeitet zu haben, um ein gemeinsames Verständnis davon, wie Supervision hier funktioniert, zu erarbeiten. Das Rekurrenzen auf gemeinsam gemachte und verleblichte Erfahrungen ermöglicht einen möglicherweise leichteren und schnelleren Zugang zu in der Latenz verborgenen Themen.

Wichtig scheint mir, stets mitzudenken was das Arbeiten im digitalen Setting neben den Herausforderungen der Fallbearbeitung für Supervisand:innen bedeutet. Zu nennen sind hier der Umstand, dass die Menschen in Privaträumen sitzen (und die zum Ende gelingende Abgrenzung zu den Supervisionsthemen, also die Zurückeroberung der Räume für das Private), der vielschichtige Stress, den die Arbeit in der Videoplattform hervorrufen kann, die mögliche Irritation durch das Ausbleiben eines gemeinsamen Einschwingens und leiblichen Erlebens der Thematik. Zur Gestaltung eines sicheren und tragenden Raums scheint gerade zu Beginn von Online-Prozessen eine Reflektion über das Setting und die Möglichkeiten des gemeinsamen Arbeitens in diesem Setting angebracht.

Online-Supervision kann auf beiden Seiten, Supervisor:innen wie Supervisand:innen, Ängste hervorrufen. Wir tun gut daran, dies zu reflektieren und zu versprachlichen, um somit einen geschützten und Sicherheit bietenden Rahmen zu etablieren.

## 7. Zusammenfassung

In digitalen Welten zu arbeiten gehört für viele Menschen mittlerweile zum Alltag und bringt zahlreiche Vor- und Nachteile mit sich.

Neben Zeit- und Kostenersparnis ergibt sich für Individuen eine vor kurzem noch nicht erahnte Flexibilität in der Arbeit. Gleichzeitig besteht die Gefahr der Vereinsamung, soziale Kontrolle nimmt ab, neue Stressoren, die auf digitalem Arbeiten beruhen erschweren das Leben. In Remote-Teams und für Führungskräfte ergeben sich neue Herausforderungen, welche sich in einem höheren Bedarf an formeller wie informeller Kommunikation zeigen. Die sich durch die Digitalisierung der Arbeitswelt ergebenden neuen Problemfelder spiegeln sich auch in Supervision und Coachings wider. Die Themen Entgrenzung, digitaler Workload, Schaffung von Strukturen und einer sozialen Teammatrix, angemessene Wege und Arten der Kommunikation - um nur einige zu nennen - dürften sich in einigen Team-Supervisionen und Führungskräfte-Coachings wiederfinden. Ich persönlich erlebe genau diese Themen als Supervisand in meiner Team-Supervision als Angestellter im Fürstenberg-Institut in nahezu



jeder Sitzung. Auch in Fallschilderungen spielt der digitale Raum (oder das Telefon) in dem unsere Beratungen stattfinden, als verbindendes Element stets seine Erwähnung.

Für Supervisor:innen und Coaches steht zu erwarten (oder zu befürchten), dass aufgrund einer neuerlichen Pandemiesituation eine Rückkehr ins digitale Arbeiten in Zoom notwendig werden könnte. Vor diesem Hintergrund und auch, um auf Anfragen von Remote-Teams vorbereitet zu sein erscheint eine Auseinandersetzung mit dem Thema Online-Supervision, über die in der Supervisions-Ausbildung gegebenen Möglichkeiten hinaus, ratsam. Des Weiteren können Online-Supervisionen eine gute Möglichkeit sein, eigene Fahrzeiten und -kosten zu entfernteren Teams oder Supervisand:innen zu vermeiden.

Neben dem Erwerb der technischen Kompetenz und dem spielerischen Umgang mit technischen Schwierigkeiten (z.B. aufgrund der Komplexität und Unzuverlässigkeit der Online-Plattform) erscheint mir die Entwicklung einer methodischen Kompetenz und einer entsprechenden Haltung sinnvoll und ratsam.

Methodische Kompetenz bedeutet weniger das Beherrschen oftmals Aufmerksamkeit absorbierender technischer Tools, als vielmehr die Anwendung Reflektion anregender und Resonanz ermöglichender analoger Methoden im digitalen Raum. Beispielhaft seien hier das Arbeiten mit leeren Stühlen, Aufstellungen oder das Arbeiten mit inneren Bildern, Assoziationen und spontanen Gedanken genannt.

Haltung bedeutet hier für mich den Glauben daran und die Gewissheit zu haben, dass eben diese Art zu arbeiten online möglich ist. Ich möchte mich in zukünftigen Online-Supervisionen genau daran erinnern und Supervisand:innen wie auch mir die Möglichkeit geben, unter die Oberfläche zu schauen und auch online einen Mehrwert durch Supervision zu erreichen.

## 8. Literaturverzeichnis

- Antons, K., (2022) Supervision mit größeren Gruppen und Teams. Carl-Auer-Verlag Heidelberg.
- Bachmann, T., Bloch, A., Bravo, K. (2022). Teamarbeit in Präsenz vs. remote – Unterschiede im individuellen Erleben, der Kommunikation und der Teamleistung. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 29(4), 449–462.
- Busse, S. (2024). Die triadische Aufgabenstruktur professioneller Teams. In Busse, S. et al. (Hrsg.) *Professionelles Handeln in und von Teams. Edition Professions- und Professionalisierungsforschung*, 16. (im Druck)
- Engelhardt, E.M. (2019). Online-Supervision. Digitale Transformation einer Profession? *Supervision – Mensch Arbeit Organisation, Zeitschrift für Beraterinnen und Berater*, 37(1), 3-9.
- Friesel-Wark, H. (2021). Das veränderte Erleben des Körpers im Kontext von Online-Präsenz aus interaktionstheoretischer und phänomenologischer Perspektive. *Forum Supervision*, 58, 43-54.
- Gröning, K. (2022). Thesen zur Online-Supervision. *Forum Supervision*, 59, 74-85.
- Höllriegel, K. (2013). Online-Supervision – Potentiale und Restriktionen. *e-beratungsjournal.net*, 9(1). [https://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe\\_0113/hoellriegel.pdf](https://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe_0113/hoellriegel.pdf) (abgerufen am 10.10.2023).
- Jahn, R., Nolten, A. (2020). Digitalisierung und autonome Lebenspraxis. In S. Busse et al. (Hrsg.), *DGSv Positionen 2/2020*, 2-8.
- Kauffeld, S., Maier, G.W.(2020). Schöne digitale Arbeitswelt – Chancen, Risiken und Herausforderungen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 51, 255–258.
- Klampfner, F. (2005). Per Mausclick in die Supervision. *e-beratungsjournal.net*, 1(6). [http://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe\\_0105/klampfner.pdf](http://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe_0105/klampfner.pdf) (abgerufen am 10.07.2023)
- Kunert, S. (2022). Online-Meetings: Fluch und Segen eines digitalen Beratungsformats. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 29(4), 463-472.
- Lenz, Prof. Dr. U. (2023). Generative künstliche Intelligenz als Game Changer? In S. Busse et al. (Hrsg.), *DGSv Positionen 2/2023*, 2-8.
- Lohrke, S., Metz, Dr.A. (2021). Online-Supervision und -Beratung in Zeiten von COVID-19. In S. Busse et al. (Hrsg.), *DGSv Positionen 1/2021*, 2-8.
- Mai, V., Rutschmann, R. (2023/1). Best Practices im Chatbot Coaching. Einblicke in Forschung und Entwicklung des StudiCoachBots der TH Köln und in die Coaching Chatbot Plattform evoach. *Organisationsberatung Supervision Coaching* 30(1), 111–125.
- Mai, V., Rutschmann, R. (2023/2). Chatbots im Coaching. Potenziale und Einsatzmöglichkeiten von digitalen Coaching-Begleitern und Assistenten. *Organisationsberatung Supervision Coaching* 30(1), 45–57.

- Malunat, A. Formaspekte in Gerhard Leuschners „Fallgeschichte“. *Supervision – Mensch Arbeit Organisation, Zeitschrift für Beraterinnen und Berater*, 39(4), 25-29.
- Ragu-Nathan, T.S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B.S. (2008). The Consequences of Technostress for End Users in Organizations: Conceptual Development and Empirical Validation. *Information System Research*, 19(4), 417-433.
- Riedl, R. (2022). On the stress potential of videoconferencing: definition and root causes of Zoom fatigue. *Electronic Markets*, 32, 153-177.
- Schirmmayer, F., Pfurr, A. (2022). Führen auf Distanz!? Personalführung in der Logistikbranche während der Corona-Pandemie. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 29 (4), 491–508.
- Schullan, B. (2022). Was unterscheidet Führung in Präsenz vom digitalen Raum? *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 29(4), 473-490.
- Von Ameln, F. (2018). Führung und Beratung – Kognitive Landkarten durch die Welt der Führung für Coaching, Supervision und Organisationsberatung. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Wendt, J. (2023). Kreative Methoden in der Online-Supervision. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 30(1), 95–109.
- <https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/142234/Die-WHO-wird-75-Die-naechste-Pandemie-kommt-bestimmt>, abgerufen am 09.05.2023, 8:43 Uhr

## Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Leipzig, 15.12.2023

