

**Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen**  
**Abteilung Münster**

**Masterarbeit im postgradualen Masterstudiengang Supervision/Coaching  
(M.A.)**

**„Erholungskompetenz“ –  
auf dem Weg zu einer natürlichen Balance  
zwischen Aktivierung und Entspannung  
Konzeptionelle Impulse für die Supervision**

Vorgelegt von: Anne Willing-Kertelge  
Nelly-Sachs-Straße 21  
59348 Lüdinghausen

Matrikelnummer: 524911

Erstkorrektorin: Prof. Dr. Renate Zwicker-Pelzer  
Zweitkorrektorin: Prof. Dr. Margret Nemann

Lüdinghausen, 14. Februar 2023

# Untätigkeit

**Still sitzen. Nichts tun.  
Der Frühling kommt  
Das Gras wächst.**

(Zen-Buddhismus)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Untätigkeit</b> .....	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Danke</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage .....	1
1.2 Subjektiver Zugang .....	3
1.3 Forschungshypothesen, Ziel und Aufbau der Arbeit .....	4
1.4 Forschungsstand .....	5
<b>2 Arbeit, Belastung und Erholung</b> .....	<b>7</b>
2.1 Veränderte Arbeitsbedingungen .....	7
2.1.1 Flexibilisierung, Subjektivierung, Digitalisierung und Globalisierung .....	7
2.1.2 Beschleunigung, Verdichtung, Entgrenzung und Fragmentierung .....	9
2.1.3 Demografischer Wandel, Freizeit und Medienkonsum .....	11
2.2 Belastungen - Beanspruchungen und Folgen .....	12
2.2.1 Belastungsfaktoren .....	13
2.2.2 Negative Beanspruchungsfolgen .....	14
2.3 Erholung und Entspannung .....	19
2.3.1 Erholung als gesundheitsförderliche Ressource .....	20
2.3.2 Erholung im Hochleistungssport .....	21
2.3.3 Erholung im betrieblichen Gesundheitsmanagement .....	21
2.4 Erholungskompetenz .....	23
2.4.1 Erholungsbereitschaft: Selbstwahrnehmung, Intention, Handlung .....	25
2.4.2 Erholungsfähigkeit: Distanzierung von der Arbeit .....	26
2.4.3 Erholungsfähigkeit: geeignete Erholungsstrategien .....	27
2.4.4 Erholungskultur der Organisation .....	29
2.4.5 Erholungsinfrastruktur: Zeiten, Räume, Ausstattung .....	30
2.4.6 Erholungsbeeinflussende Substanzen .....	31
2.5 Schlussfolgerung Kapitel 2 .....	31

<b>3</b>	<b>Supervision und Erholungskompetenz.....</b>	<b>32</b>
3.1	Ethische Haltung: Menschenbild – Gesellschaftsbild.....	33
3.1.1	Humanistisches Menschenbild - Spiritualität.....	33
3.1.2	Gesellschaftstheorie-Modelle als Reflexionsfolie.....	35
3.2	Handlungsleitende Werte und Ziele.....	39
3.2.1	Supervisionsbeziehung: Bindungsorientierung.....	40
3.2.2	Allgemeine Ziele von Supervision.....	41
3.2.1	Prozessqualität: Problemlösung und Kreativität.....	42
3.2.2	Veränderungsmöglichkeiten und -grenzen.....	43
3.3	Kritische Reflexion der „Erholungskompetenz“.....	45
3.3.1	Natürliche Rhythmen in Balance.....	45
3.3.2	Stresstoleranzfenster und Selbstregulation (Polyvagal-Theorie).....	47
3.3.3	Selbstfürsorge - Selbstoptimierung.....	49
3.3.4	Beschleunigung und Zeitvielfalt.....	50
3.3.5	„Es könnte auch alles ganz anders sein.“.....	51
3.3.6	„Grenzen“ als blinder Fleck der Erholungskompetenz.....	52
3.3.7	Parteilichkeit für Ermüdung.....	52
3.3.8	Psychodynamischer Blick auf möglicherweise Verdrängtes.....	53
3.4	Perspektiven für eine menschengerechte Arbeit.....	54
<b>4</b>	<b>Supervision und Erholungskompetenz als Beitrag zu einer menschengerechten Arbeit.....</b>	<b>57</b>
4.1	Supervision als Distanzierung und Entlastungsfaktor.....	57
4.2	Erholungskompetenz als Gegenstand in der Supervision.....	59
4.2.1	Ressourcenorientierte Selbstwahrnehmung.....	60
4.2.2	Reflexion von Belastungsfaktoren.....	61
4.2.2.1	Äußere berufliche Belastungsfaktoren.....	62
4.2.2.2	Innere belastende Einstellungen.....	64
4.2.3	Stresstoleranzfenster und Selbstregulationsförderung.....	66
4.2.4	Neubewertung von Belastungen und Ressourcen.....	68
4.2.5	Praktische Erprobung von Erholungsmaßnahmen.....	70
4.2.6	Distanzierungsfähigkeit stärken.....	70
4.2.7	Reflexion der Organisationskultur.....	71
4.2.8	Erfahrungen als SV.....	73
4.3	Erholungskompetenz-fördernde Supervision.....	76
4.4	erholungskompetente SV und ihr Umgang mit Untätigkeit und Unverfügbarkeit.....	78
<b>5</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>80</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>81</b>

---

<b>Anhang: Materialsammlung für die Supervisionspraxis.....</b>	<b>93</b>
1. Belastungs-Beanspruchungs-Modell (in Anlehnung an DIN EN ISO 10075-1) .	94
2. Rahmenmodell Erholungskompetenz .....	95
3. Kennzeichen der Erholungskompetenz in der Supervision.....	96
4. Fragen zur Erholungskompetenz in der Supervision .....	97
5. REQ Fragebogen zur Erfassung von Erholungserfahrungen .....	98
6. EKS-10 .....	99
7. Ressourcenorientierte Selbstwahrnehmung .....	100
8. Kriterien Arbeitsqualität, DGB-Index gute Arbeit (Schmucker 2020: 11).....	101
9. Äußere berufliche Belastungsfaktoren (Anregung nach Treier) .....	102
10. Innere Glaubenssätze (Transaktionsanalyse: Antreiber).....	103
11. Interessierte Selbstgefährdung (Peters 2011, 2013):.....	104
12. Stresstoleranzfenster, Leistungskurve .....	105
13. Der Polyvagal-Kreis .....	106
14. Kognitives Transaktionales Stress-Modell nach Lazarus .....	107
15. Supervisionsrelevante Anforderungen und Ressourcen.....	107
16. Regenerationsstrategien .....	108
17. Beispiele für aktive Erholungsstrategien.....	109
18. Distanzierungsfähigkeit stärken .....	112
19. Fragen zur betrieblichen Erholungskultur.....	113
20. Beschleunigungskreislauf.....	114
21. Übung: Sicher in Gruppen.....	115
<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>116</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb.1 Vergleich der Auswirkungen der Arbeit von 1994 – 2008 (LIGA 2009: 27). ....	18
Abb 2 Relative Veränderungen Fehlzeiten Berufstätiger nach Diagnosen (TK 2022: 27).....	18
Abb. 3 Bay-Jessen-Schema nach Kiltz (im Druck: 4).....	65
Abb. 4 Abhängigkeit der Leistungsfähigkeit vom Stresslevel (Institut für Stressmedizin rhein ruhr 2012 in Haurand et al. 2015: 27).....	67, 105
Abb. 5 Supervisionsrelevante Anforderungen und Ressourcen (Erbring 2015: 211).....	69, 107
Abb. 6 Belastungs-Beanspruchungs-Modell nach DIN EN ISO 10075-1.....	94
Abb. 7 Rahmenmodell Erholungskompetenz (Krajewski et al. 2011: 105).....	95
Abb. 8 Entscheidungsabwägungen zur Erholung (Krajewski et al. 2011: 109).....	95
Abb. 9 REQ – Fragebogen zur Erfassung von Erholungserfahrungen (Sonntag & Fritz 2007).....	98
Abb. 10 Kriterien Arbeitsqualität; DGB-Index Gute Arbeit (Schmucker 2020: 11) ....	101
Abb.11 Stresstoleranzfenster NICABM 2019.....	105
Abb. 12 Der Polyvagalkreis; Mathias Timm.....	106
Abb. 13 Kognitives Transaktionales Stress-Modell nach Lazarus.....	107
Abb. 14 Quadratatmung (Pablo Hagemeyer 2021, 103).....	109
Abb. 15 Der Beschleunigungskreislauf (Lesch et al. 2021: 174).....	114

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Erholungskompetenz-Subfacetten und Items (Krajewski et al. 2013: 15)...	24, 99
Tabelle 2 Äußere berufliche Belastungsfaktoren (nach Treier 2019: 21 ff.) .....	62, 102
Tabelle 3 Belastungsfaktoren nach menschlichen Funktionsebenen.....	63, 108

## Abkürzungsverzeichnis

ANS	Autonomes Nervensystem
AOK	Allgemeine Ortskrankenkasse
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BASK-Modell	Behavior-Affect-Sensation-Knowledge-Modell (Braun 1988)
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BZgA	Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
DAK	Deutsche Angestellten Krankenkasse
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DGSv	Deutsche Gesellschaft für Supervision & Coaching
DIN EN ISO 10075	Deutsches Institut für Normung-Europäische Norm-Internationale Normungsorganisation; 10075 steht für Richtlinien der Arbeitsgestaltung in Bezug auf psychische Arbeitsbelastungen (Teil 1 – 3)
DRAMMA-Modell	Detachment-Relaxation-Autonomy-Mastery-Meaningfulness-Affiliation-Modell (Newman et al. 2013)
EKS	Erholungskompetenz-Skala (EKS-10)
Iga	Initiative Gesundheit und Arbeit
INQA	Initiative Neue Qualität der Arbeit
LIA NRW	Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes NRW
LIGA NRW	Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes NRW
M	männlich
MS	Materialsammlung (im Anhang)
psyGA	psychische Gesundheit in der Arbeitswelt
SD	Supervisandin, Supervisand, Supervisandinnen, Supervisanden
SIBAM-Modell	Sensation-Image-Behavior-Affect-Meaning-Modell (Levine 2011)
SV	Supervisorin, Supervisor, Supervisorinnen, Supervisoren
TK	Techniker Krankenkasse
W	weiblich

## Danke

an Michael Beese und Merlin Witt für erste Informationen und Gespräche im Hintergrund im Sommer 2022;

an Donata Gries, die ich beim Resilienz-Online-Training und der Teilnahme am Online-Coaching zum Thema Erholungskompetenz ganz praktisch erleben konnte;

an Rolf Reiner für viele Einblicke in die Transaktionsanalyse, den gemeinsamen vielfältigen Austausch und das Überlassen seines aktuellen Aufsatzes zum Bay-Jessen-Schema;

an Petra für die Erinnerung an die Leichtigkeit;

an Bärbel für die zweite Heimat auf Spiekeroog, wo viele Seiten dieser Arbeit entstanden;

an die Kommilitoninnen und Kommilitonen, besonders Ruth, für den Rückhalt in den vergangenen Monaten;

an Supervisandinnen und Supervisanden sowie Kolleginnen und Kollegen beim Hilfefon sexueller Missbrauch, die sich so bereitwillig auf meine Ideen und Anregungen einließen;

an viele andere, die ihren Anteil daran haben, dass ich auch diesen Studiengang abschließen kann;

besonders an Sophie für die Zuversicht, ihr Vorbild an Erholungskompetenz und ihr Lieblingswort „Textkohärenz“;

und vor allem an Michael, ohne dessen liebevolle Unterstützung weder diese noch die anderen Abschlussarbeiten, Hausarbeiten, Prüfungsvorbereitungen etc. in den vergangenen fast 25 Jahren so gut hätten gelingen können.

Nach 1993, 1999 – 2009 und 2011 ist nun 2023 meine letzte Abschlussarbeit für einen akademischen Studiengang beendet. Nachdem ich diese Seite meines Lebens so ausgeprägt gelebt habe, möchte ich in den nächsten Jahren anderen Seiten des Lebens mehr Raum geben und all das Wissen und meine Erfahrungen weiter in der Praxis fruchtbar werden lassen. Dabei wird die natürliche Balance von Aktivierung und Entspannung eine besondere Rolle spielen. Denn: *Das Leben darf auch leicht sein.*

# 1 Einleitung

In Supervisionsprozessen<sup>1</sup> kann die Veränderung von Arbeitsbedingungen und Arbeitskulturen in Organisationen und die Reaktion der Mitarbeitenden darauf beobachtet werden. Mit Hilfe der Wissenschaft können diese Beobachtungen der Praxis reflektiert werden, um sich so an einem wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Diskurs zu beteiligen und ebenso Konzepte für die Praxis weiterzuentwickeln. Supervision als arbeitsweltbezogene Beratung hat mit ihrem Theorie-Praxis-Bezug eine spezifische Expertise und ist damit ein Teil der Forschung und Qualitätsentwicklung (Hausinger 2013: 76 ff.). Ausgehend von meinen Beobachtungen zu Überlastungen von Supervisand:innen (SD) bin ich auf den Ansatz der Erholungskompetenz gestoßen. Sich von belastenden (Arbeits-)Erfahrungen auch wieder erholen zu können, erscheint danach als eine zentrale Kompetenz, um den heutigen Anforderungen der Arbeitswelt standhalten zu können, die auch für mich selbst als Supervisorin (SV) in meiner eigenen Berufstätigkeit Relevanz hat. Deshalb möchte ich in dieser Masterthesis eine Position als SV zum Konstrukt der Erholungskompetenz entwickeln und konzeptionelle Impulse für die Supervision erarbeiten.

## 1.1 Ausgangslage

Sowohl in Supervisionsprozessen in Teams aus psychosozialen Arbeitsfeldern, mit Selbständigen, die einen ländlichen Familienbetrieb führen, als auch mit einer Mitarbeiterin der Personalabteilung eines international tätigen Unternehmens erlebe ich Berufstätige, die sich durch ihre Erwerbstätigkeit immer wieder überlastet fühlen. Einige Stichworte, die in diesen Supervisionsprozessen als Grund für hohe Belastung geäußert werden, sind: Arbeitsmenge, Zeit- und Leistungsdruck, schwierige Klient:innen oder Kund:innen, hohe Qualitätsanforderungen bei mangelnden Ressourcen, ständige Erreichbarkeit, Homeoffice und das Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Privatem, mangelndes Führungsverhalten und ständige Umstrukturierungen. Den Mitarbeitenden fällt es schwer, von ihrer Arbeit abzuschalten und sich ausreichend zu erholen. Dies wiederum hat Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit, Qualität der Arbeit, Zufriedenheit und Gesundheit der Erwerbstätigen. Weil es so wirkt, als könnten einige Mitarbeitende leichter mit Krisen und Belastungen umgehen als andere, deutet die Mehrzahl der SD ihren Stress und ihr Erschöpfungsempfinden als individuellen Mangel, den sie im Rahmen der Supervision beheben wollen.

Es besteht kein Zweifel daran, dass veränderte Arbeitsbedingungen, die seit Mitte der 1980er Jahre beobachtet werden können, Grund für vermehrte psychische Belastungsfaktoren darstellen. Diese tiefgreifenden, sich beschleunigenden Veränderungen fordern alle am Arbeitsprozess beteiligten Subjekte zu persönlichen Anpassungsleistungen heraus und lösen damit in unterschiedlichem Maße Stress aus. (Kratzer et al. 2003, Voß 1998, Haubl et al. 2011,

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit verwende ich den Begriff „Supervision“ und differenziere diesen nicht von Coaching.

2013a, 2013b). Die Veränderungen an sich und auch deren zunehmende Beschleunigung werden in der Regel als unabänderliche Prozesse hingenommen, mit denen die betroffenen Menschen möglichst erholungskompetent umgehen sollten. Ein kompetenter Umgang mit Belastungen ist auch deshalb zentral, da die Lebensarbeitszeit sich durch den demografischen Wandel verlängert und ein drohender, spürbarer Arbeitskräftemangel den Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erforderlich macht.

Die Veränderungen und deren Folgen betreffen längst nicht nur die Arbeitswelt, sondern unser Leben insgesamt. Die Corona-Pandemie, deutlicher werdende Folgen des Klimawandels und auch die Auswirkungen aus dem Ukraine-Krieg verstärken die Notwendigkeit von Veränderungen im beruflichen, privaten und gesellschaftlichen Alltag. Dadurch werden vertraute Gewohnheiten und Abläufe in Frage gestellt. Außerdem werden die Menge und das Ausmaß der Veränderungen von vielen Menschen als krisenhaft erlebt.

„Tätigkeiten unterliegen in Inhalt und Struktur einem ständigen Wandel – der sich manchmal schneller, manchmal langsamer vollzieht. Besonders disruptive Ereignisse, wie sie Kriege, besonders schwere Rezessionen und Innovationsschübe darstellen, können als Katalysator dieses Wandels wirken. So hat die Corona-Pandemie zweifelsohne den Arbeitsalltag etlicher Menschen von heute auf morgen stark verändert und allem Anschein nach bleiben viele dieser Änderungen auch nach der Pandemie – zumindest zu einem gewissen Teil – bestehen, allen voran bei mobilem Arbeiten, aber möglicherweise auch andere Ausprägungen der Flexibilisierung.“ (BMAS Sept 2022: 11)

Auch außerhalb des Berufs fühlen sich Menschen gestresst: Haushalt, Familie, zu pflegende Angehörige sind weitere Herausforderungen. Freizeit dient heute nicht mehr nur der Erholung, da sie mit vielen Terminen, Aktionen und vor allem digitalen Medien angefüllt ist.

Folglich stellt sich die Frage, wie Menschen sich von Belastungen in ihrem Arbeitsalltag erholen und wie sie gegebenenfalls diese Erholungsfähigkeit gezielt erlernen oder ausbauen können. Diese Frage ist sowohl für das subjektive Wohlbefinden und dauerhafte Gesunderhaltung von zentraler Bedeutung, als auch zunehmend wichtig für Unternehmen, die auf ihre Mitarbeitenden angewiesen sind. Wer sich langfristig nicht ausreichend erholen kann, ist weniger leistungsfähig und fällt wegen des Anstiegs der Erschöpfung irgendwann aus. Dies zeigt sich auch in der Zunahme von Fehlzeiten aufgrund steigender psychischer Beanspruchungen. Berufsbedingte psychische Erkrankungen wie z.B. Burn-out, Depressionen sowie Stress-Folge-Erkrankungen (u.a. Kopf- und Rückenschmerzen) stellen darüber hinaus einen erheblichen Kostenfaktor für die gesamte Gesellschaft dar.

Supervision als arbeitsweltbezogene Beratung hat ihrerseits den Auftrag, durch Reflexionsprozesse die Qualität der Arbeit zu erhalten und zu verbessern. Zudem trägt Supervision bei problematischen beruflichen Erfahrungen zur Entlastung sowie zur Gesunderhaltung der Mitarbeitenden bei. Wenn Erholungskompetenz ein Qualitätsfaktor einer professionellen Kompetenz ist, um den veränderten Anforderungen des Arbeitslebens standhalten zu können, ist die Auseinandersetzung mit diesem Thema relevant für die Supervision.

Als SV werde ich damit in meiner ethischen Haltung angefragt und stehe vor einem Dilemma: Unterstütze ich durch Supervision die Selbstfürsorge der SD im Sinne eines emanzipatorischen Empowerments einschließlich eines kritischen Potenzials gegenüber bestehenden Strukturen? Inwieweit fördere ich durch Supervision die Selbstoptimierung von SD zur Steigerung der individuellen Konkurrenzfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt, um „fit für's Hamsterrad“ (Keupp 2013: 1723) zu bleiben? Wo besteht die Grenze zur Selbstaussbeutung, z.B. durch den (Selbst-)Zwang, die Erholungsfähigkeit effektiver zu gestalten, um sich selbst, dadurch zum Objekt gemacht, in der beruflichen Arbeit besser verwerten zu können? Inwieweit trage ich als Supervisorin dazu bei, dass durch die Förderung der individuellen Erholungskompetenz krankmachende Organisationsstrukturen länger erhalten bleiben?

## 1.2 Subjektiver Zugang

„Alles was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt“ (Humberto Maturana). Wie ich mich dem Thema als SV nähere, hat mit mir und meiner Lebens- und Berufsgeschichte zu tun. Bis vor kurzem hatte ich von dem Begriff „Erholungskompetenz“ noch nichts gehört. Der Begriff brachte mich direkt in Kontakt mit meinem eigenen Bedürfnis nach Erholung. Außerdem merkte ich als SV erneut, wie sehr Begriffe Wirklichkeiten schaffen (Ebbecke-Nohlen 2020: 117): „Erholungskompetenz“ als Annäherungsziel erzeugt andere Bilder als „Burn-out-Prophylaxe“ oder „Anti-Stress-Training“. Während das Bedürfnis nach Erholung vielleicht als mangelnde Belastungsfähigkeit eher mit Scham verbunden sein kann, assoziiert der zweite Wortteil („Kompetenz“) „Stärke“ und „Hoffnung“ auf das Erlernen von besserer Belastungsfähigkeit und mehr Gelassenheit.

Ich nehme das Konstrukt „Erholungskompetenz“ und die vorhandene Literatur vor dem Hintergrund meiner eigenen subjektiven Erfahrungen mit Belastungen, Erholungsstrategien und vor allem dem Bewusstsein dafür wahr, Erholung als bedeutsam für mein (Berufs-)Leben einzuschätzen. Meine Aufmerksamkeitsfokussierung im Sinne von Unterschiedsbildung beeinflusst die Auswahl der Literatur, wie ich diese verstehe und einordne, welche Erfahrungen ich mit einbeziehe etc. und dadurch entstehen abgedunkelte Bereiche und bleiben blinde Flecken (Johari-Fenster, Luft & Ingham 1955).

In Bezug auf das Thema „Erholungskompetenz“ spielt ein Schwerpunkt meiner beruflichen Tätigkeit (eigene Praxis, Hilfeteléfono, Lehre) eine besondere Rolle: Ich arbeite viel mit traumatisierten Menschen beziehungsweise in der Vermittlung traumaspezifischen Wissens und entsprechender ethischer Haltungen. Die Frage danach, wie Menschen sich von belastenden Erfahrungen auch wieder erholen können, beschäftigt mich als selbst durch Gewalt traumatisierten Menschen auch persönlich.

Des Weiteren beeinflusst mich mein Erfahrungshintergrund verschiedener Studiengänge und Ausbildungen sowie von fast 40 Jahren Berufserfahrung in unterschiedlichen Berufsfeldern (als Rechtsanwalts- und Notargehilfin und Büroleitung, dann als Sozialpädagogin und

Bildungsreferentin in der Jugendhilfe, schließlich als Ehe-, Familien- und Lebensberaterin und nun als Supervisorin und Heilpraktikerin für Psychotherapie mit eigener Praxis).

Heute steht im Zentrum meines beruflichen Handelns die Begleitung von Menschen in ihren jeweiligen (Veränderungs-)Prozessen im Kontext ihres biopsychosozialen und spirituellen Daseins. Dabei ist Beratung (als Praxis und wissenschaftliche Reflexion) wesentliches und gemeinsames Element meines beruflichen Alltags, in dem ich auf verschiedene theoretische Konzepte zurückgreife. Für meine Sicht auf das Thema der Erholungskompetenz sind Kreativitätstheorien (kreative Problemlösung, soziale Kreativität), Transaktionsanalyse, Traumatherapie, Polyvagalthorie, Bindungstheorien, körperorientierte/embodimentfokussierte Psychotherapien und systemische Ansätze bedeutsam.

### **1.3 Forschungshypothesen, Ziel und Aufbau der Arbeit**

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Auseinandersetzung mit der Konstruktion „Erholungskompetenz“ unter supervisorischen Gesichtspunkten. Auf dieser Grundlage sollen konzeptionelle Impulse für ein Supervisionskonzept in Bezug auf Erholungskompetenz entwickelt werden.

Ich gehe von folgenden Forschungshypothesen aus:

**Sich von beruflichen Belastungen erholen zu können, ist eine wesentliche Kompetenz, um den sich verändernden Arbeitsanforderungen im Berufsalltag standhalten zu können.**

**Supervision kann diese Erholungskompetenz unterstützen und fördern. Damit leistet Supervision einen Beitrag zur Gesundheit sowie zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit von SD und zur Qualitätssicherung ihrer Arbeit.**

**Da Supervision einer ethischen Haltung verpflichtet ist, bietet sie gleichzeitig einen Raum für die kritische Reflexion der Rahmenbedingungen von Belastung und Erholung und trägt so insgesamt zur Weiterentwicklung einer menschengerechten Arbeit bei.**

Nach einem Überblick über den Forschungsstand werde ich im zweiten Kapitel zunächst veränderte Arbeitsbedingungen mit ihren belastenden Folgen skizzieren. Erholung als Ausgleich persönlicher Beanspruchungen wird als gesundheitsförderliche Ressource definiert. Zum Abschluss des Kapitels spezifiziere ich das Verständnis von Erholungskompetenz.

Danach reflektiere ich aus dem Blickwinkel eines systemisch geprägten Supervisionskonzeptes die Konstruktion der Erholungskompetenz in ihrem Kontext. Im Wesentlichen liegt der Fokus hier auf der ethischen Haltung und handlungsleitenden Werten und Zielen. Darauf aufbauend unterziehe ich einige Aspekte der Erholungskompetenz einer kritischen Reflexion und stelle ergänzende Perspektiven vor. Den Abschluss dieses Kapitels bilden Impulse für eine menschengerechte Arbeit.

Abschließend stelle ich praktische (methodische) Möglichkeiten der Supervision in Bezug auf Erholungskompetenz vor. Diese wurden von mir in Supervisionsprozessen der vergangenen Monate entwickelt und ausprobiert. Im Anhang befindet sich darüber hinaus eine zusammengestellte Materialsammlung (MS) für die Supervisionspraxis.

## 1.4 Forschungsstand

Die Wirkung von Kurzpausen wurden zu Beginn des 20. Jahrhunderts in angewandten Forschungen zum Einsatz von Arbeitspausen und ihrem Effekt auf arbeitsbedingte Ermüdung und daraus folgende Unfallhäufigkeit ermittelt: Am effektivsten seien 5 Minuten Pause nach 50 Minuten Arbeit (Ulich & Wiese 2011: 177 f.). Danach stand lange Jahre die Erholung von körperlichen Belastungen im Fokus der Forschung, während „zu wenige Erkenntnisse über Bedürfnisse, Anforderungen und Belastungen, die sich z. B. für Wissensarbeiter oder in der Dreifachbelastung durch Arbeitszeiten, lange Wegzeiten und familiäre Aufgaben“ ergeben, vorhanden sind (BMAS 2017: 122).

Seit den 1990er Jahren etablierte sich neben der umfangreichen Stress-Forschung auch die Erholungsforschung mit Blick auf veränderte Arbeitsbedingungen. Die Veröffentlichungen des Sportwissenschaftlers Henning Allmer von der Sporthochschule Köln wurden breit rezipiert. Er stellte fest, dass für eine Leistungssteigerung Erholung genauso wichtig ist wie Belastungsreize (Allmer 1996: 20 f.). Daraus entwickelte er „ein in sich geschlossenes – handlungstheoretisch orientiertes – Erholungskonzept“, das er auf die „Tätigkeitsfelder[.] Arbeit, Sport, Schule und Freizeit“ bezog (ebd.: 2). Kai Seiler und andere Mitarbeitende des Landesinstituts für Arbeitsgestaltung (LIGA) NRW haben mit der von Jarek Krajewski (Professor für experimentelle Wirtschaftspsychologie) auf Allmer aufbauenden Erholungskompetenz-Skala (EKS) in den Jahren 2011 – 2013 eine repräsentative Befragung der Menschen in NRW zur Erholungskompetenz durchgeführt (LIA NRW 2013, 2016). In diesem Ansatz werden personenbezogene Determinanten konstruiert, die Erholung erleichtern oder erschweren. 2019 wurde die Validität der EKS in einer ergänzten Form bestätigt (Schüßler et al.). Ansonsten gibt es auffallend wenig weitere Forschung und Bezugnahme auf die EKS.

Auch international wurden in der Erholungsforschung zahlreiche Modelle hinsichtlich Belastung-Beanspruchung, Anstrengung-Erholung sowie Erholungsfaktoren entwickelt. Das Effort-Recovery-Modell von Meijman & Mulder 1998 ist ein Bezugspunkt der Arbeitswissenschaftlerin und Organisationspsychologin Sabine Sonnentag, die gegenwärtig als die führende Erholungsforscherin in Deutschland gilt (Sonnentag et al. 2021). Während Meijman & Mulder davon ausgehen, dass Erholung einsetzt, sobald Erwerbstätige den belastenden Stressoren nicht mehr ausgesetzt sind, ist nach Sonnentag & Fritz (2007) die Fähigkeit zentral, auch innerlich von der Arbeit abschalten zu können. Welche Faktoren Erholung erleichtern oder hemmen, sowie das Paradox, dass sich Menschen gerade dann, wenn sie Erholung besonders nötig haben, häufig schlechter erholen können, sind Forschungsinteressen von

Sonntag (Sonntag et al. 2021, 279). Das Stressor-Detachment-Modell (Sonntag & Fritz 2015) hat Einfluss auf das DRAMMA-Modell genommen (Newman et al. 2013). Dabei steht DRAMMA als Akronym für Detachment, Relaxation, Autonomy, Mastery, Meaningfulness und Affiliation (ebd., Kapitel 2.4.3).

Gerhard Blasche interessiert sich für „Erholung 4.0“ (2020) und kooperiert auch mit Johannes Wendsche, dem Leiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Schwerpunkte der Forschung sind Wirkungen von Kurzpausen bei Beschäftigten im Gesundheitsbereich, Erholungswirkungen von Urlaub sowie Wirkung des Lockdowns (COVID 19) auf die Erholung (<https://www.blasche.at/>). Die Folgen der Corona-Pandemie sind gegenwärtig in mehreren laufenden Studien Gegenstand der Erholungsforschung.

Es gibt verschiedene Metaanalysen und Überblicke über den Forschungsstand zur Erholung. Sonntag et al. bemängeln, dass alle Ergebnisse immer auf Selbstauskünften der Befragten beruhen und der komplexe Zusammenhang vieler Faktoren, die für Erholung eine Rolle spielen, nicht eindeutig geklärt werden kann (Sonntag et al. 2017).

Ähnlich wie zu den Themen Stress, Burn-out-Prävention und Resilienz, Achtsamkeit sowie Entspannung vielfältige Forschung und eine schier unüberschaubare Anzahl an Veröffentlichungen vorliegen, gilt dies inzwischen auch für die Themen Erholung von Arbeitsbelastungen und Erholungskompetenz.

Erholungskompetenz-Förderung ist darüber hinaus ein Markt und wird im Coaching (z.B. Donata Gries von Mensch Management<sup>2</sup>, [engage-coach.de](http://engage-coach.de)), von Krankenkassen (z.B. „Stress im Griff“ der AOK) sowie Online-Tools von psyGA (psychische Gesundheit in der Arbeitswelt), von INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales)<sup>3</sup> und im Bereich der Selbsthilfeliteratur (z.B. Eichhorn 2006, Blasche 2020, Hammond 2021) angeboten.

Dennoch ist Erholungskompetenz im Bereich von Supervision bislang kein explizites Forschungsthema. Allenfalls im Thema „Selbstfürsorge/Selbstoptimierung“ scheint etwas von Erholungskompetenz im Blickwinkel der Supervision auf. (Haubl & Voß 2011, Haubl et al. 2013, Haubl, Hausinger & Voß 2013, Baur 2015)

---

<sup>2</sup> Am Online-Kurs Erholungskompetenz (10 Online-Module zum Selbstlernen, 1 Online-Coaching-Tag, sowie 4 Online-Module zur Nachbereitung), der über die Malteser Akademie angeboten wurde, habe ich im Herbst 2022 teilgenommen. Ebenso habe ich mich mit den Online-Tools „Stress im Griff“ der AOK sowie psyGA beschäftigt.

<sup>3</sup> „Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA): Die Initiative Neue Qualität der Arbeit ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Sozialpartnern, Kammern, der Bundesagentur für Arbeit, Wissenschaft und Unternehmen, die sich für eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur einsetzt und Ansätze zur motivations-, gesundheits- und innovationsförderlichen Arbeitsgestaltung oberhalb von gesetzlichen Mindestnormen entwickelt.“ BMAS 2017: 201)

## 2 Arbeit, Belastung und Erholung

„In einer Gesellschaft, die durch ständige Veränderung und eine zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit sowie durch eine starke Leistungsorientierung geprägt ist, wird die Fähigkeit der Menschen, sich zu erholen, und eine differenzierte Reflexion von Erholungsfaktoren und -hemmnissen immer wichtiger.“ (LIA 2013: 19)

Wie unter 1.3 angekündigt werde ich in diesem Kapitel zunächst wichtige Aspekte veränderter Arbeitsbedingungen skizzieren, deren Folgen als Gründe dafür gelten können, wieso Erholungskompetenz heute so bedeutsam und nicht mehr selbstverständlich ist. Die beruflichen Belastungen, die sich aus den veränderten Arbeitsbedingungen ergeben, führen bei vielen Beschäftigten zu Beanspruchungen wie Stress und Ermüdung und im schlimmsten Fall zu Gesundheitsgefährdungen. Antagonistisch dazu wird Erholung definiert, die als gesundheitsförderliche Ressource verstanden wird. Anschließend geht es um das Konstrukt der Erholungskompetenz mit ihren verschiedenen Aspekten.

### 2.1 Veränderte Arbeitsbedingungen

Bei der Veränderung von einer Industriegesellschaft zu einer spätmodernen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft wird der Fokus menschlicher Arbeit „zukünftig stärker in kognitiven, emotionalen und sozialen Anforderungen“ liegen. (Gilbert u.a. 2020: 89) Zunehmend mehr Erwerbstätige arbeiten regelmäßig im unmittelbaren Kontakt mit anderen Menschen als Nutznießer der Arbeit, als in der Herstellung von Gütern (Bauer 2015: 33). Dies bedeutet, dass die Emotions- und Interaktionsarbeit wichtiger wird (BAuA 2019: 19), welche durch ein Dienstleistungsdreieck gekennzeichnet ist: Von Beschäftigten wird erwartet, dass sie „ihre Kundschaft (oder ähnliche Gruppen) gut betreuen und gleichzeitig die (ökonomischen) Vorgaben ihrer Organisation erfüllen.“ (BAuA 2021: 2) Außerdem ist eine wachsende Leistungs- und Effizienzorientierung zu beobachten (LIA 2013: 94), die auch das „Humankapital“ umfasst. Als Kennzeichen veränderten Arbeitens greife ich Flexibilisierung, Subjektivierung, Digitalisierung und Globalisierung mit den Folgen von Beschleunigung, Verdichtung, Entgrenzung sowie Fragmentierung von Arbeitsprozessen heraus. Der demografische Wandel führt dazu, dass Mitarbeitende länger im Berufsleben bleiben (müssen) und der Anteil älterer Erwerbstätiger ständig steigt. Ein weiteres Kennzeichen der Veränderung ist ein erhöhter Medienkonsum, der mit der Herausforderung verbunden ist, die eigene Aufmerksamkeit zu steuern. Die Veränderungen betreffen nicht nur das Arbeitsleben, sondern die Lebensgestaltung (insbesondere Freizeit als traditionellen Ort für Erholung) insgesamt.

#### 2.1.1 Flexibilisierung, Subjektivierung, Digitalisierung und Globalisierung

Die genannten Aspekte sind vielfältig miteinander verflochten: „neue Technologien und Digitalisierung [haben] die Globalisierung vorangetrieben [...] und zu einem beschleunigten Waren-, Dienstleistungs- und Kapitalverkehr beigetragen.“ (BAuA 2019: 22) Diese

Entwicklung erfordert mehr Flexibilität und schnelleres Reagieren von Betrieben, die durch weitere Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen ermöglicht wird. Die daraus folgenden „Veränderungswellen“, mit denen uns Neuerungen durchdringen, kommen immer schneller (Busch 2021: 31, Rosa 2022a).

Flexibilisierung in der Arbeitswelt zeigt sich in Bezug auf „das Beschäftigungsverhältnis, die Arbeitszeit, die Qualifikationsanforderungen, den Arbeitsort, die Erwerbsbiographie u.a.“ (Kratzer et al. 2003: 3 sowie Kratzer et al. 2005: 128). Seit den 1980er Jahren nehmen „Normalarbeitsverhältnisse“ ab, stattdessen gibt es befristete Arbeitsverhältnisse, Teilzeitarbeit und geringfügige Beschäftigungen – manchmal sogar mehr als eine Erwerbsarbeit (LIA 2013: 14). Daraus folgen Unsicherheiten und Mehrfachbelastungen. Voß spricht in diesem Zusammenhang vom „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß 2011: 51; ders. 2013: 177 ff.).

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit kann mit einer größeren Arbeitszeitsouveränität einhergehen, so dass sich „Arbeitszeiten mit lebensweltlichen Anforderungen vereinbaren lassen.“ (Kratzer et al. 2003: 36) Die Synchronisation mit anderen Bereichen des Lebens kann aber auch erschwert werden. Denn längere Arbeitszeiten und weniger Planungssicherheit sind der Preis der Flexibilität (ebd.: 34). Dies „erschwert [...] Beschäftigten, ihren Tages- und Wochenablauf einschließlich der Erholungsphasen zu planen und in sozialen Beziehungen verlässliche Absprachen zu treffen.“ (LIA 2013: 69) Außerdem leidet bei vielen die Schlafqualität als wichtigstes Element der Erholung (ebd.: 70). Insgesamt ist die Gestaltung der Arbeitszeit ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Regulation von Belastung und Erholung (BAuA 2019: 13).

Arbeitsorganisatorische Umstrukturierungen, die besser mit Unbestimmtheit umgehen können als z.B. standardisierte Arbeitsvorgaben und strenge Hierarchien, führen zu neuen Organisationsformen und vor allem neuen Führungsstilen. (BMAS 2017: 82 ff., Kratzer et al. 2005: 146 ff., Voß 2011: 53 f.) Immer mehr Arbeitnehmende produzieren selbständige Entscheidungen und Problemlösungen allein oder in agilen Teams für ihre jeweiligen Verantwortungsbereiche und setzen diese Ergebnisse mit anderen vernetzt um. Deswegen sind kommunikative Fähigkeiten und die Bereitschaft zur Teamarbeit besonders gefragt. Zudem ist die größere Selbständigkeit mit mehr Entscheidungskompetenz und Verantwortung verbunden. (LIA 2013: 14; Kratzer et al. 2003: 7) Dabei wird nicht mehr das Engagement der Beschäftigten bewertet, sondern deren Ergebnisse (Erfolg/Misserfolg), oft bei abnehmenden Ressourcen und steigenden Erwartungen („indirekte Steuerung“ Voß 2011: 53). Darüber hinaus werden Fürsorgepflichten der Arbeitgebenden als Aufforderung zur Selbstfürsorgepflicht an die Mitarbeitenden delegiert (verstärkt im Homeoffice) (Haubl 2013: 65). In der Folge wird Scheitern meist subjektiviert (Hausinger 2013: 98).

Das Subjekt hinter der Rolle des Mitarbeitenden muss aus diesen Gründen selbst steuern, inwieweit es sich verausgabt und individuell verfügbar sein will. Individuelle Ressourcen

und Fähigkeiten, die bislang eher dem privaten Leben zugeordnet und auch dort ausgebildet wurden (soziale Fähigkeiten, emotionale Kompetenz, Kooperationsfähigkeit, Selbstverantwortung etc.), erhalten einen höheren Stellenwert. Die „Anforderungen an aktive individuelle Gestaltungsleistungen („strategische Lebensführung“, Selbstmanagement u.ä.)“ steigen. (Kratzer et al. 2003: 9, 38; Voss 2011: 52 f., Matuschek 2013: 139 ff.)

Subjektivierung zeigt sich nach Kratzer et al. auch in gesellschaftlichen Individualisierungsprozessen (Beck 1986), die in normativen Tendenzen zur Einzigartigkeit und in wachsenden Ansprüchen „gerade auch an die Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung in der und durch Arbeit (vgl. Baethge 1991; Heidenreich 1996)“ deutlich werden (Kratzer et al. 2003: 38 ff.).

Digitalisierung ist eine wesentliche Bedingung des heutigen Ausmaßes der Globalisierung. Denn Wirtschafts-, Finanz- und Arbeitsprozesse sind international auf der Grundlage der technologischen Veränderungen insbesondere im Bereich der Information und Kommunikation organisiert (LIA 2013: 14). In Deutschland arbeiten 83 % der Mitarbeitenden mit digitalen Medien (DGB 2022a: 4), die meisten davon mit mehreren digitalen Arbeitsmitteln. 56 % nutzen Videokonferenzen (ebd.: 5, 19 f.). Auf der einen Seite fallen dadurch Anfahrtswege zu Besprechungen weg, auf der anderen Seite ist die Anzahl der Besprechungen bei 75 % der Befragten gestiegen, wobei bei vielen mehrere Videokonferenzen ohne Pausen dazwischen aufeinander folgen (ebd.: 20). 40 % der Beschäftigten fühlen sich durch die Technik zusätzlich belastet, lediglich 9 % entlastet (ebd.: 6 ff., siehe auch TK 2021: 55). Diese Veränderungen führen zu einer räumlich und zeitlich entgrenzten Arbeit (Sonntag, Frieling & Stegmaier 2012, 294). Der Anteil von Beschäftigten, die ihre Arbeit zum Teil mobil erledigen, steigt (DGB 2022a: 18). Auch die psychosoziale Beratungsarbeit veränderte sich durch den Einsatz digitaler Medien: War früher kaum denkbar, von persönlichen face-to-face-Kontakten Abstand zu nehmen, wurden in der Corona-Pandemie Blended Counseling, Telefon- und Videogespräche zum neuen Alltag.

### **2.1.2 Beschleunigung, Verdichtung, Entgrenzung und Fragmentierung**

Beschleunigung und Verdichtung zeigen sich darin, dass in einer Zeiteinheit immer mehr, immer schneller und effektiver erledigt werden soll. Zeit ist zu einem knappen Gut geworden, „an dem sich die eigene Effektivität misst und deren Organisation optimiert werden soll“ (Kratzer et al. 2003: 36). Dies gilt sowohl bei der Erwerbstätigkeit als auch im Haushalt und in der Freizeit. Der dadurch entstehende Termin- und Zeitdruck stellt einen erheblichen Belastungsfaktor dar. Die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit (z.B. neue Software) geht einher mit einer Zunahme von Arbeitsunterbrechungen (Fragmentierung, Bauer 2015: 67 f.) und Multitasking (Treier 2019: 6; TK 2021).

Entgrenzung ist eine Folge der Flexibilisierung und Subjektivierung, wodurch sich nicht nur die Erwerbstätigkeit verändert, sondern auch die Grenzen zwischen der Person (Leben) selbst und ihrer Rolle als Arbeitskraft (Arbeit) verschwimmen (Voß 1998, Voß 2011: 51 ff.).

Dies betrifft die Grenzen zwischen „Arbeitszeit und Freizeit, zwischen Arbeitsort und Wohnort, zwischen Arbeitswelt und Lebenswelt“ (Kratzer u.a. 2003: 9) und auch bei Hilfsmitteln (z.B. Auto, Computer, Handy), Arbeitsinhalten und Sozialorganisation (z.B. Informationsbeschaffung, Kontakt- und Netzwerkpflge) sowie Sinnfragen (Arbeit als Selbstverwirklichung, Privatleben als beruflich zu nutzender Bereich) (Voß 1998: 480).

„Zeit- und ortsflexibles Arbeiten“ findet (seit der Corona-Pandemie vermehrt) „jenseits der Präsenzkultur“ statt und hat Einfluss sowohl auf die Organisationskultur als auch das private und gesellschaftliche Leben: „welche Zeiträume und welche Orte für Familie, Freizeit, Erholung, Weiterbildung oder ehrenamtliche Tätigkeiten zur Verfügung stehen“, muss von den Beteiligten kontinuierlich neu ausgehandelt werden (BMAS 2017: 73).

In einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft ist der Umgang mit Informationen und Kommunikation wesentlich (iga 2016: 6). Bis jetzt führt dies zu einer Informationsflut, Dokumentationspflicht und zu Unterbrechungen (Fragmentierung), die nahezu alle SD, mit denen ich zu tun habe, belasten. Die vielen komplexen Informationen müssen auf einmal verarbeitet werden, was zur mentalen Überforderung führen kann (Lesch et al. 2021: 196). Die Möglichkeit, über digitale Medien alle immer über alles auf dem Laufenden zu halten, verführt dazu, dass nicht mehr selektiert wird (und vermutlich wegen der Komplexität nicht selektiert werden kann), welche Informationen für welche Mitarbeitenden tatsächlich relevant sind. Viele dieser Informationen haben „eine sehr schmale Aktualitätsspanne“, wodurch das Lebensgefühl beeinflusst wird, weil es keine Zeit gibt zu verweilen und sinngebende Narrationen zu bilden. (Han 2022: 62) Für die Beschäftigten entsteht der Anschein, als sei die Information zu und Dokumentation über die Arbeit und die damit zusammenhängenden Regeln wie z.B. Datenschutz wichtiger als die Arbeit mit den Zielgruppen der Angebote selbst. Diese Zunahme von Bürokratisierung geht dann über ein nachvollziehbares Maß hinaus. Organisationen befinden sich durch die gegenwärtigen Krisen noch stärker im Überlebensmodus, sodass sie vor allem mit ihrem eigenen ökonomischen Überleben beschäftigt sind und professionelle Standards manchmal ökonomischen Bedingungen untergeordnet werden (Beumer 2013: 23 ff., Voß 2013: 168 ff.).

Durch die veränderten Arbeitsbedingungen ist es heute kaum möglich, eine Sache in Ruhe zu Ende zu bearbeiten. Es gibt zu wenig Zeit, um auf Ungeplantes, wie z.B. Unterbrechungen reagieren zu können (iga 2016: 3). Noch dazu fordern Unterbrechungen (erneute) Aufmerksamkeitsfokussierung und damit Energie. Ebenso erschweren unabgeschlossene Aufgaben die Erholung nach der Arbeit.

Außerdem schauen viele Mitarbeitende auch auf ihrem privaten Handy kontinuierlich nach neuen Nachrichten und werden dadurch im Arbeitsablauf unterbrochen oder füllen ihre Pausen mit weiterem medialem Konsum.

### 2.1.3 Demografischer Wandel, Freizeit und Medienkonsum

Der demografische Wandel ist für das Thema Erholungskompetenz insoweit relevant als sich durch das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Arbeitsmarkt der Mangel an Arbeits- und Fachkräften erhöht, sodass Arbeitskräfte nicht mehr einfach ersetzt werden können. Außerdem führt die Anhebung des Rentenalters und die Möglichkeit, auch neben der Rente weiter berufstätig zu sein oder aus finanziellen Gründen arbeiten zu müssen, zu einem ständig steigenden Anteil älterer Beschäftigter (ab 55 Jahre), auf die nicht verzichtet werden kann (BAuA 2019: 12, 22 f.). Daher ist der längerfristige Erhalt der Arbeitsfähigkeit ein wichtiges Anliegen, weshalb die Erholungskompetenz zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Freizeit ist in unserer modernen Leistungsgesellschaft ebenso auf Arbeit bezogen. Denn sie dient als von Arbeit freie Zeit dazu, sich von der Arbeit zu erholen. (Han 2022: 9 f.) Zum Teil wirkt die berufliche Belastung, z.B. durch Gedanken an die Arbeit, in die Freizeit hinein. Andererseits können auch Haushalt, Kindererziehung, Betreuung zu pflegender Angehöriger, Konflikte in der Partnerschaft etc. so belastend sein, dass die freie Zeit davon beeinträchtigt wird und keine ausreichende Erholung stattfinden kann. Für die meisten Menschen ist die Bedeutung der Freizeit für das individuelle Lebensgefühl hoch. Der Freizeitsektor ist ein Markt, auf dem viel Geld verdient werden kann (Freizeitindustrie) und der deswegen kommerzialisiert umworben ist. Auch wenn Freizeit als Gegenpol zur Arbeit definiert wird, scheint sie als Zeit für Erholung von der Arbeit an Bedeutung zu verlieren, weil sie anderweitig verzweckt ist:

„Der oder die Einzelne ist nicht nur mit einer unübersehbaren Anzahl von Möglichkeiten konfrontiert, aus denen gewählt werden muss, er oder sie steht auch in Konkurrenz mit allen anderen, die womöglich bessere Entscheidungen getroffen haben. [...] Nicht nur müssen wir überlegen, was für uns im Moment das Lohnendste ist, welche Aktivität die intensivste Erfahrung mit sich bringt, wir müssen uns gleichzeitig auch damit auseinandersetzen, was die Einzigartigkeit unserer Person in den Augen der anderen unterstreicht. [...] Die Freizeit muss außergewöhnliche Erlebnisse liefern, die uns nicht nur erfüllen, sondern auch eine erfolgreiche Außendarstellung ermöglichen.“ (Blasche 2020: 19) „Das Individuum sieht sich in dieser Gemengelage genötigt, den eigenen und fremden Erwartungen, die an all die Möglichkeiten geknüpft ist gerecht zu werden, um in der auf Konkurrenz und Wettbewerb ausgerichteten Marktlogik nicht den Anschluss zu verlieren.“ (Lesch et al. 2021: 196)

Menschen suchen in der Freizeit also weniger Erholung als Erlebnisse (Schulze 1992), die sie in digitalen Medien entsprechend ihres Wunsch-Selbstbildes darstellen können. Die Darstellung des persönlichen Glücks in Form von singulären Erlebnismomenten ist zum Indikator für ein erfülltes und damit erfolgreiches Leben geworden. (Schreiber 2022: 41)

Aufmerksamkeit ist ein begehrtes Gut, denn ihre Steuerung bedeutet „kulturelle und wirtschaftliche Macht“ (Busch 2021: 27 f.). Erschöpfung hängt auch und vor allem mit hohem Medienkonsum zusammen, der unser Gehirn in seinen Verarbeitungskapazitäten ständig überfordert bzw. geistig „verstopft“ (ebd.: 15, 43 f.). Die Nutzung von Internet,

Messengerdiensten, Nachrichten, E-Mails, Streaming etc. umfasst im privaten Alltag bei vielen Menschen mehrere Stunden pro Tag, in denen die Aufmerksamkeit ständig erregt wird, aber oberflächlich bleibt (ebd.: 30). Erwachsene Menschen sind zu  $\frac{3}{4}$  ständig online, jüngere zu 92 % (TK-Studie 2021: 6 ff.). Nach einer Studie der TK ist die private Mediennutzung der Grund für den hohen Konsum. Dabei gibt es eine Korrelation zwischen ausgeprägtem privatem Medienkonsum und gesundheitlichen negativen Folgen wie Konzentrationsproblemen, Nervosität sowie depressiven Verstimmungen (TK-Studie 2021: 32 ff.). Allerdings kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob nicht gerade Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen einen höheren Medienkonsum haben. Berufliche Nutzung digitaler Medien scheint laut dieser Studie nicht in gleicher Weise die Stimmung zu beeinflussen. Die hohe berufliche Nutzung digitaler Medien führt jedoch zu Verspannungen und zu Erschöpfung (ebd.: 36 f.). Auffallend ist, dass Menschen häufig nicht nur ein digitales Medium nutzen, sondern parallel ein zweites mit der Folge erhöhter Konzentrationsprobleme (ebd.: 12 f., 38 ff).

Darüber hinaus bleiben die meisten Befragten länger online als geplant (ebd.: 16, 19 ff.). „Alles Erleben ist hirnpfysiologisch gesehen die Folge von Aufmerksamkeitsfokussierung.“ (Erpenbeck 2020: 26; Schmidt 2015: 41, Busch 2021: 23 ff) Dies bedeutet auch, wer unsere Aufmerksamkeit erregen und damit steuern kann, steuert uns (Simon 2018). Wir schauen mehr auf einen Bildschirm und weniger auf uns selbst, so dass wir den Kontakt zu uns selbst verlieren (Busch 2021: 16, 30), was wiederum Einfluss auf unsere Erholungsfähigkeit hat.

## 2.2 Belastungen - Beanspruchungen und Folgen

In den Arbeitswissenschaften versteht man unter **Belastungen** „objektive, von außen auf den Menschen einwirkende Faktoren wie z.B. Lärm, Zeitdruck oder widersprüchliche Erwartungen an Mitarbeiter.“ Die subjektiven Folgen davon zeigen sich als **Beanspruchungen**, die sich in physische Beanspruchungen wie z.B. des Herz-Kreislauf-Systems oder der Muskulatur und psychische Beanspruchungen z.B. der Aufmerksamkeit, der Konzentration etc. differenzieren lassen. (Maier & Nissen 2018)

Bezogen auf Erwerbstätige erschweren Stressoren das Erreichen eines Arbeitsergebnisses (z.B. physische/psychische Belastungen, Über-/Unterforderung). Ressourcen erleichtern dagegen die Zielerreichung, reduzieren Kosten, stimulieren die persönliche Entwicklung und mildern die Wirkung von Stressoren. (BAuA 2019: 19). Sowohl Belastungen als auch Möglichkeiten zur Regeneration sind in der Arbeitswelt „ungleich verteilt“ (LIA 2013: 72).

Wann berufliche Belastungen (Stressoren) für das Subjekt zu einer Beanspruchung werden und zu einer Leistungsminderung führen, welche Ressourcen dies abpuffern, kann letztlich besonders in Bezug auf psychische Belastungen nicht (linear-)kausal bestimmt werden, auch wenn dafür einige Modelle entwickelt wurden (Übersicht: Bauer 2015: 97 ff.; iga 2016: 7, BAuA 2019: 21, Rusch 2019, kritische Einordnung: Hausinger 2013: 98 ff., Beispiel MS 1).

Mal sind individuelle Bewertungsmuster dafür entscheidend, wie belastend Stressfaktoren wirken, mal ist es das Ausmaß des Handlungsspielraums oder die zu erwartende Gratifikation und mal sind es die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Unabhängig davon gibt es Belastungen (Kapitel 2.2.1), die mit höherer Wahrscheinlichkeit zu Beanspruchungen führen. Welche Beanspruchungen und Folgen am häufigsten sind, wird unter 2.2.2 dargestellt. Zu berücksichtigen ist zudem, dass Arbeitsbelastungen und Freizeitbelastungen eine Wechselwirkung aufeinander haben. Denn das Beanspruchungserleben, Stress und Ermüdung und deren leistungsmindernden bis gesundheitsgefährdenden Folgen sind in der Regel nicht isoliert nur einem Bereich zuzuordnen (Allmer 1996: 186).

### 2.2.1 Belastungsfaktoren

Belastungen sind nicht immer negativ. Denn durch Belastungen entstehen z.B. Lern- und Trainingseffekte (LIGA 2009: 10). Wenn Belastungen als Herausforderungen interpretiert werden, die bewältigt werden können, „führen [diese, d.V.] idealerweise zu einer Weiterentwicklung der Persönlichkeit und ihrer Kompetenzen. Herausforderungen in der Arbeit tragen wesentlich zur Zufriedenheit bei und stellen sogar eine wichtige Kraftquelle (Ressource) für den Menschen dar.“ (LIGA 2016: 6)

Da Gesundheitsgefährdungen am Arbeitsplatz möglichst ausgeschlossen werden sollen, gibt es Normen, die diese regulieren sollen (z.B. DIN EN ISO 10075-1, in der es um psychische Belastungen geht – Treier 2019: 9 ff.). Dazu werden mögliche Messinstrumente und Grenzwerte (bisher ohne eindeutige Ergebnisse) diskutiert (Ferreira & Vogt 2021, Rau 2022, Semmler & Zapf 2022).

Metaanalysen (Gilbert u.a. 2020, 89) und Befragungen in Bezug auf Belastungsfaktoren kommen seit Jahren zu ähnlichen Ergebnissen, die um den Anstieg psychischer Belastungen kreisen (LIGA NRW 2009, Haubl & Voss 2011, Haubl et al. 2013, Haubl, Hausinger & Voss 2013, LIA 2013, Badura et al. 2019, BAuA 2020, DAK 2022, TK 2022, DGB 2022).

Bedeutsame äußere berufliche Belastungsfaktoren sind:

- Hoher Zeit- und Leistungsdruck
- Überforderung durch Arbeitsmenge und Arbeitsintensität
- Hohe Verantwortung (in Kombination mit geringem Handlungsspielraum)
- Emotionsarbeit
- Häufige Umstrukturierungsprozesse
- Ungünstige Arbeitszeiten
- Geringe Anerkennung und Wertschätzung
- Ärger und Konflikte mit Vorgesetzten / Kolleg:innen
- Zwang, professionelle Standards Ökonomisierungsprioritäten unterzuordnen
- Dauernde Störungen und Unterbrechungen
- Körperliche Zwangshaltungen (einseitige Belastungen)
- Ängste / Unsicherheiten in Bezug auf Arbeitsplatzverlust<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Unter 4.2.2.1 wird die Reflexion beruflicher Belastungsfaktoren in der Supervision in den Blick genommen.

Hinzu kommen Belastungen aus dem **privaten Lebensumfeld** und in der **Freizeit**. Insbesondere Partnerschafts- und Familienprobleme kosten sehr viel Energie. Auch Einsamkeit kann sehr belastend sein (psyGA 2022: 8).

Die zentralen Ressourcen im Umgang mit Belastungen im Arbeitsalltag sind dagegen „Führung sowie Kooperation mit Kolleginnen und Kollegen“ (BAuA 2019: 14 f.).

Zu inneren Belastungsfaktoren (Stressoren) gehören die im Laufe der Lebens- und Berufsgeschichte übernommenen Einstellungen und Glaubenssätze, die z.B. Erholung verhindern oder erschweren.<sup>5</sup> „Wir tragen durch Normen und Werte folglich einen Teil dazu bei, uns immer weniger angemessen zu regenerieren.“ (Seiler 2011: 93) Gestiegene Ansprüche an sich selbst können ein Belastungsfaktor sein und gleichzeitig die Erholung erschweren (LIA 2013: 38). In diesem Zusammenhang sei auf die „interessierte Selbstgefährdung“ verwiesen. Hier verausgaben sich Menschen mehr als ihnen guttut, um den eigenen und fremden Leistungsansprüchen gerecht zu werden (Peters 2011, 2013, Baeriswyl et al. 2014).

Außerdem ist der sekundäre Belastungsgewinn nicht zu unterschätzen. Es ist in unserer Kultur (mit den Nachwirkungen der protestantischen Arbeitsethik) wahrscheinlich, Anerkennung für viel Leistung und Arbeit zu bekommen. „Wer darauf verweisen kann, mehr als 60 Stunden pro Woche zu arbeiten, erhält Bewunderung.“ (Eichhorn 2006: 38) In manchen Arbeitsbereichen gehört es dazu, über den „Stress“ zu klagen, wobei nicht immer klar ist, ob dieser tatsächlich vorhanden ist und was genau sich dahinter verbirgt.

### 2.2.2 Negative Beanspruchungsfolgen

Grundsätzlich können sich negative Beanspruchungsfolgen als Über- und Unterforderung jeweils quantitativ oder qualitativ fehlbeanspruchend zeigen. Überforderung kann sich in Ermüdung und Stress äußern. Unterforderung zeigt sich in Monotonie (Langeweile) und Sättigung<sup>6</sup> (innere Distanzierung) (Allmer 1996: 43 ff.).

Diese negativen Folgen können zudem kombiniert auftreten und wachsen exponentiell, nicht linear. Wenn Belastungen nicht durch geeignete Bewältigungsressourcen ausgeglichen und abgepuffert werden können, steigt die individuelle Beanspruchung und kann selbst zu einer Belastung werden, indem durch vermehrte Anstrengung versucht wird, die Leistung aufrecht zu erhalten (ebd.: 67). Außerdem kann die erlebte Beanspruchung so hoch sein und in die Erholungszeit hineinragen, dass die Beanspruchung fort dauert und keine Erholung möglich ist. (ebd.: 68). Auf Dauer kann die Erholungsfähigkeit dadurch verringert werden (ebd.: 76).

---

<sup>5</sup> Das Konzept der Antreiber aus der Transaktionsanalyse wird unter 4.2.2.2 als eine praktische Methode der Reflexion innerer Belastungsfaktoren im Supervisionsprozess erläutert.

<sup>6</sup> Der Begriff „Sättigung“ wurde von Kurt Lewin und Anitra Karsten 1928 eingeführt und bezeichnet einen Zustand der Antipathie gegen die Arbeit. Es ist mehr als ein Gleichgültig-Werden und Erschlaffen. Es wird ausgelöst durch Arbeiten, bei denen Mitarbeitende das Gefühl haben auf der Stelle zu treten, während sie diese Arbeitssituation trotz vermehrter Anstrengung nicht verändern können und schließlich aufgeben. Das Phänomen gehört zum Burn-out-Syndrom. (Bauer 2015, 86 ff., 90 f.)

So gerät das ausgewogene Verhältnis zwischen Beanspruchung und Erholung in eine Schiefelage (ebd.: 49, 58), wodurch ein Teufelskreis entsteht. Dieser führt häufig verstärkt durch Schlafstörungen in eine chronische Überlastung mit Leistungsminderung, Motivationsverlust, nachlassendem Commitment, Gereiztheit, Unfreundlichkeit, Konzentrationsmangel, Fehlerhäufigkeit, Verminderung der Qualität der Arbeit, Zunahme von Unfällen sowie in die körperliche und psychische Erschöpfung mit gesundheitlichen Folgen. (ebd.: 66 ff.; Eichhorn 2009: 2 f., Krajewski et al. 2011: 99, Seiler et al. 2012: 56; Treier 2019: 9).

Um negative Beanspruchungsfolgen zu vermeiden oder zu beheben, können die Verhältnisse verändert werden z.B. durch veränderte Aufgabengestaltung, Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeitende, Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung (Wechsel von Aufgaben, Arbeitszeitveränderungen, Pausengestaltung). Wenn die Arbeit selbst nicht anders gestaltet werden kann, sollten angemessene Erholungspausen einen Ausgleich schaffen (Allmer 1996: 42).

Bei **Stress** handelt es sich um eine genetisch festgelegte, autonome biologische Aktivierungsreaktion des gesamten Organismus auf einen wahrgenommenen Auslöser (Stressor). Stressoren werden als Bedrohung oder Herausforderung gedeutet und führen zu einer sogenannten „Stress Response“, an der vor allem das endokrine sowie das autonome Nervensystem (ANS) (Sympathikus) beteiligt sind (Esch 2011: 127). Dabei stellt der Organismus nach einer Alarmreaktion Energie zur Verfügung (flight - fight), um mit den Stressoren umzugehen. Wenn diese länger bestehen bleiben, kommt es zur Erschöpfung, weil die Energien verbraucht sind. Die genaue Darstellung der physiologischen Stress-Reaktion kann in einschlägigen Veröffentlichungen nachgelesen werden (z.B. Haurand, Ullrich & Weniger 2015, Rusch 2019 oder Werdecker & Esch 2020).

Stress kann neutral als Aktivierungsreaktion begriffen werden, die grundsätzlich ermöglicht, schnell auf wechselnde Lebensumstände zu reagieren. Stress hilft, mit Herausforderungen umzugehen und daran zu wachsen, z.B. Fähigkeiten zu erweitern und die Motivation zu steigern (Bauer 2015: 37). „Ob eine Beanspruchung positiv oder negativ wirkt, hängt von den Ressourcen (z. B. soziale Unterstützung), der Lösungswahrscheinlichkeit und von individuellen Stärken wie Resilienz (psychische Widerstandskraft) ab.“ (Treier 2019: 8; vgl. auch transaktionales Stress-Modell von Lazarus et al. 1984 unter 4.2.4) Wenn herausfordernde berufliche Situationen positiv bewältigt werden können, empfinden Beschäftigte Freude und Stolz, was zudem mit einer Stärkung des Selbstbewusstseins verbunden ist (Werdecker & Esch 2020: 351).

Bauer unterscheidet das „klassische Stressmodell“ als dasjenige, das sich auf konkrete Aufgaben bezieht, die es zu bewältigen gilt, von einem zweiten „Unruhe-Stresssystem“ („Default Mode Network“). Letzteres wird dann aktiv, „wenn *keine* konkrete Aufgabe zu erledigen ist, sondern wenn ein diffuses Umfeld zu überwachen ist, wenn also eine Situation herrscht, in der jederzeit irgendetwas passieren kann, dabei aber nicht klar ist, was es sein

wird.“ (2015: 37, kursiv im Original) Dieses „Reiz- und Gefahrensuchsystem“ beinhaltet die Fähigkeit der flachen und gestreuten Aufmerksamkeit, die in der Frühzeit des Menschen in der „freien Wildbahn“ (Han 2021: 26) überlebensnotwendig war und heute an vielen Arbeitsplätzen wieder aktiviert ist, wenn viele Informationen gleichzeitig auf Menschen einströmen oder verschiedene Projekte und Aufgaben parallel überwacht werden müssen, sodass schnelle Fokuswechsel und Multitasking notwendig sind (Han 2021: 28 f.; Bauer 2015: 42 ff.).

Darüber hinaus kann der Körper nicht zwischen psychischem Stress und körperlicher Bedrohung unterscheiden (Bauer 2015, 39 f.). Heute wird die durch den Sympathikus bereitgestellte Energie meist nicht in körperliche Bewegung (flight – fight) umgesetzt, wodurch die Stress-Reaktion des Körpers erhalten bleibt. Der Organismus kann sich folglich nicht herunterregulieren. Was von der Natur als kurzfristige Notlösung zur Überlebenssicherung gedacht war, wird dann zum Problem, wenn keine Entspannung mehr erfolgt, ein „Kipp-Punkt“ überschritten ist und die Leistung dramatisch absinkt (Semmer & Zapf 2022: 380).

„Bei wiederkehrenden und lang anhaltenden Stressoren, die ständig eine Stressreaktion auslösen, kommt es [...] zur ‚Abnutzung‘ des Organismus. Das An- und Abschalten von Stressreaktionen im Körper ist dann häufig gestört.“ (Werdecker & Esch 2020: 355) Der Organismus kann sich an den hohen andauernden Stresshormonspiegel so gewöhnen, dass das Immunsystem nicht angemessen auf neue Überlastung reagieren kann. Folgewirkungen können Diabetes, Übergewicht, Bluthochdruck, Schlaganfall und Infarkt sein sowie Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems aufgrund hoher muskulärer Anspannungen. Auch die eigene Körperwahrnehmung und vor allem das psychische und soziale Wohlbefinden kann beeinträchtigt werden. (Eichhorn 2006: 29; Werdecker & Esch 2020: 351; Kersten u.a. 2021: 41). Deshalb gehören Stressbewältigungsprogramme zu von Krankenkassen finanzierten Präventionsangeboten (z.B. AOK „Stress im Griff“).

Neben Stress ist **Ermüdung** eine wesentliche negative Belastungsfolge. Treier definiert in Anlehnung an die DIN EN ISO 10075-1 Müdigkeit als

„temporäre Beeinträchtigung der psychischen und physischen Leistungsfähigkeit eines Menschen in Abhängigkeit von der Intensität, Dauer und Verlauf der vorangegangenen Beanspruchung. Man benötigt mehr Zeitbedarf für weitere Handlungen, Bewegungsfehler treten auf, Beinahe-Unfälle wie Fehlritte werden wahrscheinlicher, und eine erhöhte Vergesslichkeit stellt sich ein.“ (Treier 2019: 11)

Ermüdung hat einen exponentiell ansteigenden Verlauf, sodass sie umso stärker zunimmt, wenn eine Tätigkeit trotz Ermüdung noch weiter fortgeführt wird (Ulich & Wiese 2011: 179). Ermüdung kann nach körperlichen, mentalen oder emotionalen beruflichen Belastungen auftreten, aber auch bei reizarmen, monotonen, langweiligen Arbeitstätigkeiten. Sie kann auch Folge eines nicht ausreichenden Nachtschlafs sein oder mit zirkadianen Tiefs oder dem Verdauungstief nach dem Mittagessen zu tun haben. Außerdem kann Ermüdung mit

Erkrankungen zusammenhängen, auch in Form von Nebenwirkungen von Medikamenten (Krajewski et al. 2011: 100). Die Maskenpflicht hat darüber hinaus aufgrund der eingeschränkten Sauerstoffzufuhr bei einigen Erwerbstätigen zu vermehrter Müdigkeit geführt.

Als Folge von Ermüdung ist die kognitive Leistungsfähigkeit beeinträchtigt. Dadurch können Informationen nicht mehr so schnell und komplex verarbeitet werden. Auch das problemlösende und kreative Denken ist eingeschränkt. Aufmerksamkeit und Konzentration leiden, sodass es zu Ungenauigkeiten kommt. Zudem wird die emotionale Gestimmtheit von Ermüdung beeinflusst: Gereiztheit, Ungeduld, Frustration nehmen zu. Gleichzeitig nimmt die Impulskontrolle ab (ebd.: 101).

Vermutlich geben Menschen dem Akku ihres Smartphones mehr Aufmerksamkeit als dem Regenerationsbedarf ihres eigenen Körpers. Das Smartphone zeigt den Akkustand mit einem kleinen Symbol an, so dass der Energieladezustand direkt erkannt werden kann. Ermüdung zeigt, dass der eigene Akku dringend aufgefüllt werden sollte. Spätestens beim Auftreten von Müdigkeit sollte die Arbeit also unterbrochen werden. Allerdings weisen Ulich & Wiese darauf hin,

„dass selbst gewählte Pausen zu spät eingelegt werden und damit die vorbeugende Wirkung verlieren. Dies hat auch damit zu tun, dass das Müdigkeitsgefühl - wenn nicht aus anderen Gründen - erst mit bereits vorhandener Ermüdung auftritt und deshalb in diesem Zusammenhang keine genügende Indikatorfunktion aufweist.“ (2011: 182)

Weil viele Menschen heute so unter Zeitdruck oder dem Druck eigener Ansprüche stehen, nehmen sie Müdigkeitssignale gar nicht wahr oder ignorieren diese (Blasche 2020: 21 f.). Zudem reduzieren Menschen den Zeitumfang des nächtlichen Schlafes, um mehr Aufgaben bewältigen zu können. „Wir schlafen heute im Durchschnitt 1,5 Stunden weniger als noch in den 1950er Jahren.“ (Grzesik 2013 Interview von Krajewski). Mangelnde Erholung durch unruhigen, unterbrochenen oder schlicht zu kurzen nächtlichen Schlaf ist folglich ein wesentlicher Belastungsfaktor, der sich auf die Leistungsfähigkeit und die Beanspruchung am nächsten Tag auswirkt.

Ein erstes Zeichen für negative Stress-Zustände ist die Störung des Erholungsverhaltens. Denn pausenloses Arbeiten ignoriert Erholungsbedürfnisse (Allmer 1996: 76). Es spricht einiges dafür, „Schlafstörungen und negative Gemütsverfassungen als ernst zu nehmende Frühwarnindikatoren in Bezug auf Erholungschancen und Chancen zur Gesunderhaltung in konkreten Beschäftigungsverhältnissen zu verstehen.“ (LIA 2013: 74)

Negative Gemütsverfassungen zeigen sich in Über- oder Unterforderung, durch den Eindruck, dass alles zu viel wird oder Tätigkeiten als sinnlos erscheinen, Gereiztheit, Anspannung, Überdreht-Sein und Grübeln.

Die am häufigsten auftretenden Beanspruchungsfolgen sind in folgender Abbildung mit ihren jeweiligen Steigerungen in Abständen von ca. 5 Jahren dargestellt:

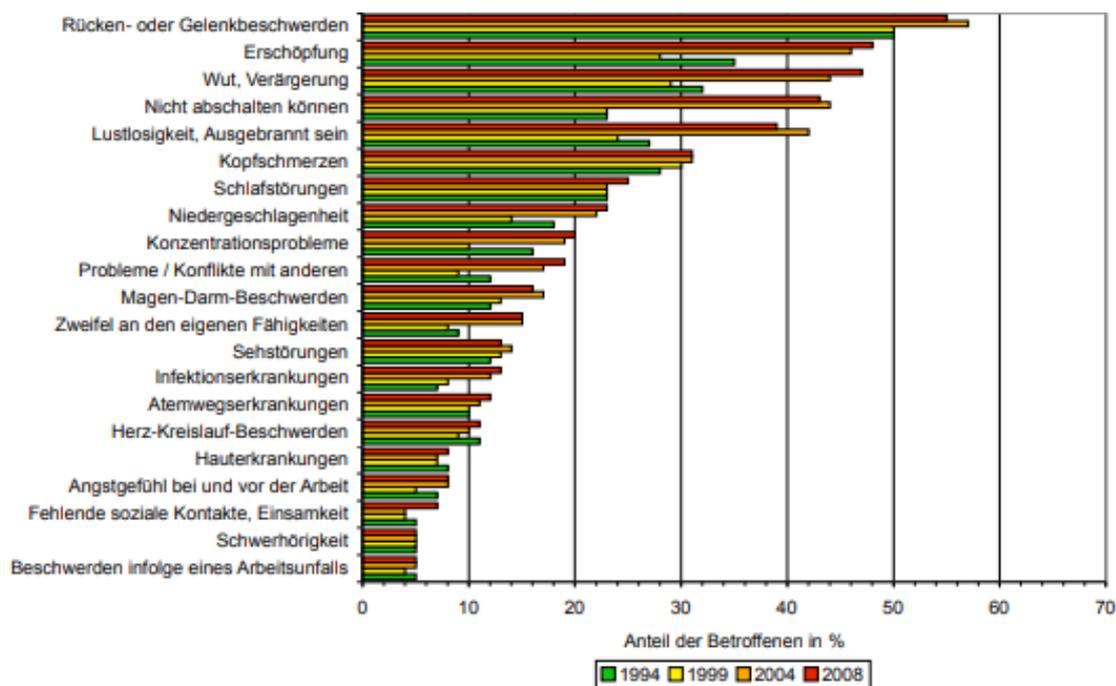


Abb.1: Vergleich der Auswirkungen der Arbeit von 1994 – 2008 (LIGA 2009: 27)

Diese Beanspruchungsfolgen als Auswirkungen von berufsbezogenen Belastungen steigen auch in den letzten Jahren weiter stetig an und zeigen sich insbesondere bei vermehrten psychischen Erkrankungen mit entsprechenden gestiegenen Fehlzeiten und Frühverrentungen (Seiler et al. 2012, LIA 2013: 10, BMAS 2017: 136; Badura u.a. 2019). Die jüngsten Fehlzeiten-Angaben z.B. der Techniker Krankenkasse zeigen einen weiteren Anstieg psychischer Erkrankungen (TK 2022: 5, 25). „Ein psychischer Krankenschreibungsfall dauerte im vergangenen Jahr durchschnittlich 39,2 Tage. Auch dieser Wert war so hoch wie nie.“ (DAK Pressemitteilung vom 02.03.22, DAK Psychreport 2022: 8)

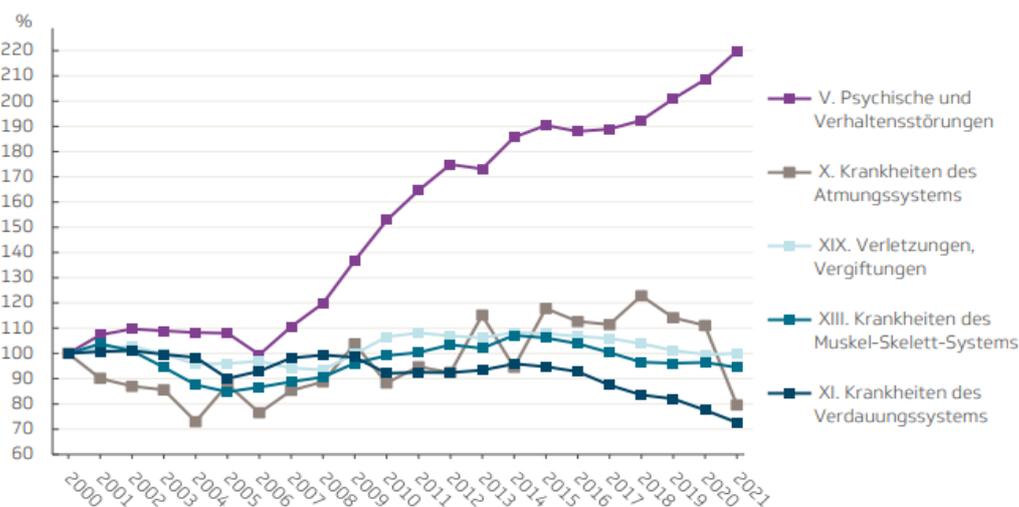


Abb. 2: Relative Veränderungen der Fehlzeiten Berufstätiger nach Diagnosen (TK 2022: 27)

„Im Vergleich zum Jahr 2000 lagen die Fehlzeiten unter der Diagnose von psychischen Störungen bei Berufstätigen 2021 damit um 120 Prozent höher.“ (TK 2022: 26) Deswegen

können Fehlzeiten und Frühverrentungen aufgrund psychischer Erkrankungen als eine wesentliche Folge berufsbedingter Überlastungen verstanden werden. Dieser Trend wurde durch die Corona-Pandemie weiter verstärkt. Die Förderung von Selbstregulations- und Erholungsfähigkeiten von Mitarbeitenden kann ein wesentlicher Schlüssel zur Gesunderhaltung sein, wenn auch nicht der einzige.

Größere Unterschiede beim Beanspruchungsempfinden bestehen tendenziell zwischen verschiedenen beruflichen Sektoren, zwischen Männern und Frauen, zwischen Jüngeren und Älteren und abhängig vom Bildungsstand. Menschen aus dem Dienstleistungssektor sind beanspruchter als aus Produktion und Handel. Frauen sind beanspruchter als Männer (oft Doppelbelastung mit Haushalt/Kinderbetreuung/zu pflegenden Angehörigen sowie mehr Teilzeit-Stellen, was bei Veränderungen wie z.B. neuen Softwareprogrammen weniger Zeit zur Einarbeitung bedeutet; Frauen sind eher im Dienstleistungssektor und vor allem in sozialen Berufen mit höherer emotionaler Belastung beschäftigt) (LIA 2013: 8, 39, 67, 76 f.; Kratzer et al. 2003: 35; LIGA 2009: 22, TK 2021: 55). Ältere sind stärker beansprucht als Jüngere (mehr Verschleißerscheinungen) (LIGA 2009: 5, 23, 38). Insbesondere Frauen ab 55 Jahren in sozialen Berufsfeldern haben die höchste psychische Erkrankungsrate mit den meisten Fehltagen (DAK 2022). Ungelernte Kräfte fühlen sich beanspruchter als Menschen höherer Bildungsabschlüsse, was mit entsprechenden Berufsmöglichkeiten zu tun hat. Führungskräfte haben wiederum, trotz höherer Bildungsabschlüsse, eine größere Belastung.

## 2.3 Erholung und Entspannung

Erholung und Entspannung werden als Gegenpart zu den Belastungen und Beanspruchungen verstanden, die als Folge veränderter Arbeitsbedingungen auftreten.

„Erholung ist ein regenerativer Prozess, dem eine Beanspruchung vorausgegangen ist. Ziel der Erholung ist die Verminderung des körperlichen und geistigen Beanspruchungszustandes oder die Rückführung in den nicht beanspruchten Zustand.“ (LIA 2013: 11)

Das Wiederaufladen verbrauchter Kräfte dient der Zurückgewinnung der Leistungsfähigkeit. Erholung wird als Prozess verstanden, dem eine Belastungserfahrung voranging (die Über- und/oder Unterforderung beinhalten kann), also ein „wovon“ es sich zu erholen gilt. Außerdem besteht die Annahme, dass es einen „Normalzustand“ der Entspannung gebe, in den das System zurückkehre und dadurch seine Funktionsfähigkeit wiedererlange, um erneuten Belastungen standhalten zu können, also ein „wozu/wofür“ sich zu erholen wäre. Die Fähigkeit, sich effektiv erholen zu können, ist eine „stressregulierende und gesundheitsförderliche Ressource“ (Allmer 1996: 75) und dient damit zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und Sicherung der Qualität der Arbeit (Krajewski et al. 2011: 99).

Es wird davon ausgegangen, dass Mitarbeitende, die sich zufrieden und ausgeglichen fühlen, leistungsfähiger und kreativer sind, über bessere Problemlösungsstrategien und über mehr Energie verfügen, dass sie sich eher zutrauen, auch schwierige Herausforderungen gut zu bewältigen und sozial und kommunikativ kompetenter wirken (Eichhorn 2009: 10).

### 2.3.1 Erholung als gesundheitsförderliche Ressource

Allmer konzipiert Erholung als Handlungskonzept. So plädiert er dafür, „*Erholung als ein dynamisches, d.h. biopsychosoziales Geschehen* aufzufassen“ (Allmer 1996: 19, kursiv im Original), das grundsätzlich kontrollierbar sei (ebd.: 3).

„Beanspruchung und Erholung stellen eine Einheit dar und sind im *Beanspruchungs-Erholungs-Zyklus* wechselseitig aufeinander bezogen. Erholung ist demzufolge kein bestimmter Zustand, sondern ein Prozeß, durch den die Ablösung von der vorangegangenen Beanspruchungsphase erfolgt (Distanzierung), spezifische Erholungseffekte angestrebt werden (Regeneration) und die Umstellung auf bevorstehende Beanspruchungen vorgenommen wird (Orientierung).“ (ebd.: 4)

Sowohl körperliche Prozesse (auch des Gehirns) als auch Gedanken, Gefühle sowie individuelle Bewertungen und soziale Unterstützung/Konflikte, kulturelle Bedingungen und vorgegebene Infrastrukturen beeinflussen den Erholungsprozess (ebd.).

Das Effort-Recovery Modell (Meijman & Mulder 1998) gilt als eines der zentralen Modelle der Erholungsforschung. Danach hängen Belastungen von der Art und Weise der Anforderung der Arbeit, dem Entscheidungsspielraum sowie vom Wissen, Können und der Motivation sowie dem aktuellen körperlichen und psychischen Zustand der Erwerbstätigen ab (ebd.: 5 ff.). Des Weiteren sind Auswirkungen von Belastungen grundsätzlich umkehrbar und können durch Erholung ausgeglichen werden, wenn Erwerbstätige den Stressoren nicht mehr ausgesetzt sind. Wenn keine Erholung stattfindet, kommt es zur Kumulation der Beanspruchungen, die zu Beeinträchtigungen des Wohlbefindens und der Gesundheit führt (ebd.: 8 f.). Infolgedessen wird Erholung als wichtige gesundheitsförderliche Ressource angesehen.

Entspannung als Ziel des Erholungsprozesses ist „ein physiologischer und (neuro)biologischer Gegenspieler des Stresses“ (Esch 2011: 127). Sie „ist der Zustand, in dem der sympathische Teil des autonomen Nervensystems gering aktiviert ist und sich ein Gefühl von Ruhe und Gelassenheit einstellt (Sonntag/Fritz 2007).“ (Clauß et al. 2016: 23, Werdecker & Esch 2020: 355) Deswegen führt Entspannung in der Regel zu einem Gefühl von Wohlbefinden (Binnewies & Hahn 2012: 10). Genauso wie es eine Stress-Antwort unseres Organismus auf Belastungen gibt, gibt es eine Entspannungs-Antwort („Relaxation Response“), die z.B. durch Entspannungsverfahren ausgelöst werden kann (Esch 2011: 130). Die Relaxation Response wurde vom Kardiologen Herbert Benson in den 1970er Jahren entdeckt (Benson et al. 1974, Esch 2011: 130). In dieser Entspannungsantwort blockieren neurobiologische Prozesse die Wirkung von Stresshormonen. Zusätzlich ist sie „mit der Dopamin- und Endocannabinoid-Ausschüttung und sogar mit der endogenen Produktion und Freisetzung von Opioiden und Opiaten (hier: endogenes Morphin) verbunden“ (Esch 2011: 130 f.).

„Das regelmäßige Entspannen kann nicht nur subjektiv ‚relaxend‘ (d. h. entlastend), sondern eben auch messbar und auf molekularer Ebene stressabbauend wirken. [...] Die beschriebenen Vorgänge laufen insbesondere im limbischen System ab, wo unser körpereigenes Motivations- und Belohnungssystem sitzt.“ (ebd.: 131)

Regelmäßige Meditations- oder Achtsamkeitspraxis führt vermutlich durch die „vermehrte Linkslateralisation der Hirnaktivität [...] zu einer dauerhaft verbesserten Stimmungslage“ (ebd.: 131 f.). Entspannungsphasen erhöhen darüber hinaus die Stressresistenz (ebd.: 132).

### **2.3.2 Erholung im Hochleistungssport**

Erholung und Erholungskompetenz wurden im Hochleistungssport besonders erforscht und von dort auf den Arbeitsbereich übertragen. Die dort vorhandenen Vorstellungen, Werte und Einstellungen haben sich möglicherweise in der Betonung der gezielten Leistungssteigerung mit übertragen. Höchstleistungen sind im Sport nur bei systematischem Erholungstraining möglich, sonst kommt es zum Übertraining mit negativen Folgen für die Leistungsfähigkeit (Ribbecke 2018: 30 f.). Durch eine Beschleunigung der Erholung sowie die effektive Nutzung der Erholungspausen, kann im Sport der Trainingsumfang und dessen Intensität gesteigert werden, was zu einer erhöhten Leistung führt (Allmer 1996: 143, 146).

Gerade durch eine zielgenaue Erholung sollen „neue Reserven“ zur weiteren Leistungsoptimierung erschlossen werden. Zu dieser Optimierung gehört der „sportgerechte Lebensstil“ (Ribbecke 2018: 18). Dadurch wird Leistungsoptimierung als eine individuell zu erbringende Anforderung gesehen, wobei die eigene Motivation eine entscheidende Rolle spielt, weil nur dann der Leistungsoptimierung der gesamte Lebensstil untergeordnet wird.

„Steigen Umfang oder Intensität von Training oder Wettkampf, spielt die Regeneration eine immer bedeutendere Rolle [...]“ (ebd.: 18) „Um die individuellen Verläufe der Regeneration und Anpassung auf allen Ebenen zu erfassen, ist es notwendig, deren Status zu überprüfen. Dafür ist eine regelmäßige Diagnostik erforderlich. Diese wird auch Monitoring genannt.“ (ebd.: 28)

Insgesamt kann beobachtet werden, dass viele (insbesondere jüngere) Menschen über Smart-Watches ihren körperlichen Zustand auch jenseits des Hochleistungssports überwachen (z.B. Schlafrythmen, Herzfrequenz, Schrittzähler). Im Coaching wird beispielsweise ein elektronisches Band in Verbindung mit einer Handy-App zur Überwachung ausreichender Erholung und anderer Gesundheitsparameter genutzt (z.B. whoop.com). Dabei ist der Verweis auf den Hochleistungssport für leistungsorientierte Berufstätige anschlussfähig, um überhaupt einen Zugang zur Bedeutung von Erholungskompetenz zu schaffen.

### **2.3.3 Erholung im betrieblichen Gesundheitsmanagement**

Seit Mitte der 1980er Jahre wird (betriebliche) Gesundheitsförderung im Unterschied zur alleinigen Risikovermeidung auch weltweit vorangetrieben (z.B. WHO-Konferenz 1987 in Ottawa). Vorschriften zu Arbeitszeit- und Pausenregelungen werden seit 1996 durch die gesetzliche Verpflichtung zur Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsplätzen ergänzt. Seit 2013 besteht eine gesetzliche Pflicht dazu, auch psychische Gefährdungen am Arbeitsplatz einzuschätzen und möglichst zu vermeiden (iga 2016: 2; BAuA 2019: 18). Dabei wird die Verhältnisebene (Struktur von Arbeit) von der Verhaltensebene (persönliches Verhalten der Mitarbeitenden) unterschieden.

„Psychische Risiken bzw. Gefährdungen [können] aus der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsorganisation, den sozialen Beziehungen und der Arbeitsumgebung erwachsen.“ (Treier 2019: 1, weitere gesetzliche Regelungen 14 ff.) Deshalb setzen Gefährdungsbeurteilungen „an den Bedingungsfaktoren (den Arbeitsanforderungen) an. Auf diese Weise sollen Gesundheitsgefährdungen am Arbeitsplatz frühzeitig erkannt und konkrete Präventionsmaßnahmen zur Reduktion bzw. zur Vermeidung abgeleitet werden.“ (Gilbert et al. 2020: 90) Verhältnisänderung hat damit Vorrang vor Verhaltensänderung der Berufstätigen. Dennoch haben trotz der gesetzlichen Verpflichtung wegen Unsicherheiten zur praktischen Durchführung bislang lediglich ca. 30 % der Unternehmen eine Gefährdungsbeurteilung vorgenommen, die psychische Belastungen berücksichtigt (Kersten et al. 2021: 41).

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) hat das Ziel einer menschen- und gesundheitsgerechten Gestaltung der Arbeit (ebd.). Dadurch soll eine Fehlzeitenreduzierung, zufriedener und dauerhafter leistungsfähigere Mitarbeitende, mehr Produktivität, weniger Konflikte etc. erreicht werden (Graßl & Simmel 2020: 14 – 19). Auch wirtschaftlich lohnen sich Investitionen in das BGM (ebd.: 22 – 29). Denn Gilbert et al. schätzen, dass sich jeder in den Arbeits- und Gesundheitsschutz investierter Euro mit einem Nettonutzen von € 2,20 auszahlt (Gilbert et al. 2020: 91).

Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst als mögliche Handlungsfelder zum einen eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung mit einer gesundheitsgerechten Führung, gesundheitsförderliche Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen (z.B. bewegungsförderliche Umgebung, gesundheitsgerechte Verpflegung und angemessene Suchtprävention). Hinzu kommt zum anderen ein gesundheitsförderlicher Arbeits- und Lebensstil der Mitarbeitenden, wozu Stressbewältigung und Ressourcenstärkung gehört. Ein drittes Handlungsfeld umfasst die überbetriebliche Vernetzung. Einzelne Maßnahmen aus diesen Handlungsfeldern können darüber hinaus von den Krankenkassen gefördert werden. (Müller 2020: 74 f.). Erholungskompetenz als erlernbare Fähigkeit gehört beispielsweise zum Präventionsbereich der Krankenkassen in Bezug auf Stressbewältigung und Ressourcenstärkung.

Neben einer Qualifizierung der Erwerbstätigen sind es insbesondere die Führungskräfte, die entsprechend fortgebildet werden sollten, um die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu fördern (BMAS 2017: 138).

„Führungskräfte gestalten die Rahmenbedingungen der Arbeit maßgeblich, stehen im direkten Austausch mit den Beschäftigten und fungieren nicht zuletzt mit ihrem eigenen Gesundheitsverhalten auch als Vorbild. So haben sie direkten Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten.“ (Iga 2016: 18)

Betriebliche Gesundheitsbildung gehört zum BGM und wird sowohl von den Versicherungsträgern als auch steuerlich gefördert. Auch INQA und psyGA (BMAS 2017: 139) bieten Beratung und Förderung von Projekten an. Hier könnte ein Tätigkeitsfeld auch für Supervision liegen (z.B. Begleitung von Gesundheitszirkeln).

## 2.4 Erholungskompetenz

„Erholungskompetenz heißt, Stress erfolgreich abbauen und auf Erholung umschalten zu können“ (AOK o.J.). Deshalb besteht Erholungskompetenz aus „der individuellen Erholungsfähigkeit und der Erholungsbereitschaft einer Person“ (Allmer 1996: 24 ff., 76). Um Erholungskompetenz genauer spezifizieren und damit gezielt fördern zu können, sei zunächst an die Bedeutung von Kompetenz erinnert. Diese wird im Allgemeinen als „individuelle Kombination von Haltungen, Fähigkeiten und Kenntnissen zur Erreichung bestimmter Ziele“ verstanden (Baur 2015: 39).

Dementsprechend umfasst Erholungskompetenz mit dem Ziel der Regeneration von Beanspruchungen folgende Haltungen, Fähigkeiten und Kenntnisse:

- Wissen um die Bedeutung der Erholung für die Leistungsfähigkeit, das allgemeine Wohlbefinden und die Gesundheit und damit ein „Basiswissen über die Interaktion von Belastungs- und Erholungsprozessen“ (Eichhorn 2009: 16).
- Belastungen und Ressourcen einschätzen können, gute Selbstwahrnehmung für Beanspruchungen und Kenntnis von „persönlichen Beanspruchungsauslösern“ (Clauß et al. 2016: 16).
- Motivation, Zeit für Erholung von vornherein mit einzuplanen und sich aktiv dafür zu entscheiden (Eichhorn 2009: 16).
- Erholungsbereitschaft: die Erholung mit „positiven Konsequenzen für das Selbstbild, mit sozialen Normen und mit sonstigen relevanten Nutzenkomponenten verknüpft“ antizipieren (Krajewski et al 2013: 15).
- „Fähigkeit, sich auf der Grundlage dieses Wissen und persönlicher Erfahrungen funktionale Erholungsstrategien (Fertigkeiten) anzueignen“ und „diese Strategien erfolgreich“ (Clauß et al. 2016: 16) und „systematisch in den Alltag“ einzubauen (Eichhorn 2009: 16), um Beanspruchungen gezielt kurz-, mittel- und langfristig auszugleichen bzw. abzapuffern.
- Gelingende Umstellung auf Erholung (Distanzierungsfähigkeit, Sonnentag & Fritz 2007), so dass Erholungsmaßnahmen dazu führen, sich auch unter Druck entspannen zu können (Clauß et al. 2016: 16 f.).
- Gesunder, ausreichender Schlaf und gesundheitsförderlicher Umgang mit erholungsbeeinflussenden Substanzen wie Koffein, Nikotin und anderen Drogen (Aufputschmittel, Entspannungsmittel).

Krajewski et al. haben 2011 ein Rahmenmodell mit Einflussgrößen zur effektiven Erholungskompetenz beschrieben (97 – 115, MS 2). Dieses „handlungstheoretische[.] Motivations- und Wirkungsmodell zum Erholungsprozess“ (LIA 2013: 12) umfasst externe Rahmenbedingungen wie Erholungskultur und Erholungsinfrastruktur sowie individuelle Faktoren wie Erholungsbereitschaft und -fähigkeit. Das Zusammenspiel dieser vier Ausgangsgrößen bestimmt durch das Treffen einer Auswahl, wie eine Erholungsphase realisiert wird. Mitarbeitende entscheiden sich für eine passende Erholungstätigkeit (aktiv, passiv), einen „Erholungsort (betriebliche, öffentliche versus private Räume)“, „Begleitpersonen (unter Kollegen versus allein)“, „de[n] Konsum aktivierender oder deaktivierender Substanzen (etwa Koffein, Nikotin, Glukose, Alkohol).“ (Krajewski et al. 2013: 13) Anschließend zeigt sich der Output in den „erzielten Verbesserungen der emotionalen, mentalen, motivationalen und physisch-

physiologischen Ressourcen.“ (ebd.) Abschließend lässt sich die Wirkungsdynamik danach bestimmen, wie lange die Ressourcen erhalten bleiben. Außerdem gibt es erholungsfremde Effekte, wenn z.B. die gepflegten informellen Kontakte in der Pause an anderer Stelle von Vorteil sind. (ebd.: 13 f.).

Auf der Grundlage dieses Rahmenmodells haben Krajewski et al. personenbezogenen Determinanten für Erholungskompetenz entwickelt, diese mit Items verbunden und als Erholungskompetenzskala (EKS-10) validiert untersucht (ebd.: 16)

**Tabelle 1 Erholungskompetenz-Subfacetten und Items (Krajewski et al. 2013: 15)**

Subfacetten	Item (auf zehn reduziert)
Verausgabungstendenz/Beanspruchungssensitivität	Ich nehme mir zu viel vor.
Verausgabungstendenz/Beanspruchungssensitivität	Auch wenn ich mit meinen Kräften am Ende bin, gebe ich erst nach, wenn alles erledigt ist.
Sekundärer Belastungsgewinn	Ich bekomme von meinem privaten Umfeld Anerkennung, wenn ich viel im Job arbeite.
Sekundärer Belastungsgewinn	Ich halte mich stets auf Trab, um nicht auf grüblerische Gedanken zu kommen.
Leistungsbezogenes Selbstbild/Erholungs-Selbstkonzession	Ich bin der Meinung, dass man sich eine Pause erst verdienen muss.
Wertigkeit von Erholung, dysfunktionale Erholungseinstellung	Um mehr Zeit für Erholung zu haben, habe ich bereits berufliche Anstrengungen reduziert.
Durchsetzungsstärke, Nonkonformität und Erholungskreativität	Wenn ich in meiner Freizeit für mich allein sein will, gelingt mir das auch.
Simplifizierung und Abschirmungsgrad	Ich verbringe viel Zeit mit Haushaltsführung (Einkaufen, Kochen, Waschen, Putzen, Reparieren), die ich als anstrengend, mühsam und lästig empfinde.
Simplifizierung und Abschirmungsgrad	Ich verbringe viel Zeit mit gesellschaftlich-sozialen Verpflichtungen, die ich als anstrengend, mühsam und lästig empfinde.
Distanzierungsfähigkeit	Ich kann gut abschalten, auch wenn andere Personen (zum Beispiel Familie, Partner, Freunde mich beanspruchen).

Aus den Antworten wurden Cluster gebildet, die zu Typisierungen führten:

- „Der nervöse, aktive Typ: nimmt sich viel vor, verausgabt sich, kann zuhause keine Ruhe finden, hält sich stets auf Trab, muss immer funktionieren und muss Aufgaben abschließen, bevor er sich erholen kann.“
- „Der souveräne, passive Typ: zeichnet sich durch eine realistische Aufgabenwahrnehmung, eine gelassene Lebens- und Arbeitseinstellung aus, kann sich zuhause erholen und setzt sich nicht unter Leistungsdruck.“

- „Der freizeitorientierte Typ: kann sich überall in der Freizeit erholen, er hat auch die Möglichkeiten dazu, er beurteilt Alltagsaufgaben nicht als Last, kann abschalten, auch wenn andere Personen ihn beanspruchen, er kennt Erholungsstrategien.“
- „Der arbeitsorientierte Typ: kann sich in der Freizeit nur schlecht erholen, er verbringt viel Zeit mit lästigen Tätigkeiten in der Freizeit, er kann private Verpflichtungen nicht reduzieren und in der Freizeit nicht abschalten, er kennt kaum Erholungsstrategien.“ (Seiler et al. 2012: 64 f.)

Diese Typisierung wurde als Grundlage für Online-Selbstcheck-Tools auf der Internetseite des LIA NRW genutzt, das entsprechend des ermittelten Typs Tipps zur Förderung der Erholungskompetenz für den Benutzer bereitstellte (inzwischen eingestellt).

Darüber hinaus schaffen erholungskompetente Unternehmen und Organisationen eine positive Erholungskultur und stellen eine passende Infrastruktur zur Verfügung. Denn Erholungskompetenz wird kulturell durch Normen und Werte mitgeprägt (Seiler 2011: 93), die sich individuell und in der Organisationskultur niederschlagen. Deshalb wurde die EKS von Schüßler et al. durch „Items zu Erholungskultur, Erholungsinfrastruktur und darüber hinaus Items zur Feststellung des durch Erholung erzielten Ressourcengewinns“ ergänzt und erneut validiert (2019: 1). Dadurch ist die ergänzte EKS weiterhin „ein sinnvolles Tool, um Erholungskompetenz zu beschreiben“ (ebd.: 6).

Im Folgenden stelle ich wichtige Faktoren, die die Erholungskompetenz auszeichnen und beeinflussen genauer vor, weil sich daraus Ansatzpunkte für die Förderung dieser Kompetenz ergeben. Die erlernten Fähigkeiten zur Erholungskompetenz können natürlich nicht nur beruflich eingesetzt werden, sondern beeinflussen die Lebensgestaltung insgesamt.<sup>7</sup>

#### **2.4.1 Erholungsbereitschaft: Selbstwahrnehmung, Intention, Handlung**

Die Grundlage der Erholungskompetenz liegt in der Fähigkeit, die eigenen Bedürfnisse und Grenzen sowie die aktuellen Belastungen und Beanspruchungen überhaupt wahrzunehmen und als relevant zu respektieren. Die daraus folgende Bewertung geschieht im Kontext der konkreten Situation. (Allmer 1996: 26) Wird ein Erholungsbedürfnis zu oft übergangen, kann es zu einem „Verlust der Sensibilität für Erholungsbedürftigkeit“ kommen (ebd.: 59).

Um ein Erholungsbedürfnis tatsächlich in eine Erholungsmaßnahme münden zu lassen, finden zahlreiche innere Kosten-Nutzen-Abwägungen statt, die zu Ungunsten der Erholung ausfallen, wenn beispielsweise bei Unterbrechung der Tätigkeit zu viel Energie für das Wiederaufnehmen gebraucht wird oder von der Erholungsphase keine Entlastung erwartet wird (Zeit für Selbstbesinnung wird als gefährlich erlebt) (ebd.: 31, 59; MS 2 Abb. 8). Ebenfalls kann die Furcht vor sozialen Sanktionen oder Pausen mit Teams, in denen ein Konflikt besteht, dazu führen, dass auf Erholungspausen verzichtet wird.

---

<sup>7</sup> Auch Erholungskompetenz unterliegt dem Moment der Unverfügbarkeit (Rosa). Darauf wird im 3. Kapitel näher eingegangen.

Ein guter Vorsatz mündet außerdem nicht automatisch in entsprechendem Handeln. Da es in einer Situation häufig mehrere, miteinander konkurrierende Handlungsalternativen gibt, muss z.B. nach Dringlichkeit, Wichtigkeit, passendem Situationskontext und/oder potentielltem Lustgewinn mehr oder weniger bewusst entschieden werden, welche davon tatsächlich realisiert wird und damit die „Handlungsschwelle“ (Heckhausen) überschreitet. Zudem kann eine einmal begonnene Erholungshandlung unterbrochen oder vorzeitig beendet werden. Denn es ist nicht selbstverständlich, diese beizubehalten und bis zum Ende, abgeschirmt gegen andere Handlungsintentionen oder bei Handlungserschwernissen, durchzuführen. Neben der Fähigkeit zum Durchhalten kann es kontextabhängig genauso sinnvoll sein, nicht um jeden Preis am Ziel festzuhalten. Auch das Ende einer Erholungshandlung sollte bedacht werden. Beispielsweise kann das Ende der vorgegebenen Zeit für eine Pause eintreten, noch ehe der gewünschte Erholungseffekt eingetreten ist. Genauso können zu lange Entspannungsphasen schwierig sein, weil es dann mühsam ist, sich wieder zu einer Aktivität aufzuraffen. Problematisch wird es auch, wenn die Erholungsaktivität als Misserfolg bewertet wird und entsprechende Gedanken und Emotionen nachschwingen und Neuorientierung verhindern (Allmer 1996: 34 – 41).

#### **2.4.2 Erholungsfähigkeit: Distanzierung von der Arbeit**

Der Erholungsprozess besteht aus den Phasen Distanzierung, Regeneration und Orientierung. Dieser Prozess beginnt mit der Umstellung von Beanspruchung auf Erholung und endet mit der erneuten Umstellung von Entspannung auf Beanspruchung (Allmer 1996: 54).

Eine wesentliche Voraussetzung für gelingende Erholung ist die Fähigkeit, sich von der Arbeit lösen und distanzieren zu können (Sonntag & Fritz 2007, 2015; Sonntag et al. 2017). Nur wer gedanklich und emotional abschalten kann, kann sich voll und ganz der Erholung widmen und zur Ruhe kommen. Besonders Zeitdruck und hohes Arbeitsaufkommen erschweren aber das Abschalten und die Erholung nach der Arbeit (ebd.) sowie

„(2) eine Ausweitung von Arbeitstätigkeiten in die Erholungsphase (z. B. aufgrund unerledigter Arbeitsaufträge, aufgrund der physischen Verfügbarkeit von Arbeit, aufgrund intrinsischer Motivation) und (3) emotional belastende Arbeitserlebnisse und Arbeitsinhalte.“ (Lohmann-Haislah et al. 2019: 313)

Wenn Grübeln das Abschalten verhindert, ist meist auch der erholsame Schlaf beeinträchtigt. Dies gilt insbesondere, „wenn die Gedanken immer wieder ungewollt um nicht gelöste Arbeitsprobleme und nicht erledigte Arbeitsaufgaben kreisen.“ (Ulich & Wiese 2011, 188) Weil der Anteil von Beschäftigten, denen es schwerfällt abzuschalten, mit 40 - 45 % relativ hoch ist (LIA 2013: 38; Lohmann-Haislah 2019: 309), erscheint die Förderung der Distanzierungsfähigkeit als besonders beachtenswert.

Sonntag & Fritz konnten nicht nur zeigen, dass Menschen, die schlecht abschalten können, größere Schlafprobleme und depressive Symptome haben, sich erschöpft fühlen und von geringerem Wohlbefinden berichten (2007: 210, 215 f.). Sie stellten ebenfalls fest, dass nicht

ein grundsätzliches Abschalten von der Arbeit Voraussetzung für Erholung ist. Denn wer positiv an berufliche Erfolge dachte, konnte sich gut erholen und fühlte sich sogar gestärkt. Nach der Regeneration sollte durch eine Orientierung auf die anstehenden Aufgaben eine Umstellung auf erneute Belastung folgen, indem sich kognitiv und emotional auf die nächste Herausforderung eingestellt sowie die physische Aktivierung erhöht wird (Allmer 1996: 57).

### 2.4.3 Erholungsfähigkeit: geeignete Erholungsstrategien

Auf die Frage, „welche Aktivitäten besonders erholungswirksam sind“ (Ulich & Wiese 2011: 185), können folgende mögliche Kriterien benannt werden:

- Welche vorhergehenden oder antizipierten Beanspruchungsfolgen sollen kompensiert werden? (Ulich & Wiese 2011: 185) (Allmer 1996: 45)
- Geht es eher um Entspannung oder Aktivierung? (Ulich & Wiese 2011: 183)
- Welches Funktionssystem (physisch, psychisch) war während der Belastungsphase aktiv? Möglichst in der Erholungsphase ein anderes Funktionssystem aktivieren (ebd.: 187).
- Für angenehmes Erleben sorgen: Was macht Spaß? (steigert Erholung und reduziert Stress; Sonnentag & Zijlstra 2006).
- Welche Erholungsaktivität lässt die Arbeit vergessen? (Binnewies & Hahn 2012: 16)
- Typbezogen: lieber allein oder mit anderen gemeinsam?
- Kontextbezogen: was passt jetzt im Moment am besten?

Erholungsstrategien, die zu einem qualitätvollen Erholungserleben führen, beinhalten das Abschalten von der Arbeit, die Entspannung, das Meistern von Herausforderungen (die nicht arbeitsbezogen sind, wodurch aber Kompetenzen und Selbstvertrauen aufgebaut werden) und Kontrollerfahrungen im Sinne von Selbstbestimmtheit (Sonnentag & Fritz 2007: 2015)<sup>8</sup>.

Darauf aufbauend wurde das DRAMMA-Modell entwickelt, in dessen Zentrum die Frage steht, welche Erholungsmaßnahmen in der Freizeit dem subjektiven Wohlbefinden dienen (Newman et al. 2013). Demnach hängt effektive Erholung nicht von bestimmten Aktivitäten, sondern von der subjektiven Wahrnehmung ab, die von folgenden Faktoren bestimmt wird:

1. Detachment – abschalten können (ebd.: 564 f.)
2. Relaxation – Stress abbauen und entspannen (ebd. 564 f.) (Newman et al. fassen Detachment und Relaxation zusammen unter einen Punkt.)
3. Autonomy – Selbstbestimmtheit (zeitlich, inhaltlich) (ebd.: 565 f.)
4. Mastery – etwas dazulernen, Können aufbauen (ebd. 566 f.)
5. Meaningfulness – die Tätigkeit als bedeutsam ansehen (ebd. 567 f.)
6. Affiliation – sich sozial eingebunden/zugehörig fühlen (ebd. 568 f.)

Auch das Bewusstmachen von positiven Aspekten der Arbeit, angenehme Erlebnisse mit Genussmomenten, Umbewertung oder Akzeptanz von Misserfolgen sowie die eigene Arbeit als bedeutend und sinnvoll zu bewerten, sind erfolgreiche Erholungsstrategien, die von Führungskräften genutzt werden. (Clauß et al. 2016, 25 f.)<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Der Recovery Experience Questionnaire mit deutschen Items befindet sich im Anhang unter MS 5.

<sup>9</sup> Clauß et al. haben mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung Online-Coaching-Tools entwickelt: <https://engage-coach.de/index.html>.

Grundsätzlich werden aktive von passiven Regenerationsstrategien unterschieden. Aktive Erholungsmaßnahmen sind mit Bewegung und Aktivität verbunden (z.B. Sport, Spaziergänge in der Natur, Yoga, Progressive Muskelentspannung, Tai Chi, Qi Gong, Atemübungen, Lockerungs-, Dehn- und Kraftübungen etc.). Zudem können aktive Maßnahmen einen Ausgleich zu nahezu allen Belastungsebenen darstellen: physiologische Ausgleichbewegungen (insbesondere bei arbeitsbedingtem Bewegungsmangel, oder einseitiger Beanspruchung), aber auch psychisch-emotionale wie mentale Erholung können über aktive Bewegungen induziert werden. Gerade durch eine Erhöhung der körperlichen Belastung kann eine Entlastung des psychischen Systems erfolgen (Allmer 1996: 99). Bewegungsaktivitäten, die Aufmerksamkeit benötigen (z.B. Gleichgewichts-/Koordinationsübungen, Mannschaftssportarten) entspannen über die „Aufmerksamkeitsumlenkung“ das Denken (ebd.: 100).

Rhythmische und zyklische Bewegungen wie Laufen oder Fahrradfahren können einen entspannenden Effekt auf das zentrale Nervensystem haben (Ribbecke 2018: 142). Gerade wer unter großem Druck oder Stress steht, profitiert häufig von aktiven Erholungsmaßnahmen, um die unter Stress aufgebaute Vorbereitung auf Aktivität des Körpers wieder abzubauen. (Allmer 1996: 100, 106 ff.).

Nicht zu unterschätzen sind Nebeneffekte: Findet die Bewegung in der Natur statt oder zusammen mit anderen Menschen, können auch davon positive Wirkungen ausgehen, die den Erholungseffekt beeinflussen und darüber hinaus relevant für ein positives Lebensgefühl sein können. Auch die nach der Aktivität stattfindende Körperpflege kann positive Auswirkungen haben (ebd.: 101). Denn aus der Traumarbeit kenne ich den Satz: „Bei Trauma hilft: Lachen, Liebe und Lotion.“<sup>10</sup> Mit „Lotion“ ist die Tatsache verbunden, sich selbst beim Eincremen liebevoll zu berühren, wodurch Oxytocin (ein Bindungshormon, das u.a. Stress und Aggression reduziert) ausgeschüttet wird.

Wer sich regelmäßig bewegt und körperlich fit ist, hat damit auch einen Puffer gegenüber Stress. Denn „[d]as Gefühl von Kompetenz und Selbstwirksamkeit lässt die eigenen Lebensumstände als weniger bedrohlich erscheinen.“ (Ulich & Wiese 2011: 189) Damit hat Bewegung „sowohl eine kompensatorische als auch eine präventive Funktion“ im Kontext von Belastung und Erholung (ebd.; Allmer 1996: 106 - 116).

Warm-ups dienen darüber hinaus der Aktivierung und erleichtern die Orientierung auf eine bevorstehende Beanspruchung. Sie können sich auf eine „physische Voraktivierung, kognitive Neuorientierung und emotionale Neuzuwendung“ ausrichten, um „optimale Handlungsvoraussetzungen für die bevorstehende Beanspruchungssituation“ zu schaffen (Allmer 1996: 155 f.).

---

<sup>10</sup> Der Satz stammt von einer Mitarbeiterin des Psychosozialen Zentrums für Flüchtlinge e.V. Düsseldorf auf der Tagung der DGTG „Integration des Fremden? Trauma, Dissoziation und Migration“ 1./2.9.2017.

Im Unterschied dazu sind achtsamkeitsbasierte, eher passive Entspannungsverfahren in ihrer stressreduzierenden Wirkung gut erforscht. Weitergehend können auch Kreuzworträtsel, Sudokus, Lesen von Kinderbüchern etc. zur mentalen Entspannung beitragen.

Schlaf ist eine passive und die wichtigste Erholungsmaßnahme überhaupt. Neben einem erholsamen und ausreichenden Nachtschlaf hat das Napping um die Mittagszeit (vor 15 Uhr) einen positiven Einfluss auf kognitive Leistungen und senkt das Risiko einer Herz-Kreislaufkrankung um bis zu 35 % (Ribbecke 2018: 93; Krajewski et al. 2011: 105 f.). Ein Schlaf im Umfang bis zu 30 Minuten verhindert das Abrutschen in eine Tiefschlafphase (Ribbecke 2018: 93). Zu weiteren passiven Erholungsmaßnahmen gehören z.B.: ein Bad nehmen, Massagen, eine Sauna besuchen, das Hören von Musik, das Schauen von Filmen.

Hobbys (z.B. Malen, Handwerk, Sprachen, Instrument spielen), soziale Aktivitäten etc. fördern Kompetenzerlebnisse und gleichen dadurch Monotonie und Sättigung aus.<sup>11</sup>

#### **2.4.4 Erholungskultur der Organisation**

Da sich individuelles Erholungsverhalten auch an Erwartungen sozial relevanter Dritter ausrichtet (Allmer 1996: 17 f.), spielt die Organisationskultur in Bezug auf Erholung eine wesentliche Rolle. Krajewski et al. sprechen diesbezüglich von „impliziten betrieblichen Erholungsskripte[n]“ (2011: 108).<sup>12</sup> Wenn in einer Organisation z.B. der Eindruck herrscht, man sollte eigentlich immer beschäftigt sein, suchen sich Mitarbeitende „Nebentätigkeiten“, die ihre Pausen kaschieren. Dies ist in der Erholungswirkung allerdings nicht wirklich effektiv. (Ulich & Wiese 2011: 181).

Wie Aufgaben gestaltet werden, ist ebenfalls ein Ausdruck der Organisationskultur. Beispielsweise können Aufgaben durch Abwechslung erholungsfördernd so gestaltet werden, dass vorher überbeanspruchte Funktionssysteme sich erholen, da nun andere Funktionssysteme angeregt und beansprucht werden (Allmer 1996, 83; Krajewski et al. 2011: 108). Die Entstehung von Müdigkeit kann darüber hinaus durch betriebliche Gegenmaßnahmen wie gute Pausengestaltung, Sensibilisierungsmaßnahmen (Informationen zur Schlafhygiene oder Achtsamkeitstrainings) und „stimulationsgerechte Arbeitsgestaltung“ (Temperaturregelung, Beleuchtung) verhindert werden (Krajewski et al. 2011: 107 f.).

Erwerbstätige, die erhöhtem Stress ausgesetzt oder bereits erschöpft sind, können eine Überlastungsanzeige stellen. Hier zeigt sich das Erholungsparadox, das besagt, dass uns Erholung dann besonders schwerfällt, wenn wir diese am dringendsten benötigen. Weitere Belastungen führen oft in eine Negativspirale einer erhöhten Gesundheitsbeeinträchtigung und sollten vermieden werden (Sonnentag, Arbeus, Mahn & Fritz 2014; Sonnentag & Jelden 2009).

---

<sup>11</sup> Anregungen für Erholungsmaßnahmen, die in Supervisionsprozessen relevant sein können, finden sich im Anhang MS 16, MS 17 und unter LIA 2016 sowie Binnewies & Hahn 2012.

<sup>12</sup> Mögliche Fragen zur Reflexion betrieblicher Erholungskultur finden sich unter 4.2.7 und im Anhang MS 19.

### 2.4.5 Erholungsinfrastruktur: Zeiten, Räume, Ausstattung

Erholung als „Gegenpart zur Arbeit“ (Seiler 2011: 93) soll in einer Gesellschaft, die sich an „Produktivität und Outcome-Effekte“ (Esch 2011: 127) orientiert, vor allem in der Freizeit stattfinden. Allerdings erhalten Pausen während der Arbeitszeit „die Leistungsfähigkeit über den Tag hinweg“ (Ulich & Wiese 2011: 178). Zudem sind Pausen im Arbeitszeitgesetz geregelt und dienen als Zeit zur Erholung und zum Essen (§ 4 ArbZG in Hamburg 5). 73 % der Befragten von Schrödel & Winter hielten die gesetzlichen Mindestpausenvorgaben zwar ein, aber nur 43 % fühlten sich nach einer Pause erholt (2019: 257).

Erholungszeiten sind im Unterschied zu Pausenzeiten Arbeitszeit. Sie sollen die Folgen von Belastungen abmildern und werden bei der Gefährdungsbeurteilung festgelegt (Hamburg 6 f.). An solchen Bewertungsprozessen sollten Mitbestimmungsorgane der Organisation beteiligt werden. Als Richtwert gilt (seit ca. hundert Jahren), dass 10% der Arbeitszeit der Erholung von Beanspruchungen dienen soll. Weil sich dadurch die Erschöpfung in Grenzen hält, wird das Abschalten nach dem Arbeitstag erleichtert. Außerdem ist Erholung effektiver, wenn sie zeitnah an den Phasen der Belastung stattfindet. Dass hier ein Umdenken erforderlich ist, damit Erholung einen festen Platz im Arbeitsalltag bekommt, zeigt die Tatsache, dass nur 35 % der Befragten regelmäßig Kurzpausen nutzen (Schröder & Winter 2019: 258).

**Mini-Kurzpausen** dauern unter 60 Sekunden und bestehen beispielsweise aus einem bewussten Atemzug, einem Schluck Wasser oder dem Blick aus dem Fenster. Wogegen **Kurzpausen** 5 – 6 Minuten dauern und alle 50 - 60 Minuten stattfinden sollten. Abgestimmt auf die vorherrschende Beanspruchung sollten diese Pausen mit aktiven oder passiven Erholungsmaßnahmen gestaltet werden. Da die Erholung besonders in den ersten 5 Minuten groß ist, reichen Kurzpausen aus, um die Leistungsfähigkeit zu erhalten. Dabei sind mehrere Kurzpausen verteilt über den Tag für die Erholung und Leistungsfähigkeit effektiver als eine längere Pause mit gleicher Gesamtlänge (Ulich & Wiese 2011: 179 f.). Um einseitigen Belastungen durch Bildschirmarbeit entgegenzuwirken, sind Kurzpausen besonders notwendig. Reinhardt, Reformat und Schrader haben hier einen Markt für das BGM erkannt und in Kooperation mit Krankenkassen die Froach-App entwickelt (froach.de).

Die **längere Mittagspause** dient der Nahrungsaufnahme, sollte aber auch Zeit für einen Spaziergang beinhalten. Napping braucht mindestens 10 Minuten, da erst dann eine erholsame Schlafphase erreicht ist. Auch für Tiefenentspannung sollten mindestens 10 – 15 Minuten eingeplant werden (Krajewski et al. 2011: 105).

Im **Urlaub** können Mitarbeitende längere Zeit der Arbeit fernbleiben, wobei die Erholung beeinträchtigt werden kann, wenn sie sich mit belastenden beruflichen Erfahrungen beschäftigen (Erreichbarkeit im Urlaub oder Nachgrübeln). Obwohl Erholungseffekte oft drei Wochen nach dem Urlaub wieder verschwunden sind, verschieben manche Menschen Erholungsaktivitäten ausschließlich auf den Urlaub, was die Erholung von Kurzpausen während der Arbeit deutlich unterschätzt (Ulich & Wiese 2011, 188 ff.).

Zur Infrastruktur gehören **Pausenräume** (Silent Rooms oder Ruhekabinen; Krajewski et al. 2011: 108), Platz für Bewegung und die dazugehörige Ausstattung (z.B. Liegen, Massage-sessel, Decken, Matten, Bewegungsgeräte etc.). Auch die Finanzierung von Kursen oder z.B. der Froach-App gehören zur betrieblichen Infrastruktur in Bezug auf Erholung.

Im weitesten Sinne gehören zur Erholungsinfrastruktur auch Wohn- und Lebensverhältnisse einschließlich Erholungsgebiete in der Natur.

#### **2.4.6 Erholungsbeeinflussende Substanzen**

Die Einnahme von Stimulanzien wie Kaffee, Cola, Nikotin, Glukose (z.B. Schokolade), Energy-Drinks und Amphetaminen übertüncht und unterdrückt Beanspruchungssymptome wie Ermüdung (Allmer 1996: 67). Folglich gehört Koffein zu den meistgenutzten „Psycho-aktiv-stimulierende[n] Substanzen“, die konsumiert werden können, ohne die aktuelle Tätigkeit groß unterbrechen zu müssen (Krajewski et al. 2011: 104). Zusätzlich nehmen 3 % der Menschen in Deutschland leistungssteigernde Substanzen (unter Studenten 5 %) (Busch 2021: 14). Auch zur Entspannung wird zu Substanzen wie Alkohol, Tabletten oder/und pflanzlichen Beruhigungsmitteln gegriffen. Männer nutzen dabei eher Alkohol, Frauen eher Tabletten (LIGA 2009: 42). In NRW gaben nahezu 50 % der Befragten an, zum Zweck der Erholung in der Freizeit Alkohol zu trinken (55 % M, 35 % W), während 8 % der Befragten zu Tabletten griffen (7 % M, 9 % W) (LIA 2013: 27, 29).

### **2.5 Schlussfolgerung Kapitel 2**

Zusammenfassend wurde in diesem Kapitel in Bezug auf die erste Forschungshypothese deutlich, dass die Fähigkeit, sich von beruflichen Belastungen erholen zu können, eine wesentliche Kompetenz ist, um den sich verändernden Arbeitsanforderungen im Berufsalltag standhalten zu können. Allerdings ist neben der Verhaltensänderung durch eine Steigerung der individuellen Erholungskompetenz auch die Verhältnisänderung im Blick zu behalten. Auch die Arbeitsbedingungen für die Supervision selbst verändern sich. Beispielhaft erlebe ich diesbezüglich die Erwartung höherer Effizienz, indem Gleiches in weniger oder kürzeren Supervisionssitzungen erreicht werden soll.

Aufgrund der Relevanz der Erholungskompetenz für Berufstätige von heute, müssen SV darüber hinaus für sich klären, inwieweit es Aufgabe von Supervision ist, Erholungskompetenz zu unterstützen und zu fördern, um sich gegenüber Aufträgen zu verhalten, bei denen beispielsweise personale Einstellungen sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten von SD in Bezug auf Erholungskompetenz verändert werden sollen. Außerdem ist eine Positionierung der Supervision auch in Bezug auf die Reflexion und Weiterentwicklung der organisationalen Erholungskultur und -infrastruktur von Bedeutung.

Deshalb werde ich im folgenden Kapitel mein Supervisionskonzept darlegen und in Bezug zur Konstruktion der Erholungskompetenz setzen.

### 3 Supervision und Erholungskompetenz

Einen allgemeinen konzeptionelle Rahmen für Supervision als professionelles Handeln stellen die Überlegungen von Schreyögg (2004) in „Supervision - ein integratives Modell“ dar, das als ein Standardwerk gilt und in dem ich mein Supervisionskonzept verorte.<sup>13</sup>

Supervision wird als reflexive Beratung im Kontext von Beruf und Arbeit verstanden. Dazu gehören als Reflexionsgegenstand die Wechselwirkung von „Person – Rolle, Funktion, Aufgabe – Organisation – Klientensystem bzw. Anspruchsgruppe“ (DGSv 2021:4). Kommunikations- und Veränderungsprozesse in beruflichen Zusammenhängen werden von SV begleitet, wobei diese für den kommunikativen Prozess verantwortlich sind, während SD die Inhalte verantworten (Ebbecke-Nohlen 2020: 11, 34, 118). Metatheoretisch handelt es sich hier um den Gegenstand der Supervision, der sich in der Supervisionsbeziehung mit verteilten Verantwortlichkeiten konkretisiert. Zudem bedient sich Supervision als angewandte Beratungswissenschaft unterschiedlicher Theorien und Methoden vor allem aus den Sozialwissenschaften und bezieht diese auf den Kontext Beruf und Arbeit. Die dort gewonnene Theorie- und Methodenvielfalt bereichert die praktischen Handlungsmöglichkeiten als SV bezogen auf die Anliegen und Themen genauso wie die Kompetenz, sich angemessen einzustimmen gegenüber den jeweiligen SD, Beziehungen und situativen Kontexten. Ebenso ist diese Vielfalt Ausdruck einer Würdigung der Komplexität menschlichen Seins, die auf eine einseitige Sicht verzichtet. Vor dem Hintergrund meiner bisherigen Lebens- und Berufserfahrung beziehe ich mich vor allem auf psychodynamische, lerntheoretische, humanistische, neurowissenschaftliche, (hypno-)systemische sowie soziologische Theorien.

Eine wissenschaftlich fundierte Supervision unterscheidet sich von einem Trainings-orientierten Coaching in Bezug auf Erholungskompetenz durch die ethische Haltung in Form eines humanistischen Menschenbildes sowie der Berücksichtigung von Gesellschaftstheorien, die Herrschaftsverhältnisse nicht ausblenden (Kapitel 3.1). Diese dienen als Reflexionsfolie für gesellschaftliche Veränderungen mit ihren Auswirkungen auf Arbeit und Leben, die auch die Supervision selbst miteinschließen. Aus der ethischen Haltung ergeben sich dann folgend handlungsleitende Werte und Ziele für die Supervision (Kapitel 3.2).

Den ergänzenden Mehrwert der systemischen Supervision sehe ich für mich darin, meinen Blick auf individuelle Entwicklungsmöglichkeiten von Menschen im Bereich der Paar- und Lebensberatung sowie Psychotherapie als „Beratung im Mikro-Lebensbereich“ um berufliche interaktionelle und vor allem institutionelle Aspekte („als Beratung im Meso-Lebensbereich“) zu erweitern (Zwicker-Pelzer 2022: 209). Die Metapher des „Haus des Counseling“ von Zwicker-Pelzer berücksichtigt dabei den Blick „vom ganzheitlichen menschlichen Leben“. Sie konzipiert ein Doppelhaus, dessen linke Seite „Lebenswelt/Familie“ und dessen rechte Seite „Arbeitswelt/Beruf“ repräsentiert. Auch wenn die Eingänge verschieden sind,

---

<sup>13</sup> Als Diplom-Sozialpädagogin beziehe ich mich auch auf Geißler & Hege 1988.

erlebe ich in der Praxis häufig, dass „die beiden Teile des Hauses auf den jeweiligen Etagen miteinander verbunden“ sind (2022: 210).

In systemisch orientierten Supervisionen findet ein „Wechsel zu einer anderen Betrachtungsweise“ statt (Ebbecke-Nohlen 2020: 15), indem „veränderungsrelevante Informationen“ vermittelt werden (ebd.: 29, 38). Folglich sind viele Perspektivwechsel, die mit verschiedenen Handlungsoptionen einhergehen, ein Kriterium gelungener Supervision (ebd.: 48).

Dazu nutzt die systemische Supervision spezifische Theorien: Systemtheorie, Differenztheorie und Konstruktivismus (ebd.: 24 f., 35 – 54). Gerade wechselwirksame, zirkuläre Prozesse, die sich in Kommunikationen ausdrücken, sind kennzeichnend für Systeme (ebd.: 44). Infolgedessen bezeichnet Ebbecke-Nohlen „Hypothesen bilden, zirkuläre Fragen und Allparteilichkeit als methodische Haltung und Handlungsmaxime.“ (ebd.: 68) Als weitere Spezifika systemischer Arbeit werden genannt: Haltung des Nichtwissens, Musterunterbrechung, Re-Kontextualisierung, Ressourcen- und Lösungsorientierung, Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten sowie hypnosystemisch Utilisation (Schmidt 2015) (Barthelmeß 1999, von Schlippe & Schweitzer 2007, Schwing & Fryszer 2007).

Die Supervision bedient sich einer „Mehrebenen-Perspektive“, die „individuelle, elterlich-familiäre, gesellschaftlich-kulturelle und ökonomische Einflüsse“ als miteinander verbunden und verwoben betrachtet (Baur 2015: 205). Vor diesem Hintergrund kann ich als SV „Erholungskompetenz“ demzufolge im Sinne einer Erhöhung von Handlungsmöglichkeiten und eines Abwägens von Auswirkungen anderer Sichtweisen kritisch betrachten, ergänzen, relativieren (Kapitel 3.3) und für eine ethisch fundierte Supervision spezifizieren, die einen Beitrag zu einer menschengerechten Arbeit leisten kann (Kapitel 3.4).

### **3.1 Ethische Haltung: Menschenbild – Gesellschaftsbild**

Grundlegende Einstellungen, Werte und Normen, die mit der eigenen Lebens- und Berufsgeschichte zu tun haben, beeinflussen unsere Haltung und dementsprechend unvermeidlich unser Verhalten. Professionelles, zielgerichtetes und damit konzeptionelles Handeln als SV muss deshalb Rechenschaft über das eigene Menschen- und Gesellschaftsbild geben.

#### **3.1.1 Humanistisches Menschenbild - Spiritualität**

Dass ich mich selbst in einem humanistischen Menschenbild verorte, hat sicher mit meiner Lebensgeschichte und den existenziellen Erfahrungen zu tun, durch Gewalt zum Objekt gemacht worden zu sein. Gleichzeitig speist sich aus diesen Erfahrungen meine Nähe zur Spiritualität, die weitgehend christlich geprägt ist.

Im Laufe meiner beruflichen Entwicklung bin ich den Konzepten von Carl Rogers, Ruth Cohn, Eric Berne, Viktor E. Frankl und Marshall Rosenberg begegnet. Sie verbindet die Perspektive, dass jeder Mensch eine unumstößliche Würde besitzt und ihm als Subjekt unbedingte Wertschätzung entgegengebracht werden muss, auch wenn einzelne Verhaltens-

weisen kritisiert werden können und gegebenenfalls müssen. Daneben beschreibt eine ganzheitliche Sicht Menschen in ihren biologisch-physischen, kognitiv-mental, emotional-psychischen, seelisch-sinnstiftenden sowie dialogisch-sozialen Dimensionen mit dem Bewusstsein, dass ein Mensch mehr ist als die Summe seiner Teile. Zudem erleben Menschen sich herausgefordert, immer wieder neue Entscheidungen für ihr Leben zu treffen, die häufig dialektisch angelegt sind: Autonomie - Bindung; Macht - Ohnmacht; Führen - sich anpassen; Beruf - Privat; Aktivität - Entspannung; Leistung - Erholung, Machen - Lassen etc. Wie situationsangemessen und -flexibel sowie in einer gesunden Balance sie diese Entscheidungen treffen, wird durch ihre bisherigen Erfahrungen, die sich in Gewohnheiten als neuronale Muster im Gehirn abbilden, als auch durch umweltbezogene, oft sozial geprägte Situationsbedingungen, beeinflusst.

Ruth Cohn beschreibt den Menschen als Teil des Universums und gleichzeitig autonom. Deshalb können wir Einfluss nehmen, werden jedoch in dieser Einflussnahme auch immer wieder begrenzt (Cohn 2021:120). Ich gehe davon aus, dass Menschen sich weiterentwickeln können und nach Individuation (C.G. Jung) bzw. Selbstaktualisierung (C. Rogers) streben. Auf ihrem Lebensweg machen Menschen Erfahrungen und deuten diese vor dem Hintergrund ihrer bisherigen Lebenserfahrungen und persönlichen Sinn-/Wertorientierung. Manches deuten sie als Erfolg, anderes als Scheitern. Zum Menschsein gehört das Scheitern, das Offenbarwerden des Zerbrechlichen und Verletzlichen genauso wie die Erfahrung der Endlichkeit mit der Sehnsucht nach Unendlichkeit. Des Weiteren sind Menschen fähig, neue Sichtweisen zu entwickeln, daraufhin neue Entscheidungen zu treffen (E. Berne) und auf Ressourcen zurückzugreifen. Dabei orientieren sie sich an Ideen vom Glück oder „dem guten Leben“ (Rosa), die bis in die spirituelle Dimension hinreichen und damit über das eigene begrenzte Ich hinausweisen können. Diesbezüglich beschreibt Dürckheim das Wesen des Menschen als die Weise, wie ein überweltliches Sein in der Welt anwesend sein will und durch die Person hindurchklingen (lat. personare) will. Dieses Hindurchklingen des ganz Anderen zuzulassen, ist seiner Meinung nach der Sinn des menschlichen Lebens (1993: 64; ders. 1995). Dazu bedarf es der Fähigkeit zu lauschen. „Beim Lauschen als Untätigkeit verstummt das Ich, das der Ort für Unterscheidungen und Abgrenzungen ist. Das lauschende Ich versenkt sich ins Ganze, ins Unbegrenzte, ins Unendliche.“ (Han 2022: 106 f.)

Niemand sieht die Welt genauso wie ein anderer Mensch, und dennoch sind wir in Verbindung miteinander und können uns bewusst in Kontakt tretend miteinander verständigen. Grund dafür ist das angeborene Bedürfnis nach Verbundenheit, das sich in unserer Fähigkeit zur und im Bedürfnis nach Resonanz zeigt. Denn bis in unsere biologische Existenz hinein ist in Spiegelneuronen die Fähigkeit zu sozialen Beziehungen und gemeinschaftlich aufeinander abgestimmtem Verhalten verkörpert. Zudem geht Daniel Siegel davon aus, dass sich unsere Nervensysteme mit Hilfe der Neurozeption durch Resonanzschwingungen miteinander verbinden, wodurch Co-Regulation möglich wird (Siegel et al. 2016). Trotz allem

Einfühlungsvermögen können Menschen dennoch nie vollkommen ergründet oder gar von außen gesteuert werden. Sie sind sich selbst und anderen grundsätzlich unverfügbar (Rosa 2022), verhalten sich eigenverantwortlich und oft unvorhersehbar (Ebbecke-Nohlen 2020: 47). Allerdings sind Menschen verantwortlich für die Konsequenzen, die sich aus ihrem Handeln ergeben.

Aufbauend auf diesem Menschenbild kommt der Arbeit (als Erwerb- und Sorgearbeit) nicht nur die Bedeutung zu, den Lebensunterhalt und damit das Leben der Familie zu sichern. Arbeit ist auch eine Form des In-der-Welt-Seins und Mit-der-Welt-in-Kontakt-Tretens, wodurch der Mensch sich genauso selbst erfährt und weiterentwickelt wie er die Welt mitgestaltet. Soziale Beziehungen spielen dabei insbesondere für psychosoziale Arbeitsfelder oder Dienstleistungsangebote die Rolle eines Miteinander-in-der-Welt-Seins, die in gesellschaftlichen Zusammenhängen stattfinden. Diese wurden wiederum von Menschen in historischen Kontexten geschaffen, worin sie gleichzeitig eingebunden und begrenzt sind. „Wie soziale Akteure aufeinander bezogen sind - zum Beispiel kooperativ oder konfrontativ oder konkurrenzfähig -, ist keine anthropologische oder ontologische Frage, sondern ein Element historisch variabler Weltverhältnisse.“ (Reckwitz & Rosa 2021: 277)

Das Bedürfnis nach Erholung infolge von Beanspruchungen erscheint basierend auf diesem Menschenbild als natürlich und angeboren, weil Rhythmen von Aktivierung und Regeneration existenziell zum Menschsein gehören. Allerdings können Menschen sich von Bedürfnissen und natürlichen Rhythmen durch Wertvorstellungen entfremden, die durch Erziehungsprozesse und gesellschaftlich-kulturelle Einflüsse entstanden sind. Beispielsweise kann der Preis für eine zu starke Leistungsorientierung die totale Erschöpfung im Burn-out sein. Deshalb wird eine Supervision, die das Thema Erholungskompetenz auf der Grundlage dieses Menschenbildes betrachtet, das Ziel verfolgen, Rahmenbedingungen zu gestalten, in denen Menschen mehr in Kontakt mit ihren Bedürfnissen und natürlichen Rhythmen des Lebendigen kommen. Dabei wird sich der Fokus auf **Balance** richten, sodass neben individuellen auch organisationale und gesellschaftliche Bedingungen Berücksichtigung finden.

### 3.1.2 Gesellschaftstheorie-Modelle als Reflexionsfolie

In der vorherrschenden Literatur zum Thema „Erholungskompetenz“ wird wie unter 2.1 dargestellt vor allem auf veränderte Arbeitsbedingungen verwiesen, um die heutige Relevanz der Erholungskompetenz zu begründen. Diese Beschreibungen wirken in der nachvollziehbaren Evidenz so, als seien es unveränderliche und hinzunehmende Fakten, mit denen Menschen individuell klarzukommen hätten. Im Unterschied dazu können Gesellschaftstheorien den Blick darauf richten, dass es sich um historisch einordbare Entwicklungen handelt, die einen Kontext bieten. Deshalb habe ich zwei aktuelle soziologische Blickwinkel auf unsere gegenwärtige Gesellschaft ausgewählt, die das Konstrukt von „Erholungskompetenz“ rekontextualisieren: Hartmut Rosa „Beschleunigung und Entfremdung“, „Resonanz“ und

„Unverfügbarkeit“ (2021, 2022, 2022a, 2022b) und Andreas Reckwitz „Gesellschaft der Singularitäten“ (2021). Darüber hinaus möchte ich Überlegungen von Byung-Chol Han (2022) einbeziehen.

**Hartmut Rosa** hat in den vergangenen Jahren in verschiedenen Publikationen und Vorträgen die Hypothese formuliert, dass unsere moderne Gegenwartsgesellschaft durch das Konzept dynamischer Stabilisierung in Form einer damit verbundenen Steigerungslogik gekennzeichnet sei. (Ökonomisches) Wachstum, (technische) Beschleunigung und (kulturelle) Innovationsverdichtung seien unerlässlich, um diese Gesellschaftsstruktur im Status quo zu erhalten (Rosa 2021: 174, 185).

„Weil sich sowohl das ökonomische Wachstum als auch die Steigerung von Innovationsleistung als Formen der Beschleunigung verstehen lassen, kann Beschleunigung damit auch insgesamt als (strukturelles) Signum der Moderne verstanden werden.“ (ebd.: 185)

Die „Steigerungsimperative“ in Zusammenhang mit der „dynamischen Stabilisierung“ führen dazu, dass Menschen sich wie auf „rutschenden Abhängen“ oder „Rolltreppen nach unten“ fühlen.

„Um ihren Platz in der Gesellschaft halten zu können, müssen die Subjekte (als Einzelne und als soziale Gruppe) stetig – und immer schneller – nach oben laufen beziehungsweise andere am Vorbeiziehen hindern. Von entscheidender Bedeutung ist dabei, dass sich gleichsam die Anzahl der Rolltreppen beständig vermehrt: immer mehr Gesichtspunkte und Aspekte der Lebensführung erfordern heute eine ‚performative Bearbeitung‘, weil Positionen, Wissen und Sicherheiten nicht mehr auf die Dauer eines Lebensvollzugs hin angelegt sind.“ (ebd.: 192)

Folglich lässt der Verlust der Erwerbsarbeit einen in den sozialen Abgrund rutschen. Deshalb bringt die Angst davor und die Verheißung der „Vergößerung der Weltreichweite“ bzw. „Verfügbarmachung von Welt und Leben“ Menschen dazu, sich dem Steigerungsimperativ zu unterwerfen (ebd.: 195). Noch dazu ist Verfügbarmachen „eine aggressive Haltung der Dominanz, Beherrschung und Kontrolle den begegnenden Weltausschnitten gegenüber“, die zur Entfremdung führt (ebd.: 248). Dies gilt auch für „Körper-Kapital, das in Form von Gesundheit, Fitness, Attraktivität, Stressfähigkeit usw. in der Spätmoderne immer wichtiger zu werden scheint.“ (ebd.: 198)

Unter diesem Blickwinkel lässt sich Erholungskompetenz in Form der **Selbstoptimierung** als Teil der beschriebenen Steigerungslogik verstehen. Denn durch effektive Erholung soll die Leistungsfähigkeit gesteigert oder zumindest erhalten werden. Außerdem birgt diese Haltung die Gefahr weiterer Entfremdung und Selbstausbeutung („interessierte Selbstgefährdung“ Peters 2011, 2013). Allerdings zeigen sich die Grenzen für eine Steigerung im Anstieg psychischer Erkrankungen und in „Desynchronisationseffekten“. Denn nicht alle sozialen Gruppen sind gleich beschleunigungsfähig. An den Schnittstellen, an denen unterschiedliche Geschwindigkeiten aufeinandertreffen, entsteht so ein systematischer Druck auf diejenigen, die langsamer sind, wodurch Stress auf allen Seiten entsteht (ebd.: 203 – 213).

Zusammengefasst hat diese, in unserer spätkapitalistischen neoliberalen Gesellschaft fundierte, Steigerungslogik zur Beherrschung der Welt (als „Weltreichweitenvergrößerung“), zur Beschleunigung und auch zur Entfremdung geführt (Rosa 2022a, Ders.: 2021: 188). Letztere versteht Rosa „als Erfahrung eines radikalen Weltverstummens“ (Rosa 2021: 220). Demgegenüber stellt er die Frage nach dem gelingenden, guten Leben und entwickelt mit dem Konzept der Resonanz einen Gegenentwurf. Dabei beschreibt Resonanz Beziehungen als „schwingendes System, in dem beide Seiten sich wechselseitig anregen.“ (Lesch et al. 2021: 204) Denn Resonanz ist „eine Form des In-der-Welt-Seins“ als „bezogene Beziehung“ (Rosa 2021: 243, 245), die von vier Elementen gekennzeichnet ist:

„(1) das Moment der Affizierung oder Berührung: Wir werden von einem Menschen, einer Musik, einer Idee, einem Bild gleichsam angerufen und bewegt; (2) das Moment der Emotion, verstanden als antwortende, selbstwirksame Bewegung nach außen; (3) das Moment der Transformation: Wenn wir mit etwas oder jemandem in Resonanz treten, bleiben wir nicht dieselben; und (4) das Moment der konstitutiven Unverfügbarkeit: Resonanz lässt sich weder erzwingen noch instrumentell herstellen, weder akkumulieren noch aufsparen.“ (ebd.: 245)

Gleichzeitig ist das Bedürfnis nach Resonanz eines der fundamentalsten menschlichen Bedürfnisse überhaupt (Bauer 2016). In Resonanzerfahrungen ist „prinzipiell unvorhersehbar und unvorhersagbar, was dabei herauskommt. Wir können nicht wissen, in welche Richtung und auf welche Weise wir transformieren und transformiert werden.“ (Rosa 2021: 247) Deshalb handelt es sich um ein ergebnisoffenes Hören und Antworten (ebd.: 248).

Wenn der Maßstab der Lebensqualität von Wachstum entkoppelt wird, geht es „nicht mehr um maximalen Output und minimalen Ressourceneinsatz, sondern um Resonanzachsen etablieren und erhalten.“ (ebd.: 239) Resonanzachsen betreffen folgende vier Dimensionen:

„(1) soziale Resonanzachsen im Sinne respondierender Beziehungen zu anderen Menschen; (2) materiale Resonanzachsen in Form antwortender Beziehungen zu stofflichen Weltausschnitten (zu Gegenständen, an denen wir uns abarbeiten, zu Möbeln, mit denen wir uns umgeben, zu Pflanzen, die wir züchten, oder zum Musikinstrument, das wir spielen); (3) existentielle Resonanzachsen, die uns einen Sinn dafür geben, mit dem Weltganzen oder mit der letzten Realität – wie immer wir diese definieren mögen: als Natur, als Leben, als Universum, als Geschichte – in einer Antwortbeziehung zu stehen (vermittelt durch religiöse Praktiken, Erfahrungen von Kunst, Erleben von Natur); und (4) schließlich eine Selbstachse, die es uns erlaubt, mit uns selbst, mit unserem Körper, unseren Emotionen, unserer Biographie, die uns dabei allesamt als unverfügbare Andere begegnen, in Resonanz zu treten.“ (ebd.: 249)

Unter diesem Blickwinkel lässt sich Erholungskompetenz in Form der **Selbstfürsorge** als Möglichkeit zur Resonanz mit sich selbst und auch mit anderen oder der Natur verstehen.

**Andreas Reckwitz** geht davon aus, dass das moderne Lebensgefühl von der Maxime geprägt ist, dass alles auch anders und zwar besser sein kann (2021: 72 ff.). Dies führt beim Subjekt zu einem „Selbstoptimierungs- und Selbstentfaltungsimperativ[...] unter dem Regime des Neuen.“ (ebd.: 92) Die damit verbundenen Verlusterfahrungen als Schattenseite des Neuen werden allerdings verleugnet (ebd.: 93 f.). Zur Kultur der Spätmoderne gehören

Ideale wie „subjektive Selbstentfaltung“, „Kreativität“, „Authentizität“ und „erfüllte Emotionalität“. „Sie ist zugleich an das Ideal der Attraktivität des individuellen Erfolgs im gesellschaftlichen Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Anerkennung gekoppelt.“ (ebd.: 110) Die Folge ist eine radikale „Verwettbewerblichung“:

„Das Subjekt bewegt sich nun nahezu flächendeckend in Konstellationen des Wettbewerbs, und zwar sowohl als ‚Konsument‘ anderer Subjekte und Objekte, die um seine Aufmerksamkeit konkurrieren, wie auch als ‚Unternehmer‘ seiner selbst, der in Konkurrenz mit anderen um die Aufmerksamkeit Dritter wetteifert.“ (ebd.: 111)

Die Digitalisierung ermöglicht, beispielsweise das Internet „auf das einzigartige Profil des Nutzers“ zuzuschneiden bzw. einzuengen. Gleichzeitig ist hier die Plattform, wo „sich Individuen oder Objekte in ihrer Singularität darstellen können – und sich als solche darstellen müssen, wollen sie Sichtbarkeit und Anerkennung erreichen“ (ebd.: 115). Deshalb spricht Reckwitz von einer „Gesellschaft der Singularitäten“ (2021: 119). „Selbstverwirklichung [ist, d. V.] nicht nur individuelle Chance, sondern gesellschaftliche Norm geworden“ (ebd.: 122) Lebensglück wird dadurch an „individuelles Selbstwachstum und soziale Demonstration von Singularitätserfolgen“, der „Besonderheit“ der eigenen Existenz festgemacht und ist entsprechend „aus systematischen Gründen [...] enttäuschungsanfällig.“ (ebd.: 122 f.) Daraus folgen Gefühle wie „Wut, Verbitterung, Angst, Trauer, Neid etc.“, für die es aber „kaum einen legitimen Ort des Ausdrucks und der Verarbeitung gibt.“ (ebd.: 123)

Unter diesem Blickwinkel wird Erholungskompetenz als **Selbstoptimierung** zur Strategie der optimierten Selbstdarstellung, um sich gegen die Konkurrenz der anderen durchzusetzen.

Beschleunigung, Optimierung und Singularität versteht Byung-Chul Han als Herrschaftsmittel. „Wenn heute keine Revolution möglich zu sein scheint, dann vielleicht deshalb, weil wir keine Zeit zum Denken haben. Ohne Zeit, ohne tiefes Atemholen setzt sich das Gleiche fort.“ (2022: 28) Han vermutet hinter der „Hysterie der Gesundheit“ und dem „Optimierungswahn“ einen existenziellen „Seinsmangel“.

„Wir versuchen, das Seinsdefizit durch Verlängerung des nackten Lebens zu kompensieren. Dabei verlieren wir jeden Sinn für das intensive Leben. Wir verwechseln es mit mehr Produktion, Leistung und Konsum ...“ Letztere führen zu „Vereinzelung und Einsamkeit“, was den „Seinsmangel“ verstärkt, „denn Sein ist Mitsein“. Stattdessen erhöht das „neoliberale Regime“ „die Produktivität, indem es die Menschen vereinzelt und einem brutalen Wettbewerb ausliefert.“ (Han 2022: 65)

Der existenzielle Seins- und Bindungsmangel treibe die „Produktionsmaschine“ an. Wir produzieren, leisten und konsumieren, um zu überleben und den Seinsmangel und die damit verbundene Angst und Depression nicht zu spüren (Han 2022: 66 ff.).

„Nun wetteifern wir darin, Leistungen zu steigern. Das neoliberale Regime ist nicht repressiv. Die Herrschaft nimmt vielmehr eine smarte Form an und äußert sich als permanenter Aufruf zu mehr Leistung. Dieser subtile Zwang zur Leistung wird fatalerweise als Zuwachs an Freiheit interpretiert. Heute beuten wir uns aus freien Stücken aus, und zwar in dem Glauben, dass wir uns verwirklichen.“ (Han 2022: 94)

Dies würde bedeuten, dass die veränderten Arbeits- und Lebensbedingungen, die uns zunehmend beanspruchen, eine Folge unserer Überlebensstrategien wären, mit dem inneren Seinsmangel umzugehen, der erst durch diese Arbeits- und Lebensbedingungen entsteht und den wir genau dadurch immer weiter verstärken. Außerdem würde die Beschleunigung durch diese Veränderungen und unser ständiges Aktiv-Sein dazu führen, dass wir uns nicht die Zeit nehmen, diese Zusammenhänge zu überdenken.

Vorgenannte Gesellschaftstheorien mit ihrer philosophischen Zuspitzung können die Individualisierung von Belastungserfahrungen re-kontextualisieren. Demnach steht Erholungskompetenz in der Gefahr, innerhalb der gesellschaftlich herrschenden Muster zur Selbstoptimierung und Selbstdarstellung verzweckt zu werden, wodurch sich die Entfremdungserfahrungen, die Vereinzelung und der Seinsmangel verschärfen. Andererseits kann Erholungskompetenz in Form der Selbstfürsorge zu mehr Resonanzerfahrungen und Verbindung zum Gefühl des Lebendig-Seins beitragen. Folglich ist die Haltung entscheidend. Gleichzeitig kann nicht ausgeschlossen werden, dass sogar Erholungskompetenz als Selbstoptimierung Lücken für Resonanzerfahrungen z.B. durch Erfahrungen in der Natur bietet. Denn es könnte sich mit der Erholungskompetenz ähnlich verhalten, wie mit dem Lesen: Wer Maschinenanleitungen lesen kann, kann auch Marx' „Das Kapital“ lesen. Wer Erholungskompetenz trainiert und seine beruflichen Belastungen sowie daraus folgende individuelle Beanspruchungen erfasst, um darauf abgestimmte Erholungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen, kann dabei sowohl sich selbst – vielleicht ungeplant und auf überraschende Weise – in einer neuen Weise begegnen, als auch anfangen, Verhältnisse in Frage zu stellen.

### **3.2 Handlungsleitende Werte und Ziele**

Grundlegende Werte und Ziele ergeben sich aus meinem Menschenbild und der dargestellten Sicht auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen.

Meine beraterische Arbeit allgemein ist davon gekennzeichnet, Gelegenheiten zu öffnen, in denen Menschen (auch SD) potenziell ganzheitlich mit sich, miteinander sowie mit einer Offenheit für Resonanzerfahrungen in Verbindung sein und ihre eigenen Entscheidungen treffen können. Darin scheint ein emanzipatorischer Anspruch der „Selbstbefähigung“ und „Selbstermächtigung“ auf, den ich als Pädagogin grundlegend für mein Handeln empfinde und den ich auch als SV verfolge (Baur 2015: 202). Dazu gehört die Möglichkeit von sinnlichen Erfahrungen durch das Einbeziehen des Leibes<sup>14</sup>, um Entfremdung und deren Alternativen erfahrbar werden zu lassen. Denn nur wer sinnliche Erfahrungen machen kann, kann Sinn finden, so eine Haupthypothese von Karin-Sophie Richter-Reichenbach (1992, ausgehend von Schillers ästhetischer Erziehung), bei der ich Anfang der 1990er Jahre studiert habe. Schließlich ist Sinn eine wesentliche Quelle für Orientierung als Grundlage für menschliches Handeln und eine alternative Antwort auf Seinsmangel.

---

<sup>14</sup> Dürckheim unterscheidet den Leib, der ich bin, von dem Körper, den ich habe.

In einer Mehrebenen-Perspektive werden auch die Möglichkeiten der Verhältnisänderung in der Organisation zum Reflexions-Thema, auch wenn dies originär eher in den Bereich der Organisationsentwicklung gehört. Weil Supervision durch den Fokus auf die Verhaltensänderung von SD bestehende Strukturen mit belastenden Folgen insofern stützen kann, dass SD genau so weit entlastet werden, dass sie im System weiterarbeiten, statt sich für die Veränderung der Verhältnisse einzusetzen, sehe ich eine gesellschaftspolitische Dimension der Supervision. Deswegen halte ich die ethische Dimension meines eigenen supervisorischen Handelns für wichtig und ebenso eine berufsständische Organisation (DGSv), die sich gesellschaftspolitisch entsprechend ethischer Leitlinien äußert.

Aus meiner Sicht ist Arbeitszeit Lebenszeit. Noch dazu empfinde ich Leben als Geschenk. Deshalb bringt mich und SD die Frage, ob wir leben, um zu arbeiten oder arbeiten, um zu leben, auf die Spur der Sinnfrage: Was werde ich am Ende meines Lebens tatsächlich bereuen? Dazu hat Bronnie Ware (2013) Sterbende befragt und fünf Dinge benannt, die diese am meisten bereuen, wozu „Ich wünschte, ich hätte nicht so viel gearbeitet.“ gehörte.

Transparenz (oder „Produktinformation“ Gunther Schmidt) ist ein wichtiger handlungsleitenden Wert, weil diese SD ermöglicht, eine Wahl zu treffen und damit deren Selbstwirksamkeitserleben stärkt. Dabei sehe ich die Rolle als SV so, dass ich Eindrücke als Hypothesen bereitstelle und Fragen stelle, die meiner Grundhaltung entsprechen, während SD ihre eigenen Entscheidungen treffen und verantworten müssen.

Die Gestaltung der Supervisionsbeziehung als förderliches Moment für Veränderungsprozesse ist deshalb so zentral, weil sich Menschen nur auf die Unsicherheit von Veränderung einlassen können, wenn sie sich sicher im Kontakt fühlen (Bindungsbedürfnis vor Explorationsbedürfnis). Deshalb möchte ich im Folgenden ausgehend von der Supervisionsbeziehung (Kapitel 3.2.1) allgemeine Ziele der Supervision benennen (Kapitel 3.2.2), um dann den Fokus auf die Prozessqualität unter den Aspekten Problemlösung und Kreativität zu legen (Kapitel 3.2.3) sowie die Grenzen von Veränderung unter neuropsychologischer Perspektive kurz zu beleuchten (Kapitel 3.2.4).

### **3.2.1 Supervisionsbeziehung: Bindungsorientierung**

Wenn Supervisionsprozesse zu einem gelingenden (beruflichen) Leben beitragen sollen, sind Resonanzbeziehungen dafür zentral, wozu ein Sich-Einlassen auf die Supervisionsbeziehung gehört. Dazu benötigen SV die Fähigkeit, präsent zu sein, zuzuhören, zu „lauschen“, sich und des anderen gewahr zu sein, staunen zu können, sich innerlich berühren zu lassen, zu schweigen und warten zu können. Genauso gehört dazu die Fähigkeit den Prozess zu lenken, (zirkuläre) Fragen zu stellen, in Frage zu stellen, zu provozieren, zu konfrontieren etc. Deshalb spiegelt sich in einer Begegnung auf Augenhöhe die Haltung von SV, die wichtiger ist als Methoden, Techniken und Interventionen (Erpenbeck 2020; Nemann 2015: 27 ff.). In einer Supervisionsbeziehung, die Resonanz zulässt, verändern sich SD und SV.

Klaus Grawe (2000) hat in einer Meta-Analyse Schulen-übergreifend Wirkfaktoren der Psychotherapie benannt, die sich auf die Supervision übertragen lassen. Dabei ist der entscheidende Faktor die Qualität der Beziehung zwischen SV und SD. Deshalb stellt Bindungsorientierung eine wesentliche Haltung in meiner gesamten beraterischen Tätigkeit dar. Denn die Ergebnisse der Bindungsforschung (Bowlby 2006, Main 1995, Grossmann 2015, Brisch 2009) zeigen, dass Menschen sich autonom erfahren können, wenn sie auf sichere Bindungsbeziehungen zurückgreifen können. Diese Menschen können sich aufgrund gelungener Spiegelungserfahrungen selbst realistisch wahrnehmen und einschätzen, haben eine positive Selbstwirksamkeitsüberzeugung und Mentalisierungsfähigkeiten. Sie können neugierig sein und Unsicherheiten, die mit Veränderungen oder Unbekanntem zu tun haben, gut tolerieren. Dagegen verwenden Menschen mit einem unsicheren Bindungsstil mehr Energie darauf, für Sicherheit zu sorgen, was sich in einem erhöhten Kontrollbedürfnis, Schutzbedürfnis und auch Widerstand gegen Veränderung zeigen kann. Deshalb deute ich Rückzug, Aggression und überangepasstes Verhalten als Strategien, diese Sicherheit erreichen zu wollen. Aus diesem Grund beachte ich das Stresstoleranz-Fenster von SD und nutze Möglichkeiten der Co-Regulation zur Förderung der Bindungsbeziehung (Ogden et al. 2006, Siegel & Bryson 2016, Bauer 2016, Heller & Lapierre 2012, Dana 2018, 2020).

Für die Gestaltung der Supervisionsbeziehung sind aus psychodynamischer Sicht Übertragungsphänomene der SD aus früheren Beziehungserfahrungen wichtig, die ggf. auch Gegenstand der Reflexion im Supervisionsprozess werden können. Gegenübertragungsphänomene sollten in jedem Fall im Reflexionsbewusstsein von SV sein.

C. Rogers hat die Grundhaltungen der Wertschätzung und Empathie aber auch der Authentizität begründet, die eine Weise der professionellen Beziehungsgestaltung betreffen, in der SD und SV sich menschlich gleichwertig auf Augenhöhe begegnen. Infolgedessen pflege ich in meinen beruflichen Beziehungen die Haltung der selektiven Authentizität, die sich am Auftrag und der Beziehungsgestaltung orientiert.

### **3.2.2 Allgemeine Ziele von Supervision**

Unter Bezugnahme auf Andrea Ebbecke-Nohlen (2009) beschreiben Christiane Lüscher-Heimer und Uwe Michalak (2019) allgemeine Ziele der Supervision sowie die Funktion einer systemischen Supervision, die ich folgendermaßen zusammenfasse:

- Zusammenhänge von Person, Rolle und Organisation analysieren und neue Sichtweisen auf den beruflichen Kontext entdecken.
- Reflektieren von Rollenverhalten, Motiven und Bedürfnissen im beruflichen Kontext.
- Eigene Werthaltungen und -konflikte durchdenken.
- Institutionelle Rahmenbedingungen verstehen, Sachzwänge hinterfragen.
- berufliche und persönliche Handlungsspielräume erweitern.
- Arbeitsvorgänge und -ergebnisse hinterfragen und verbessern, notwendige oder gewünschte Veränderungen anstoßen und begleiten.
- Ressourcen aktivieren, (kommunikative) Kompetenzen verbessern, Lernprozesse gestalten.
- Qualität der Arbeit sichern und die Arbeits- sowie Kooperationsfähigkeit unterstützen.

- Gesundheitsförderung und Stärkung der Mitarbeiterzufriedenheit (ebd.: 46 f.).

Die Förderung der Gesundheit als allgemeines Ziel der Supervision beinhaltet ein Gesundheitsverständnis, das nicht nur als Abwesenheit von Krankheit verstanden wird, sondern als Zustand des Wohlbefindens (BZgA zur WHO-Definition). Die unter 2.4 dargestellten Merkmale der Erholungskompetenz, lassen sich gut mit den allgemeinen Zielen der Supervision verbinden, sodass die Förderung der Erholungskompetenz als Selbstfürsorge eine Aufgabe von Supervision sein kann. Allerdings sind aus meiner Sicht ethische Grundlagen zu berücksichtigen, damit Erholungskompetenz nicht zu weiterer Selbstausschöpfung führt.

### 3.2.1 Prozessqualität: Problemlösung und Kreativität

Welche Aspekte einer Prozessqualität für Supervisionsprozesse berücksichtigt werden können, möchte ich zuerst anhand des Umgangs mit den von SD wahrgenommenen Ist-Soll-Unterschieds-Konstruktionen, die meist als Problem formuliert werden darstellen (Schmidt 2015). Denn in der systemischen Beratung werden „Probleme [...] nicht nur als Probleme, sondern vor allem als Lösungsversuche gesehen, die sich gegebenenfalls bislang als suboptimal erwiesen haben.“ (Ebbecke-Nohlen 2020: 33) Weitere Hinweise zum Umgang mit einer „Problemlösung“ lassen sich bei Klaus Grawe (2000) finden. Neben der unter 3.2.1 beschriebenen Beziehungsqualität sind laut Grawe weitere bedeutsame Wirkfaktoren für Veränderungsprozesse, die die Qualität der Prozesse beeinflussen:

- Die **Problemaktualisierung**, d.h. die zu bearbeitenden Probleme/Fragestellungen müssen im Hier und Jetzt spürbar und erlebbar sein sowie anerkannt und gewürdigt werden, damit Veränderungen gelingen können – reden allein reicht nicht.
- Die **Ressourcenaktivierung**, d.h. SD sind selbst verantwortlich für Veränderung und können dabei auf vorhandene (momentan möglicherweise „verschüttete“) Ressourcen zurückgreifen. Denn die Orientierung an Stärken und Fähigkeiten, an schon Gelingendem setzt erfahrungsgemäß mehr positive Veränderungsenergie frei als die Aufmerksamkeitsfokussierung auf das Problem. Auch ist Ressourcenaktivierung eine wichtige Methode in der systemischen Supervision (durch ressourcenorientiertes Nachfragen und Verstärken der Ressourcen, durch Reframing und durch Utilisieren).
- Die **Handlungsorientierung** im Hinblick auf eine Problembewältigung, d.h. SD erleben im Supervisionsprozess modellhaft, wie sie ihren Zielen ganzheitlich mit allen Sinnen näherkommen. Da ein Problem nur durch die Unterschiedsbildung zum gewünschten Ziel-Zustand konstruiert werden kann, geht es um die Umorientierung der Aufmerksamkeit auf den Ziel-Zustand (Schmidt 2015). Im Sinne eines personenzentrierten Arbeitens sollten SD neue Erfahrungen mit Erlebnisqualität machen, bei denen sie mit sich wertschätzend in Kontakt sind und sich als handlungsfähig erleben.
- Die **Innere Klärung**, d.h. SD werden dabei unterstützt, sich selbst bezogen auf ihre Anliegen (Zielen) in ihren bewussten und unbewussten Zielen, Bedürfnissen, Werten, Motiven, Ängsten etc. besser zu verstehen und freundlich mit sich und ihren Entscheidungen umzugehen. Außerdem bleibt die Entscheidung für mögliche Optionen als Lösungen bei den SD. (vgl. auch Baur 2022: 105 f. zu gehirngerechten, förderlichen Lern- und Veränderungsbedingungen in der Beratung)

Ein weiterer Aspekt ist die Stärke des menschlichen Gehirns, insbesondere kreative Problemlösungen finden zu können. Deshalb ermöglicht die Förderung kreativer Problem-

lösungsprozesse in der Supervision die Übertragung dieses Modells in berufliche Kontexte. Als Kunst- und Kreativtherapeutin ist mir bekannt, dass solche Prozesse eigenen Gesetzmäßigkeiten unterliegen. Deshalb beziehe ich mich im Folgenden auf die Kreativitätsforschung, die ein Phasenmodell beschreibt (Ulmann 1970; Matussek 1974, Kossolapow 1985; Kast 1991, Koumides 1993): In einer Vorbereitungsphase erfolgt eine Sensibilisierung der Wahrnehmung, wodurch eine Herausforderung (Problem) überhaupt erkannt bzw. „konstruiert“ (Gunther Schmidt) wird. Nach einer Informationsphase, in der beteiligte Faktoren analysiert, Hintergrundwissen gesammelt und erste Hypothesen gebildet werden, folgt eine Inkubationsphase. Währenddessen assoziiert unser Gehirn Informationen neu, stellt dadurch alternative Bezüge her und kreierte so neue Lösungsideen. Allerdings ist die Voraussetzung dafür, dass wir dem Gehirn Zeit geben, in der es keine neuen Informationen aufnehmen muss, sondern das „Ruhezustandsnetzwerk“ aktiviert ist (Busch 2021: 193). Deshalb ist Muße Voraussetzung dafür, dass unser Gehirn kreative Problemlösungen finden kann. Es braucht Freiräume für Schweigen, Stille, Kontemplation, für „Untätigkeit“ (Han 2022), damit etwas Neues, noch nicht Dagewesenes entstehen kann. Die dann folgende Illuminationsphase ist durch das Auftauchen einer oder mehrerer Ideen als Lösungshypothesen gekennzeichnet. Diese Phase ist häufig mit einem „Flow“-Gefühl (Czikszenmihalyi 2007) verbunden. Damit danach eine Idee auch umgesetzt werden kann, muss sie elaboriert werden, d.h. die Lösungshypothesen werden durchdacht, Vor- und Nachteile abgewogen, die Umsetzung geplant und durchgeführt. Schlussendlich folgt die Verifikations-/Falsifikationsphase, in der gefundene Lösungen mit anderen kommuniziert und im Alltag erprobt werden. Ergänzend lassen sich hier auch Anklänge an das von Ebbecke-Nohlen formulierte „Wechselspiel von Komplexitätserweiterung und Komplexitätsreduktion“ als eine „methodische Gemeinsamkeit systemischer Praxis“ entdecken (2020: 69).

In Bezug auf die Bedeutung von Pausen als wichtigem Aspekt einer Erholungskompetenz lässt sich feststellen, dass unter Druck kreative Problemlösungen nicht möglich sind. Supervision als geschützter Raum für Reflexion über Arbeitszusammenhänge kann also den Mut zur Muße fördern, damit die Phasen eines kreativen Prozesses auch im Berufsalltag berücksichtigt werden können.

### **3.2.2 Veränderungsmöglichkeiten und -grenzen**

Wie Veränderungen gelingen können, ist für Supervisionsprozesse von entscheidender Bedeutung. Dabei müssen sich innere Systeme, also SD ändern, um auch äußere Veränderungen mitzutragen oder umzusetzen. Als Pädagogin kann ich aufgrund von Lerntheorien die Bedeutung der Verstärkung durch Aufmerksamkeit bezogen auf Verhaltensweisen beachten. Dies gilt sowohl bei der Entstehung und Aufrechterhaltung als auch bei der Veränderung zu als positiv bewerteten Verhaltensweisen. Des Weiteren gehe ich der Transaktionsanalyse folgend davon aus, dass es grundsätzlich möglich ist, Entscheidungen in ihren früheren Kontexten zu reflektieren (Skript) und in veränderten Kontexten Neuentscheidungen zu treffen.

Dafür ist die Erfahrung der OKness bedeutend, die in Supervisionsbeziehungen durch die Bindungsorientierung möglich werden kann. Zudem halte ich in Bezug auf Veränderung systemisch gesehen das Autopoiese-Konzept von Humberto Maturana für wegweisend. Denn Veränderungen erfolgen nicht durch Interventionen von SV in linearer, planbarer Auswirkung, denn diese können von außen nur angestoßen, angeregt werden. Ob und wie sich ein System verändert, entscheidet es selbst „entsprechend seiner autopoietischen Organisation [...] durch Produktion, Transformation oder Destruktion einzelner Bestandteile.“ (Ebbeken-Nohlen 2020: 49) Gleichzeitig gibt es komplexe Verbindungen zwischen Menschen auch auf neuropsychologischer Ebene, die Co-Regulation möglich machen.

Darüber hinaus sind Veränderungen nie nur kognitive Gedanken, sie sind immer mit Emotionen verbunden und auch immer körperlich repräsentiert. Zudem müssen sie für SD als sinnvoll erscheinen und haben außerdem Konsequenzen im sozialen Miteinander (Kapitel 3.1). In meiner traumasensiblen- und körperorientierten Arbeit sind neurowissenschaftliche Erkenntnisse (und nachvollziehbare Hypothesen) wichtige Grundlagen. Deshalb möchte ich darauf im Folgenden näher eingehen.

Eigene Gewohnheiten, die als neuronale Muster bis auf die Ebene der Gehirnganglien reichen und daher unbewusst gesteuert werden, sind nicht leicht zu verändern, vor allem nicht über Einsicht allein, weil das limbische Erfahrungsgedächtnis stärker als bewusste kognitive Prozesse ist (Baur 2022: 103). Deshalb brauchen Veränderungen Zeit. Denn alternative Verhaltensweisen benötigen Wiederholungen, damit sie aufgrund der Neuroplastizität des Gehirns als neuronale Muster verankert werden. Für die Supervision ist diesbezüglich das neurowissenschaftlich fundierte Integrationsmodell von Gerhard Roth und Alicia Ryba hilfreich (2016, 2019). Auch das Züricher Ressourcenmodell (Maja Storch, Frank Krause, Julia Weber) bezieht neurowissenschaftliche Grundlagen mit ein (2022). Auch ich gehe davon aus, dass Veränderungen wahrscheinlicher und nachhaltiger ermöglicht werden, wenn die verschiedenen Steuerungsbereiche des Gehirns und des autonomen Nervensystems (ANS) in Supervisionsprozessen beachtet und einbezogen werden. Grundlage ist dafür die Supervisionsbeziehung, die Einbeziehung des Körpers sowie die Verwendung von Bildern und Metaphern. Denn die Begeisterung am Leben wird durch „überraschende freudige Ereignisse, spaßvolle körperliche Betätigungen sowie emotional intensiv erlebte interpersonelle Bindungs- und Beziehungserfahrungen“ gefördert (Baur 2022: 104 f.). Dafür nutze ich mein Wissen und meine Erfahrungen als Kunst- und Kreativtherapeutin sowie aus körpertherapeutischen Weiterbildungen. Insbesondere für Menschen, die sich bislang als eher rational erlebten, kann der Einbezug der körperlichen Ebene zu einer irritierenden Herausforderung werden. Körperübungen sollten deshalb von SV selbst mitvollzogen werden und SV selbst Spaß machen. Wenn SD Übungen schnell hinter sich bringen wollen, kann dies eine Strategie sein, über die eigenen Widerstände und Unsicherheiten hinweg zu gehen. Um mit sich selbst in Kontakt zu kommen und zu sein, ist jedoch das bewusste Wahrnehmen von

körperlichen Reaktionen notwendig. Nur wenn wir uns Zeit geben, mit dem Körper zu spüren, können tiefere Erfahrungen möglich werden, die eine wichtige Grundlage für die Selbstwahrnehmung als Voraussetzung für Erholungskompetenz sind.

### **3.3 Kritische Reflexion der „Erholungskompetenz“**

Da die Förderung der Erholungskompetenz nicht an sich positiv ist, möchte ich mit Hilfe der dargestellten ethischen Positionen und der daraus abgeleiteten Werte und Ziele kritisch reflektieren, welche Bedingungen erfüllt sein sollten, wenn SV die Erholungskompetenz von SD unterstützen und fördern.

Aus dem Menschenbild ergibt sich die Bedeutung natürlich im Menschen und in der Natur angelegter rhythmischer Prozesse, von denen heutige Menschen oft entfremdet sind. Deshalb sollen unter 3.3.1 einige dieser Rhythmen näher benannt und in Bezug zur Erholungskompetenz gesetzt werden. Danach möchte ich Selbstregulation auf der neurobiologischen Grundlage des ANS im Sinne der Polyvagaltheorie als Ergänzung zu Stress- und Entspannungskonzepten vorstellen, die im Allgemeinen im Bereich der Erholungskompetenz zu finden sind (Kapitel 3.3.2). Dann beleuchte ich unter 3.3.3 Selbstfürsorge als zentrale Unterscheidung zur Selbstoptimierung in Bezug auf Erholungskompetenz.

Weil „Beschleunigung“ von Rosa als ein wesentliches Kriterium für die moderne Gegenwartsgesellschaft definiert wird, möchte ich diese als ein Zeitphänomen in den Kontext von Zeitvielfalt hineinstellen, wodurch sich Alternativen und Musterunterbrechungen aufzeigen lassen (Kapitel 3.3.4). Im Weiteren wende ich mich der systemischen Haltung des Nicht-Wissens und der Idee, durch Hypothesenbildung die Handlungsmöglichkeiten zu erweitern, zu. Diese kumuliert in der Aussage von Erpenbeck: „Es könnte auch alles ganz anders sein.“ (2020: 118) Unter 3.3.5 werden deshalb einige Hypothesen als Fragen zum Konstrukt „Erholungskompetenz“ gestellt.

Ein Anspruch systemischer Supervision ist die Erhellung abgedunkelter Bereiche. Deshalb werden unter 3.3.6 mögliche blinde Flecken benannt. Danach möchte ich mich in Verbindung mit der Haltung der Allparteilichkeit unter 3.3.7 der Ermüdung und Erschöpfung (Sättigung) zuwenden. Abschließend werde ich unter 3.3.8 den Blick auf möglicherweise Verdrängtes lenken, das mit der jüngeren historischen Vergangenheit in Deutschland zu tun hat.

#### **3.3.1 Natürliche Rhythmen in Balance**

Die Entfremdung von natürlichen Rhythmen wird dadurch deutlich, dass Menschen dem Monitoring einer App auf ihrer Smart-Watch mehr vertrauen als ihrem eigenen Wahrnehmen. Dagegen sollte Supervision Raum bieten, in Resonanz mit den natürlichen Rhythmen des Lebendigen als Teil einer Erholungskompetenz zu kommen, die eigene Selbstwahrnehmungsprozesse fördert statt eine Verantwortungsabgabe an Apps.

Einer der zentralen natürlichen Rhythmen in unserer Welt ist der Kreislauf von **Tag und Nacht**. Unser Organismus ist darauf in besonderer Weise eingestimmt. Denn Hormone steuern in Abhängigkeit zum Tageslicht unsere Wachheit sowie unseren Schlaf, als das wichtigste Erholungsmittel (Kapitel 2.4.3). Deshalb sollte in Supervisionsprozessen, in denen Erholungskompetenz berücksichtigt wird, auch nach dem Schlaf gefragt werden (Unterschiedsbildung durch Aufmerksamkeitsfokussierung).

**Zirkadiane Rhythmen** des Körpers legen spätestens alle 1,5 – 2 Stunden ein Wechsel der Tätigkeit oder eine Pause nahe. Wieder in einen wahrnehmenden Kontakt zu diesen inneren Körperrhythmen zu kommen, könnte uns nachsichtiger mit uns selbst machen und uns helfen, Pausen rechtzeitig zu planen. Deshalb sollten diese Rhythmen auch in der Gestaltung einer Supervisionssitzung berücksichtigt werden, indem Pausen eingeplant werden, entsprechende Körperübungen zur Aktivierung oder Entspannung im Angebot sind und/oder durch einen Methodenwechsel die Aufmerksamkeit neu fokussiert werden kann. Darüber hinaus finde ich folgende Aussage als Richtschnur für die Planung bedeutsam:

„Die zirkadiane Komponente („Time-of-Day“) wird zentralnervös durch die lichtabhängige Ausschüttung von Melatonin gesteuert (Bittencourt et al. 2010). Schläfrigkeit ist dabei vormittags und in den frühen Abendstunden am geringsten (7 - 11 Uhr, 16 - 20 Uhr), in den frühen Morgenstunden und in der Mittagszeit („Afternoon Dip“, Nachmittagstief) hingegen am stärksten ausgeprägt (3 - 4 Uhr; 13 - 15 Uhr Weeß et al. 1998).“ (Krajewski et al. 2011: 100)

Der Rhythmus des **Ein- und Ausatmens** prägt unser Leben vom ersten bis zum letzten Atemzug. Außerdem sind Atemtechniken Basis vieler Entspannungsmaßnahmen (Meditation, Yoga, autogenes Training), weil sie teilweise gesteuert werden kann. Die Atmung beeinflusst das autonome und zentrale Nervensystem und damit das parasympathische System zur Entspannung. Während bei Anstrengung und Stress die Brustatmung funktionell ist, ist die Bauchatmung Voraussetzung für Entspannung: „Die Aktivität des Zwerchfells erzeugt über den Nervus phrenicus und dessen Verbund zum peripheren Nervensystem eine Aktivierung des Parasympathikus, was eine Entspannung zur Folge hat.“ (Ribbecke: 139) Des Weiteren erfolgt eine optimale Atmung durch die Nase, da so das in der Nasenpassage produzierte Stickstoffmonoxid in das Atmungssystem gelangt: „Es weitet die Blutgefäße, modelliert das Immunsystem und normalisiert die Übertragung der Nervensignale.“ (Ebd: 136) Es lohnt sich deshalb in der Supervision, auf die Atmung von SD zu achten, um den Aktivierungs-Zustand von SD besser zu erkennen. Zudem ist die eigene entspannte Atmung von SV eine wichtige Möglichkeit der Co-Regulation. Schlussendlich ist es ein wichtiges Element in der Förderung der Erholungskompetenz, Atembewegungen bewusst wahrzunehmen und gezielt steuern zu lernen.

Die Natur lebt im Rhythmus von „**Aktivität und Regeneration** ... Während in Phasen der Aktivität Ressourcen gebraucht werden, erneuern sie sich in den Phasen der Regeneration.“ (Lesch et al. 2021: 146, Hervorhebung durch d. V.) Krisen entstehen da, wo „die Regenerationspausen den Ressourcenverbrauch nicht ausgleichen können“ (ebd). Denn ein Muskel

kann während der Anspannungsphase nicht gleichzeitig ernährt werden, so dass er eine Pause zum Wiederauffüllen der Speicher benötigt. Deshalb entfernt uns der Verzicht auf Erholung von der natürlichen dynamischen Balance von Entspannung und Aktivierung als ein Kennzeichen von Gesundheit. Im Unterschied dazu helfen die Wahrnehmung und das Bewusstwerden der Rhythmen dabei, wieder ein Gefühl für Balance zu bekommen und sowohl Leistung als auch Erholung, Aktivierung und Entspannung zu leben. Deswegen sollten Supervisionsprozesse Balance betonen, um aus Einseitigkeiten wieder herauszufinden. In diesem Sinne hebe ich noch einmal hervor, dass Erholungskompetenz nicht gleichzusetzen ist mit Entspannung, sondern mit einer guten Balance von Aktivierung und Entspannung.

### **3.3.2 Stresstoleranzfenster und Selbstregulation (Polyvagal-Theorie)**

Ich möchte die Stress- und Entspannungstheorien in den Veröffentlichungen zur Erholungskompetenz durch die Polyvagaltheorie und das Bild des Stresstoleranzfensters ergänzen. Beide Blickwinkel haben eine hohe Relevanz in der Arbeit mit traumatisierten Menschen und eignen sich nach meiner Erfahrung gut, um auch SD eigene Steuerungsmöglichkeiten und -grenzen aufzuzeigen. Aufgrund lebensgeschichtlicher Erfahrungen, persönlicher Konstitution und situativen Kontexten erscheint der Bereich, in dem Menschen Belastung (Stress) gut bewältigen können, unterschiedlich groß. Deshalb hilft der bewusste Umgang mit dem Stresstoleranzfenster (Daniel Siegel 1999 z.B. in Ogden et al. 2010: 66 ff.) Menschen, sich angemessener selbst regulieren zu lernen. So sind Beschäftigte, die sich im mittleren Bereich ihres Stresstoleranzfensters bewegen, aktiviert und damit weder schläfrig (zu wenig Energie) noch überdreht (zu viel Energie) oder erschöpft (ohne Energie) (MS 12).

Das Stresstoleranzfenster kann gut mit dem Konzept der Polyvagaltheorie verknüpft werden, die die biologische Grundlage der Fähigkeit zur Selbstregulation im vegetativen Nervensystem sieht (Porges 2010, Ders. 2018). Dieses vegetative oder autonome Nervensystem (ANS) läuft unwillkürlich und unbewusst ab. Seinerseits gliedert sich das ANS in den Zweig der Aktivierung (Sympathikus) und der Entspannung (Parasympathikus), wodurch unser Wohlbefinden und unser Überleben reguliert wird. Der parasympathische Zweig mit Fokus auf den Vagus-Nerven kann nach seiner Entstehungszeit weiter differenziert werden. Sowohl evolutionär als auch in der individuellen Entwicklung wird zuerst der dorsale Vagus gebildet, der für das Erschlaffen der Muskeln und die Immobilisierung des Körpers zuständig ist. Dagegen ist der ventrale Vagus evolutionär noch jung und mit der menschlichen Entwicklung der sprachlichen Verständigung verbunden. Dieser neuere Vagus enerviert das Innenohr (Spannung des Trommelfells zum Verstehen menschlicher, auch höherfrequenter Laute), Gesichtsmimik insbesondere um Augen und Mund zur Unterstützung von Verständigung, Stimmbänder sowie Herzmuskel mit der sog. Vagus-Bremse, die das Herz in einem entspannten Zustand schlagen lässt. Deshalb nennt Porges den ventralen Vagus „sozialer Vagus“. Denn wenn wir uns sicher und sozial verbunden fühlen, ist dieser Zweig des Vagus-Nerven bestimmend und bremst die Verteidigungsreaktion des Sympathikus. So wird

Aktivierung im Spiel oder in der Arbeit ermöglicht, die mit positiven Gefühlen wie Freude verbunden ist.

Erst wenn wir uns bedroht fühlen, tritt der ventrale Vagus in den Hintergrund (löst die Bremse) und der Sympathikus übernimmt die Steuerung mit den Reflexen von „fight“ und „flight“, wodurch der Körper in einen Alarmzustand versetzt wird und Energie für körperliche Verteidigungsreaktionen bereitgestellt wird. Wenn Flucht und Kampf nicht möglich oder aussichtslos erscheinen, wird der Totstellreflex aktiviert. Diese „traumatische Zange“ (Huber 2009: 39) ist mit intensiven Gefühlen von Ohnmacht und Hilflosigkeit verbunden. In dieser Angststarre des Totstellens ist der Sympathikus anfangs hoch aktiviert während gleichzeitig der Parasympathikus die Aktivierung hemmt und zurückhält. Weitere körpereigene Endorphine werden ausgeschüttet, die innerhalb weniger Sekunden zur Dissoziation der Wahrnehmung und zur tonischen Immobilität führen. Danach tritt Erschlaffung aller Muskeln ein, das Lebewesen ergibt sich willenlos seinem Schicksal (Rothschild 2002, Huber 2009, Schauer & Elbert 2010, van der Kolk 2015; MS 13).

Am Arbeitsplatz können Gefühle von Hilflosigkeit und Ohnmacht durch Konflikte bis hin zu Mobbing, drohender Arbeitsplatzverlust, zu viele Unsicherheiten aufgrund von Veränderungen, aber auch durch Angst vor Corona-Ansteckung oder Folgen kriegerischer Auseinandersetzung entstehen. Diesbezüglich erklärt die Polyvagal-Theorie, dass Menschen, die zu viel Stress erleben, den sie nicht verändern und dem sie nicht ausweichen können, sich durch eine dorsale Vagus-Aktivierung widerstandslos den jeweiligen Situationsbedingungen unterwerfen, was bedeutet, dass sie aufgeben und innerlich sowie äußerlich erschlaffen. Diese Reaktion, um mit belastenden Arbeitssituationen umzugehen, kann als Überanpassung und/oder Zurückhaltung beobachtet werden („Fawn Response“ – Pete Walker 2003, 2019: 20, 124 f.- oder „please and appease“ Porges 2021).

Wenn SD über längere Zeiten stark aktiviert sind und kein Bedürfnis nach Erholung verspüren und diese deshalb vernachlässigen, ist das körperliche Stress-System dennoch aktiv. Dies gilt beispielsweise für Menschen, die sehr leistungsbereit sind oder Arbeit als Herausforderung sehen. Sie stehen in Gefahr der interessierten Selbstgefährdung (Peters 2011, 2013; Baeriswyl et al. 2014). Dagegen birgt zu wenig Stress „die Gefahr von Langeweile und Unterforderung, was ebenfalls krank machen kann.“ (Bore-out; Esch 2011: 128)

Grundsätzlich wird die Selbstregulationsfähigkeit im Kontext von Lebenserfahrungen ausgebildet. Deshalb gilt, wer früh viel überfordernden Stress erlebt hat, vermutet eher Bedrohungen und dessen Stresstoleranzfenster ist kleiner. Durch spätere co-regulierende Erfahrungen kann das Stresstoleranzfenster erweitert werden, wodurch sich die Schwingungs- und Selbstregulationsfähigkeit im ganzen Feld von Aktivierung sowie Erholung und Entspannung erhöht. Dazu gehört auch die neurozeptive Wahrnehmung von Sicherheit als Voraussetzung für tiefere Entspannung als eine Form des Loslassens bis hin zur Immobilisierung (Porges 2010, 43 – 82). Dann zeigt das beobachtbare Durchatmen (parasympathischer

Shift<sup>15</sup>), dass der Körper auf Entspannung umschaltet, was zudem bedeutet, dass sich die Person im Kontakt sicher fühlt.

### 3.3.3 Selbstfürsorge - Selbstoptimierung

Selbstfürsorge und Fürsorgepflicht von Arbeitgebenden stehen in einem Spannungsverhältnis, wobei Arbeitgebende heute zunehmend erwarten, dass Mitarbeitende

„selbst für sich sorgen, mithin von sich aus darauf achten, keine arbeitsplatzbedingten physischen und psychischen Beschädigungen zu erleiden. [...] Die Unterstellung eine solche Begrenzung durchsetzen zu können, ohne Sanktionen des Arbeitgebers fürchten zu müssen, trifft in der Regel aber nicht zu. [...] Da Organisationen keine herrschaftsfreien Räume sind [...]“ (Haubl 2013: 66).

Selbstfürsorge wird lebensgeschichtlich in der Kindheit von fürsorglichen Bezugspersonen gelernt und ist deshalb häufig vorreflexiv (ebd.: 68 f.). Im Blickwinkel der Supervision war Selbstfürsorge Gegenstand einer Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen (z.B. Aspekt von Geschlecht, Generation; Haubl et al. 2013), worauf allerdings in dieser Masterthesis nicht vertieft eingegangen wird.

In Bezug auf Erholungskompetenz sollten die Chancen und Risiken, die sich in der Differenzierung der Begriffe Selbstfürsorge und Selbstoptimierung spiegeln, kontinuierlich reflektiert werden: Die Selbstfürsorge, verstanden als mit Selbstmitgefühl und Selbstwert verbunden, birgt die Chance, Menschen mit sich, ihrer Leiblichkeit, ihren Sinnfragen, ihrer eigenen Identität, ihren Grenzen und ihren Bedürfnissen nach Verbundenheit in Kontakt zu bringen. Damit einher geht die Erfahrung der letztlichen Unverfügbarkeit mit all ihrer Verunsicherung. Genauso würde eine Re-Kontextualisierung zu gesellschaftlichen Rahmenbedingungen grundsätzliche Fragen der eigenen Positionierung der SD z.B. in Form von Grenzziehung gegenüber Anforderungen aufwerfen.

Dagegen stützt die Selbstoptimierung die bestehenden Muster der Entfremdung, in dem die Welt-Aneignung auf sich selbst als Objekt von Erholung instrumentalisiert und ausgeweitet wird, sodass die Verbesserung der Funktionsfähigkeit im Vordergrund steht. Dabei führt die in der Optimierung liegende Steigerungslogik des Perfektionismus „zwangsläufig zu subtilen Insuffizienzgefühlen oder zu offenen Erfahrungen des Versagens“ (Baur 2015: 190), die wiederum individualisiert werden. Deshalb bevorzugt eine menschengerechte Supervision die Förderung der Selbstfürsorge, statt der Selbstoptimierung. In diesem Sinne gilt:

„Auch gehört zum Grundsätzlichen, bei Dreieckskontrakten offene oder verdeckte Optimierungsaufträge oder -folgaufträge seitens der Organisation anzusprechen und weder in Bezug auf die SupervisorInnen selbst noch mit Blick auf die SupervisandInnen anzunehmen.“ (Baur 2015: 204)

Diese Haltung sollte im Angebotsprofil ersichtlich sein und im Kontrakt (auch im Prozess) abgesprochen werden. Allerdings erlebe ich in Supervisionsprozessen, dass SD sich auf

---

<sup>15</sup> Die Sensibilität für das spontan durch den Körper gesteuerte Durchatmen sowie den Begriff „parasympathischer Shift“ habe ich bei einer Fortbildung mit Dami Charf in Sozial-Emotionaler Integration 2018/2019 kennengelernt.

einem schmalen Grat von Selbstfürsorge und Selbstoptimierung bewegen und eine differenziertere Wahrnehmung oft erst im Prozess entwickeln.

### 3.3.4 Beschleunigung und Zeitvielfalt

Jonas Geißler beschreibt in Lesch et al. einen Beschleunigungskreislauf, bei dem Zeitlücken, die entstehen, direkt mit To-Dos gefüllt werden, um Zeit zu sparen. Es gibt allerdings keine Zeitersparnis, weil später in aller Regel andere To-Dos warten. Wenn aber mehr Aktivitäten in der gleichen Zeit erledigt werden, wird die Zeit immer wertvoller – „sie ‚ungenutzt‘ zu lassen, erscheint absurd.“ (Lesch et al. 2021: 175) Das gilt für die Gegenwart und auch für „später“. Damit einher geht die Vorstellung, „nur maximal ausgenutzte Zeit wäre gute Zeit“ (ebd.), und jede Zeit müsste genutzt werden, um nichts zu verpassen. „Aber ist gefüllte Zeit auch erfüllte Zeit?“ (ebd.: 171 – kursiv im Original) „Dieses vermeintliche Freischaufeln ist Ausdruck unserer Zukunftsfixierung, unseres Strebens nach Nutzenmaximierung und der daraus folgenden Gegenwartsopferung.“ (ebd.: 172), was bedeutet, Zeitlücken „nicht reflexartig zu füllen“, kann zu „Zeitwohlstand“ führen (ebd.: 176, 174) und ist ein Beitrag zu einer neuen Zeitkultur mit Zeitvielfalt (Beschleunigungskreislauf unter MS 20, Abb. 15).

In der digitalisierten und vernetzten Welt ist alles jederzeit und an jedem Ort gleichzeitig möglich. Dadurch wird eine Illusion erzeugt, unabhängig von Zeit zu sein. Die Natur kennt dagegen Rhythmen, Wachstums- und Reifezeiten sowie Regenerationszeiten. Auch wenn das Denken und vor allem die Arbeit von Computern beschleunigt werden kann, brauchen Gefühle, das Soziale, Fantasie und Kunst andere Zeitqualitäten. Zudem gibt es viele verschiedene Zeitmuster, in denen sich das Lebendige ausdrückt. Deshalb ist nicht die Entschleunigung die „alleinige Lösung, eher hingegen die Akzeptanz und die Pflege einer lebendigen zeitlichen Vielfalt.“ (ebd.: 124)

„Das Leben ist ähnlich einem Musikstück: Es lebt von der Kombination unterschiedlicher Tempi – mal langsamer, ruhiger, dann wieder schnellerer Rhythmus – und vor allem viele Pausen. Ohne die Pausen wäre Musik nur Lärm.“ (ebd.: 133)

So bedeutet Zeitvielfalt: Die Vorteile der Schnelligkeit zu nutzen, wo es Sinn macht, die Langsamkeit hingegen, wenn es um das Klären von Sinnfragen, Genauigkeit, Arbeit am Detail, neue Ideen und Genuss geht. Zur Zeitvielfalt gehört auch das Warten und die Pause als ein „zeitlicher Intervall zwischen zwei Aktivitäten“. In diesen Zwischenräumen kann Reflexion, Nachdenken und Vorausdenken stattfinden. „Weil in ihnen nichts geschieht, geschieht etwas, was sonst nicht geschehen würde.“ (ebd.: 145) Gerade in Pausen gestalten wir soziale Kontakte (ebd.: 149 f.). Daher ist Muße „zwecklose ... nutzlose Zeit, sinnlose Zeit aber ist sie nicht.“ (ebd.: 151 f.).

„In einer Welt, in der die Menschen danach trachten, möglichst alle Optionen im Blick zu haben, um in einer ungewissen Zukunft bloß nichts zu verpassen, merken sie häufig nicht, dass sie genau dadurch das Allerwichtigste verpassen: ihr eigenes Leben, das im Jetzt stattfindet. [...] Wir haben das Gefühl, die Zeit renne vorbei, weil wir nicht ankommen, im Hier und Jetzt verweilen und das genießen, was gerade gegenwärtig ist.“ (ebd.: 156)

Dazwischen ist eine „räumliche und zeitliche Zwischenwelt[..]“. Denn das Dazwischen bringt Distanz und Abstand, so dass Unterscheidung möglich ist. Gleichzeitig bezieht es das Getrennte aufeinander und sorgt für Übergänge. Aber gerade die Zwischenzeiten werden Opfer der Verdichtung von Arbeit zur Steigerung der Effizienz. Eben zwischendurch etwas zu tun, vertreibt die Zwischenzeiten, wodurch sich die Unterschiede verflüchtigen, so dass

„die Tage zu einem Einheitsbrei pausenloser Aktivität [werden, d. V.], an dessen Ende man sich trotz Erschöpfung die Frage stellt, wo denn der Tag geblieben ist und was man eigentlich die ganze Zeit über getan hat.“ (ebd.: 161)

Bei der Langeweile ist nicht die leere, nicht vergehen wollende Zeit das Problem, sondern unsere Ungeduld. Außerdem können in der Langeweile Sinnfragen bedrohlich nahekommen. Deshalb ist Ablenkung das Geschäft der Unterhaltungsindustrie (ebd.: 163 f.). Indes gehört Wiederholung zum (neuronalen) Lernen. Wiederholungen schaffen Struktur und damit Orientierung, nicht als Kopie, sondern als „die rhythmische Wiederkehr des Ähnlichen“ (ebd.: 168). „An den regelmäßigen Wiederholungen von Abläufen machen wir das fest, was wir ‚Zeit‘ nennen.“ (ebd.: 169) Denn die Uhr misst sie nur.

So kann Dösen auf der Parkbank ein Akt des „zivilen Ungehorsams“ werden, „weil wir dadurch nicht einfach blind mitmachen und die eigene Lebenszeit der stetigen Beschleunigung opfern, sondern für uns selbst, die eigene Zeit-Zufriedenheit und zum Wohle der eigenen Um- und Mitwelt handeln.“ (ebd.: 177) In Supervisionsprozessen können die mit bestimmten Zeiterfahrungen einhergehenden Bewertungen und der Umgang mit Zeit, auch der subjektive Beitrag zur Beschleunigung, reflektiert werden. Zeitvielfalt sollte also in Supervisionsprozessen einen Platz bekommen, denn insbesondere Erholungskompetenz braucht Zeitvielfalt.

### **3.3.5 „Es könnte auch alles ganz anders sein.“**

Diese Haltung, die Erpenbeck (2020, 118) benennt, motiviert zu folgenden Fragestellungen in Bezug auf Erholungskompetenz:

In welchen Kontexten sind es tatsächlich die beruflichen Belastungen, die so beanspruchen? Und in welchen Kontexten sind inzwischen die Freizeit und der entsprechende Präsentationsdruck in sozialen Medien viel stressvoller als berufliche Herausforderungen? Könnte es auch umgekehrt gedacht werden: Am Arbeitsplatz mit seinen mehr oder weniger gewohnten Abläufen kann ich mich vom Freizeitstress erholen?

Könnte es auch möglich sein, dass es nicht die beruflichen Belastungen an sich sind, die uns ermüden, sondern der Mangel an sinnlicher Erfahrung, da Resonanzerfahrungen mit Sinnlichkeit untrennbar verbunden sind?

Ist Erholung tatsächlich nur positiv, oder welche Risiken sind möglicherweise mit ihr verbunden? (Allmer 1996, 22)

Durch die gesellschaftstheoretische Sicht von Rosa sowie die philosophische Sicht von Han lässt sich eine alternative Hypothese zum dialektischen Verständnis von Arbeit und Erholung bilden: Sowohl Arbeit als auch Erholung können als Handlungskonzepte verstanden werden, die beide der Steigerungslogik unterliegen können. Gerade das Nicht-Handeln, die Untätigkeit ohne Ziel, wird von Han dem Handeln als zielgerichtetem Funktionieren und leistungsorientierter Aktivität gegenüber als „Glück“ vorgestellt, das sich dem „Zweck- und Nutzlosen“ verdankt (Han 2022: 13). Daraus ergibt sich die Frage, welchen Platz die Untätigkeit in einem Supervisionskonzept, das von der Grundausrichtung her ebenfalls einen theoretischen Handlungs-Rahmen darstellt, haben könnte. Als herausfordernd und gleichzeitig faszinierend empfinde ich diesbezüglich folgenden Gedanken: Die Haltung des Nichtwissens kann im spirituellen Sinne auch in der Supervision als Einstellung der Zurückhaltung eigener Deutungen, des Festlegens auf ein „so ist es“ und des Kontrollieren-Wollens die Offenheit für das Lebendige bezeugen, das entstehen will und noch nicht gewusst wird. Darin könnte auch die Haltung eines Nicht-Wollens durchscheinen, in der auf einem spirituellen Übungsweg die Meisterschaft aufscheint: so vertraut mit einer Übung zu sein, dass ich mich ganz zurücknehmen kann und ein überweltliches Sein durch mich hindurch präsent werden kann (Dürckheim 1993). „Die Tätigkeit vollendet sich in der Untätigkeit.“ (Han 2022: 23)

### **3.3.6 „Grenzen“ als blinder Fleck der Erholungskompetenz**

Dass es Grenzen für die Möglichkeit gibt, sich von Beanspruchungen effektiv und effizient zu erholen, wird nicht oder nur wenig thematisiert. Nicht alles ist machbar, auch Scheitern ist möglich und liegt nicht immer am Subjekt selbst, das sich nur nicht genug angestrengt habe. Deshalb kann Erholungskompetenz als Selbstoptimierung zu einer „Tyrannei des Erfolgs und der Machbarkeit“ gezählt werden (Nemann 2015: 131).

Die Corona-Pandemie, Folgen des Klima-Wandels und des Krieges in der Ukraine erscheinen wie ein Dauer-Ausnahmestand von krisenhaftem Erleben, der andere und weitere Bewältigungsstrategien braucht als Erholungskompetenz, beispielsweise Solidarität. Dies gilt auch für manche Arbeitsbedingungen wie Diskriminierung am Arbeitsplatz, die sich nicht lediglich erholungskompetent „wegatmen“ lassen. Möglicherweise geht es heute um die Frage, wie wir grundsätzlich arbeiten wollen und wie eine menschengerechte Arbeit aussehen könnte. Die Förderung von Erholungskompetenz darf demzufolge nicht dazu benutzt werden, schädigende Arbeitsbedingungen und damit zusammenhängende Machtkontexte vor Veränderung zu schützen.

### **3.3.7 Parteilichkeit für Ermüdung**

Gemäß einer Allparteilichkeit kann die Ermüdung einen anregenden Platz im System Arbeit und Supervision bekommen. Denn die Müdigkeit als „Lösung“ (statt „Problem“) kann uns dazu raten, mehr darüber nachzudenken, was gelassen werden kann, statt darüber, was noch

zu tun ist. Damit ist sie eine wichtige Ratgeberin auf dem Weg zu mehr Gelassenheit als „Schwestertugend“ (Schulz von Thun 2021: 33 ff.) zur Leistungsbereitschaft. Somit ist sie eine Tür zur Pause, zu mehr Zeit für das Nachdenken über das, was uns wirklich wichtig ist. Die Müdigkeit und Erschöpfung bringt uns zur Selbstwahrnehmung als Mensch mit Grenzen und gibt uns damit eine Chance, der Steigerungslogik zu entgehen und einen Schritt hin zu einer menschengerechteren Arbeit zu vollziehen. Die Ermüdung kann nicht nur als hinderliches Problem für die Leistungsbereitschaft und erholungskompetent als Anzeichen für ein Regenerationsbedürfnis betrachtet werden, dem eigenverantwortlich abzuhelfen ist. Hinter einer Ermüdung, in Arbeitszusammenhängen wie im Leben an sich, können tieferliegende Bedürfnisse nach sinnerfülltem Leben stehen. Vielleicht sind wir als Menschen müde, uns weiter zu optimieren, nur um gut zu funktionieren. Vielleicht sind wir müde, das Scheitern und die Zerbrechlichkeit verstecken zu müssen und uns ihrer einsam zu schämen. Wenn dann Ermüdung lediglich durch passende Erholungsstrategien ausgeglichen wird, kommt es nicht zur produktiven Unzufriedenheit, die sich nicht mehr mit dem Status quo abfinden, sondern soziale und gesellschaftliche Bedingungen verändern will. Denn Menschen zweifeln heute eher an sich selbst als am System. (Schreiber 2022: 54) Statt wütend zu werden, schämen sie sich und ziehen sich ermüdet, manchmal regressiv (mit Wohlfühltipps wie Kakao, Mandala malen, Wolldecke und Kuschelmusik) zurück (ebd.: 32 f., 65).

Des Weiteren kann Ermüdung nach der Polyvagal-Theorie auch als Ausdruck einer dorsal-vagalen Steuerung des ANS unter Lebensbedrohung (Sinnverlust), also des Aufgebens und sich Anpassens an überwältigende Bedingungen (arbeitswissenschaftlich als „Sättigung“) verstanden werden. Dann wäre sie ein Alarmzeichen dafür, dass Menschen dringend die solidarische Unterstützung anderer benötigen, um sich wieder mit ihren Lebensbedürfnissen verbinden und gegen Leben verhindernde Bedingungen wehren zu können. Dann könnte Aktivierung die Depression in eine Aggression als Kraft zur Veränderung transformieren. Zudem ist aus der Traumarbeit bekannt, dass Menschen auf dem Weg zu einer gesunden Schwingungsfähigkeit und damit auch zum sozialen Vagus erst wieder in Kontakt mit den Reaktionen ihres sympathischen Nervensystems (Angriff, Verteidigung, Flucht) kommen müssen, die sie in als überwältigend erlebten Situationen nicht ausdrücken konnten.

Ermüdung könnte der Anfang sein, gemeinsam etwas an Verhältnissen statt an sich selbst zu verändern. „Wir kämpfen allein mit uns und steigern unsere Belastbarkeit, statt gemeinsam für einen besseren Tarifvertrag [und ein besseres Leben, d. V.] zu streiten.“ (ebd.: 167)

### **3.3.8 Psychodynamischer Blick auf möglicherweise Verdrängtes**

Im Grundlagenwerk von Allmer ist mir beim Blick auf die Literaturliste aufgefallen, dass keine Veröffentlichungen aus dem Zeitraum des Nationalsozialismus aufgeführt sind. Dieses „Fehlen“ wurde für mich erst dadurch auffällig, dass zahlreiche Literatur davor und dann ab den 50er Jahren danach datiert. Mein Blick auf ein solches Phänomen ist durch meine erste Diplom-Arbeit (1993) geschärft, in der ich mich mit dem Stand der Auseinandersetzung der

Pädagogik mit ihrer Rolle im Nationalsozialismus beschäftigt habe. Deshalb vermute ich, dass Nachwirkungen dieser Zeit auch in Bezug auf Erholung unbewusst virulent sind. Dafür spricht die Betonung von Leistungsbereitschaft, Stärke, Durchhaltevermögen als Ideal der NS-Zeit, die ihre Wurzeln in den preußischen Tugenden und dem Pietismus hatten. Darüber hinaus waren gemeinsame Sportübungen letztlich verzweckt für den Kriegseinsatz, „Kraft durch Freude“-Angebote eine organisierte Erholung auf nationalsozialistische Weise. Zudem konnten Einstufungen von außen als „arbeits-scheu“, „schwach“ oder „psychisch krank“ im Extremfall lebensgefährlich sein.

Im Unterscheid dazu ist in anderen Kulturen eine Siesta mit Mittagsschlaf üblich. Obwohl ein Mittagsschlaf nachweislich gesund ist, wird dieser in unseren Breiten eher belächelt und als „nichts zu tun“ oder „Faulheit“ deklariert. Außerdem gibt es in einigen Ländern auch gemeinsame Bewegungsübungen im Kollegenkreis. Diesbezüglich tauchen in Deutschland möglicherweise innerlich nicht nur Bilder aus der NS-Zeit, sondern auch aus der Zeit der DDR auf, so dass unbewusst direkt eine Assoziation mit totalitären Systemen erfolgt.

Wenn es aber als wichtig angesehen wird, sich als belastbar darzustellen, ist es schwierig, Erholungsbedürfnisse sich selbst gegenüber einzugestehen und auch öffentlich zu äußern (Erholungsbereitschaft). Daher ist meine Vermutung, dass die Kombination von „Erholung“ mit dem positiv konnotierten Wort „Kompetenz“ ein Türöffner sein könnte. Außerdem ist Erholungskompetenz durch ihre Wurzeln im Hochleistungssport direkt mit dem Potential der Leistungssteigerung verknüpft, was sich in Sätzen äußert wie: „Ich erhole mich, weil ich meine Leistungsfähigkeit erhalten und steigern will oder weil ich Erholung verdient habe.“

### **3.4 Perspektiven für eine menschengerechte Arbeit**

Unter Bezugnahme auf die zweite Forschungshypothese kann festgestellt werden, dass Supervision Erholungskompetenz schlussendlich unterstützen und fördern kann. Dadurch leistet sie einen Beitrag zur Gesundheit sowie zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit von SD und zur Qualitätssicherung ihrer Arbeit. Allerdings ergibt sich aus Kapitel 3.3, dass nur eine ethisch fundierte, sowohl dem individuellen Menschen als auch dem Gemeinwohl verpflichtete Haltung, SV erlaubt, sich Aufträgen zur Selbstoptimierung und Funktionalisierung von Mitarbeitenden zu verweigern. Deshalb sollte die Mehrebenenperspektive, die die Mikroebene des Individuums und die Mesoebene der organisationalen Zusammenhänge, in denen Individuen arbeiten, im Blick hat, auch der Makroebene in der Reflexion des gegenwärtigen Gesellschaftssystems Aufmerksamkeit schenken. Dabei ist die Förderung der Erholungskompetenz einzelner Mitarbeitenden genauso wichtig, wie der Umbau organisationaler Strukturen, um menschengerechte Arbeitsbedingungen und positive Erholungskulturen und -infrastrukturen zu schaffen. Dazu bietet Supervision gemäß der dritten Forschungshypothese als ethisch fundierte Supervision gleichzeitig einen Raum für die kritische Reflexion der Rahmenbedingungen von Belastung und Erholung und trägt so insgesamt zur Weiterentwicklung einer menschengerechten Arbeit bei. Denn, „dass sich die Qualität von Erwerbsarbeit

auf das individuelle körperliche, seelische und soziale Wohlbefinden auswirkt“, ist unbestreitbar (Gundert 2013: 19). Diese Einschätzung gilt auch für die Supervision selbst als Arbeitsfeld.

Deshalb werden im Folgenden einige Aspekte betrachtet, die für eine menschengerechte Arbeit insgesamt relevant sind und von verschiedenen gesellschaftlich Beteiligten diskutiert werden. So sollen Veränderungen beispielsweise laut einer Veröffentlichung des BMAS grundsätzlich so gestaltet werden, dass der Mensch mit seinen individuellen Bedürfnissen im Mittelpunkt steht (BMAS 2017). Des Weiteren wird betont, dass es „[i]m Sinne der *Humankriterien der Arbeit* [...] nicht mehr nur um Ausführbarkeit und Beeinträchtigungsfreiheit, sondern auch um Gesundheits- und Persönlichkeitsförderlichkeit“ gehe (Treier 2019: 25, Kursiv im Original, ebenso Gilbert et al. 2020: 90) sowie um „Wohlbefinden, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Zufriedenheit im Arbeitsleben.“ (iga 2016: 8) Dies geschieht durch die Konzentration

„auf Faktoren, die einen positiven Einfluss auf Wohlbefinden und Zufriedenheit haben. [...] In der arbeitspsychologischen Forschung werden drei Formen von Ressourcen unterschieden, die positiv mit Gesundheit, Motivation und Wohlbefinden von Beschäftigten zusammenhängen und auch die Leistung positiv beeinflussen können. Dies sind: 1. organisationale Ressourcen, also äußere Rahmenbedingungen wie angemessene Arbeitszeiten oder Bezahlung, aber auch Handlungs- und Entscheidungsspielräume 2. soziale Ressourcen, beispielsweise Unterstützung im Arbeitsteam oder durch Vorgesetzte 3. personale Ressourcen, also innere Quellen wie Kompetenzen, aber auch Selbstwertgefühl, Emotionssteuerung, Beziehungs- und Konfliktfähigkeit etc.“ (iga 2016: 8)

Zudem trägt zur Arbeitszufriedenheit bei, wenn die Arbeit grundsätzlich Freude bereitet, Einflussmöglichkeiten auf die Anforderungen der Arbeit bestehen, diese den wesentlichen Werten der Mitarbeitenden entspricht und sie wissen, dass ihr Beitrag sinnvoll ist (iga 2016: 9). Hier spiegelt sich die Beschreibung des Kohärenzgefühls der Salutogenese nach Aaron Antonovsky, die ein wesentlicher Orientierungspunkt auch für Supervisionsprozesse sein kann. Im Kern gehören zu diesem Konzept drei Säulen, die übertragen auf Arbeitszusammenhänge wie folgt verstanden werden können:

- **Verstehbarkeit**  
Arbeitszusammenhänge (Inhalte, Prozesse, Organisation) mit denen ich konfrontiert bin, erscheinen mir als verständlich, stimmig und geordnet. Auch Belastungen kann ich in einen größeren Zusammenhang einordnen und verstehen.
- **Handhabbarkeit**  
Ich kann mit den Anforderungen, die an mich gestellt werden, entsprechend meiner Qualifikationen und Fähigkeiten selbstbestimmt so umgehen, dass ich grundsätzlich Zufriedenheit und Freude empfinde. Ich kann auf innere und äußere Ressourcen zurückgreifen, um belastende Situationen zu bewältigen.
- **Sinnhaftigkeit**  
Ich habe die Überzeugung, dass mein Handeln und meine berufliche Tätigkeit einen Sinn haben. Die Tätigkeit stimmt mit meinen eigenen Werten zu großen Teilen

überein. Anstrengungen zum Erreichen von beruflichen Zielen erscheinen mir deshalb als lohnenswert. (Antonovsky 1997: 34 ff.)

Hinzu kommt, dass sich erfolgreich anzustrengen und etwas zu erreichen, uns mit großer Zufriedenheit erfüllt (Eichhorn 2006, 78 ff.). Auch „Flow“-Erlebnisse (Czikszentmihalyi 2007) sind sowohl bei der Arbeit als auch in der Supervision möglich.

Einen weiteren Beitrag hat der DGB im Index für Gute Arbeit entwickelt: „Gute Arbeit wird durch eine hohe Ressourcenausstattung, ein verträgliches Belastungsniveau, eine positiv bewertete Einkommenssituation und gute berufliche Zukunftsaussichten charakterisiert.“ (DGB Report 2022a: 23, siehe Anhang MS 8) Dieser Index beinhaltet elf Kriterien, die in 42 Items seit 2012 repräsentativ abgefragt werden (DGB-Index Gute Arbeit Jahresbericht November 2022b). Der Index kann als Selbsttest online jederzeit genutzt werden, um eine Einschätzung zur eigenen Qualität der Arbeit zu bekommen (<https://index-gute-arbeit.dgb.de/mein-index>).

Auf der Grundlage der bisherigen Ausführungen können folgende beispielhafte Kriterien einer menschengerechten Arbeit als Beitrag und Ausdruck eines gelingenden Lebens, die auch im Arbeitsfeld Supervision gelten, benannt werden:

1. Sichere Rahmenbedingungen (Arbeitsverträge, Einkommen, Abwendung von Gefahren, Vereinbarkeit Arbeit - Privat)
2. Resonanz Erfahrungen ermöglichen und Sensibel-Sein für Entfremdung
3. Betonung der Subjekthaftigkeit von Menschen und sich wenden gegen Be- und Verwertung von Menschen als Objekt, positive Anerkennung
4. Mitbestimmungsmöglichkeiten von allen am Arbeitsprozess beteiligten Menschen
5. Bindungs- und Kohärenzbedürfnisse von Menschen vorrangig zur Leistungs- und Outputorientierung beachten, (kollegiale) Beziehungen fördern
6. Arbeitsbedingungen so weit wie möglich im gemeinsamen Diskurs an menschliche Bedürfnisse anpassen
7. Raum für sinnliche Erfahrungen bewahren (trotz aller Digitalisierung)
8. Erholungskompetenz als Selbstfürsorge und gelingende Selbstregulation fördern
9. Zeitvielfalt und eine natürliche Balance zwischen Aktivierung und Entspannung fördern
10. Freude und Sinn in der Arbeit **und** außerhalb erkennen

Diese Kriterien können anliegen- und auftragsabhängig erste Anregungen dafür sein, in Supervisionsprozessen gemeinsam weitere Ideen für die Vision einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit von SD zu finden und deren praktische Konkretisierung im Spannungsfeld mit organisationalen und gesellschaftlichen Bedingungen auszuloten. Sie spielen ebenfalls eine Rolle, wenn es in Kapitel 4 um praktische (methodische) Möglichkeiten der Supervision in Bezug auf Erholungskompetenz als Beitrag zu einer menschengerechten Arbeit geht.

## 4 Supervision und Erholungskompetenz als Beitrag zu einer menschengerechten Arbeit

Die in dieser Arbeit begründete ethische Haltung als SV führt zu der klaren Aussage, dass Beanspruchungen, die aufgrund unsozialer und unmenschlicher Arbeits- und Lebensbedingungen entstehen, nicht durch die Forderung nach persönlicher Erholungskompetenz auszugleichen sind, sondern durch eine entsprechend veränderte Gestaltung der Bedingungen, in denen Arbeit und Leben stattfinden. Supervision kann dazu einen Beitrag durch Reflexionsmöglichkeiten und die Haltung des Empowerments leisten. Darüber hinaus kann Supervision Erholungskompetenz als Selbstfürsorge fördern sowie unterstützen und dadurch zu menschengerechten Arbeitsbedingungen beitragen, von denen auch Organisationen letztlich profitieren, da sie sich so nachhaltig am Markt halten können.

Wie Erholungskompetenz unter diesen Vorzeichen in der Supervisionspraxis auch methodisch zum Tragen kommen kann, wird nun unter folgenden Perspektiven betrachtet:

1. Supervision als Unterbrechung und Distanzierung von alltäglichen Arbeitsabläufen mit dem Freiraum der Reflexion ist als bestehendes Angebot eines Innehaltens an sich ein Beitrag zur Förderung der Erholungskompetenz.
2. Erholungskompetenz kann als Anliegen Gegenstand der Supervision werden. Dies ist sowohl möglich über das Einbringen von belastenden Themen, bei denen der Wunsch nach Erholung mitschwingt, als auch als direkt formuliertes Anliegen, indem es beispielsweise um die Pausengestaltung im Team oder die Weiterentwicklung der Organisationskultur bei einem Teamtage unter dem Fokus „Erholungskompetenz“ geht. Auch im Führungskräfte-Coaching kann Erholungskompetenz sowohl Thema für die eigene Arbeitsalltagsgestaltung sein als auch in Bezug auf die Förderung der Erholungskompetenz bei Mitarbeitenden.
3. Supervisionsprozesse können Erholungskompetenz-fördernd gestaltet werden. Dabei ist insbesondere eine natürliche Balance zwischen Aktivierung und Entspannung zu berücksichtigen.
4. Abschließend widme ich mich als SV meiner eigenen Erholungskompetenz und meinem Umgang mit Untätigkeit.

### 4.1 Supervision als Distanzierung und Entlastungsfaktor

Supervision ist schon allein durch ihre Existenz (Finanzierung, Zeit) in einer Organisation ein „Gegenentwurf“ zum immer weiter so und kann als „fürsorgliche Maßnahme“ eingeschätzt werden (Haubl 2013a: 120). Sie unterbricht gewohnte Arbeitsabläufe, stellt in neuer Weise Beziehungen her (durch die Gegenwart von SV) und bietet ganz konkret Zeit und einen (Frei-)Raum, in dem in Ruhe und mit Distanz zum alltäglichen Tun sowohl die praktische Arbeit als auch institutionelle und darüber hinaus gehende Zusammenhänge reflektiert werden können.

„In diesem Rahmen können sie [SD, d. V.] Fragestellungen entwickeln, die sich auf bestimmte Aspekte ihres eigenen Denkens, Fühlens und Handelns beziehen, die im konkreten, zur Supervision anstehenden Anliegen sichtbar werden. Und sie können diese Fragen vor dem Hintergrund ihres institutionellen Kontextes aus verschiedenen Perspektiven betrachten und erforschen. Auch die Interaktionsprozesse, in denen sich die SupervisandInnen in ihrem beruflichen Alltag befinden, können Gegenstand der Reflexion sein und in Bezug auf die vorhandenen Muster untersucht werden, so dass jenseits situativer Beschreibungen Ideen über Problemzusammenhänge und Lösungsszenarien entwickelt werden können.“ (Ebbecke-Nohlen 2020: 25)

Allein diese „bewusste Zuwendung, das Eintauchen und das Nachdenken und Hinterfragen erhöhen die geistige Verarbeitungstiefe“, was unserem Gehirn, unserem Gedächtnis und damit dem Verständnis sowie der Problemlösung guttut (Busch 2021: 53). Dadurch kann Supervision zu einem Modell für kreative Problemlösung werden. Zudem fördert dieses Vorgehen die Konzentrationsfähigkeit, verhindert Nervosität und fördert Genussfähigkeit (Busch 2021: 84). Darüber hinaus bleibt die Frage im konkreten Fall kritisch zu reflektieren, inwieweit Supervision Anerkennungs- und Containment-Funktionen kompensieren soll, die eigentlich bei Vorgesetzten lägen (Haubl 2013a: 120 ff.).

Weil Supervision Zeit zur Besinnung und zum Innehalten bietet, gibt sie dem Zweifel Raum und lässt auch Unverfügbares sowohl im Gelingen als auch im Scheitern aufscheinen. Damit fördert Supervision die Haltung des Nichtwissens auch bei SD. Sie lädt ein, zurückzutreten, auf die inneren Resonanzen zu lauschen, noch mal ganz anders, ganz neu zu schauen, den Blick wieder zu weiten, wenn möglich zu tiefen, so dass das Geheimnisvolle des Lebendigen zur Besinnung kommen kann. Im Unterscheid dazu führt „[d]er Zwang zur Tätigkeit, Produktion und Leistung [...] zur Atemlosigkeit. Der Mensch erstickt im eigenen Tun.“ (Han 2022: 52) Deshalb kann Supervision freies Durchatmen ermöglichen und dies im wahrsten Sinne des Wortes. So kann sie Raum schaffen für Entlastung und Gelassenheit.

Des Weiteren bringen SD berufliche Beanspruchungen als Anliegen in den Supervisionsprozess ein. Wenn die damit verbundene Anspannung (negativer Stress) sich lösen kann, weil neue, alternative Sicht- und Handlungsweisen auftauchen, kommt es meist spontan zu Entspannungsreaktionen wie tiefes Durchatmen, entspanntes Gesicht, gelöstes Lächeln, die als „Relaxation Response“ zu verstehen sind. Unter den vorgenannten Aspekten ist jede Supervision, die Zeit und Raum für Reflexion gibt, ein Beitrag zur Erholung und bei freiwilliger Teilnahme „eine Praxis der Selbstfürsorge“ (Haubl 2013a: 120). Damit daraus eine Förderung der Erholungskompetenz werden kann, sollten diese Aspekte als solche benannt und ihre Reflexion angeregt werden. Dann haben SD die Möglichkeit, von diesem Modell ausgehend auch in ihrem Arbeitsalltag spontane Entspannungs-Antworten ihres Organismus im Unterschied zu Stress-Antworten wahrzunehmen und zu beeinflussen.

Dabei soll Supervision nicht einseitig als entspannend verstanden werden. Denn Supervision ist auch anregend, aktivierend und konfrontierend. Auch Veränderungen sind mit Unsicherheiten und deshalb oft mit Stressempfinden verbunden. Nicht jede Supervisionssitzung endet

mit Entlastung, manchmal werden Konflikte erst sicht- und fühlbar. Dennoch stehen alternative Lösungsideen zu entwickeln und auf einen guten Weg zu kommen im Vordergrund, so dass der Supervision mit Recht ein Entlastungsfaktor und damit ein Beitrag zur Gesundheitsförderung zugebilligt werden kann.

## 4.2 Erholungskompetenz als Gegenstand in der Supervision

Das Thema Erholungskompetenz kann über Berichte zu Belastungen oder direkt als inhaltliches Anliegen in der Supervision auftauchen. In der Kontraktierung ist die ethische Position als SV deutlich zu machen (Kapitel 3.2; 3.3.3). Bei Dreieckskontrakten kann das in der Materialsammlung vorhandene Belastungs-Beanspruchungs-Modell in Anlehnung an die DIN EN ISO 10075-1 herangezogen werden (MS 1), um Führungskräfte sowohl an ihre gesetzliche Verpflichtung zur Gefährdungsabwehr als auch an die Vorteile von erholungskompetenten Mitarbeitenden für die Organisation zu erinnern. Dazu kann in Supervisionsprozessen einerseits die Erholungskompetenz der SD gefördert und die Organisationskultur entsprechend reflektiert werden, andererseits können gemeinsame Visionen menschengerechter Arbeitsbedingungen entwickelt werden.

Die Mehrebenenperspektive mit Wissen um Wechselwirkungsdynamiken der Ebenen bedeutet, verschiedene Blickwinkel zur Verfügung zu stellen (Baur 2015). Dabei ist sowohl die Re-Kontextualisierung auf gesellschaftlich-kultureller Ebene von Bedeutung als auch psychoedukative Elemente zu Gesundheit, Stress und Erholungskompetenz. Darüber hinaus können grundsätzliche Fragen zum Lebenssinn, zur Work-Life-Balance und ihren jeweiligen Wechselwirkungen mit Arbeitszusammenhängen zum Thema werden, so dass eine Auseinandersetzung mit den Fragen, wie SD leben und arbeiten möchten, auch dazu führen kann, über einen Arbeitsplatzwechsel nachzudenken.

Die folgenden konkreten methodischen Vorschläge habe ich in Supervisionsprozessen mehrfach erprobt. Sie müssen dem Setting (Einzel-, Team-, Gruppen- oder Leitungssupervision) und dem Auftrag entsprechend jeweils ziieldienlich angepasst werden.

Grundsätzlich können sich SV anhand des in dieser Arbeit vorgestellten Rahmenmodells zur Erholungskompetenz orientieren (Kapitel 2.4, MS 2, MS 3). Beispielhaft kann die Aufmerksamkeit durch folgende von mir entwickelte Fragen fokussiert werden (auch unter MS 4):

- In welchen Situationen und Kontexten gelingt Erholung gut und in welchen ist es schwierig? Was sind persönliche Marker für Entspannung, Aktivierung, Stress, Erschöpfung?
- Welche inneren und organisationalen Werte spielen in Bezug auf Erholung eine Rolle? Welche sind in welchen Kontexten förderlich, welche sind hemmend? Wie könnte eine angemessene Neubewertung angesichts des aktuellen Kontextes aussehen?
- Welchen Vorteil könnte die Weiterentwicklung der Erholungskompetenz haben? Welche Nebenwirkungen wären damit verbunden? Was würde jeweils ermöglicht oder auch verhindert

(z.B. Veränderung der Verhältnisse, Konflikte)? Inwieweit geht es um Selbstoptimierung oder um Selbstfürsorge?

- Welche Edukation zum Thema ist sinnvoll und gewünscht (z.B. Polyvagal-Theorie, Selbstregulationsfähigkeit, Stress-Toleranzfenster, Relaxation Response, Phasenablauf von Erholung etc.)?
- Welche Folgen könnte es haben, der Erholung eine ähnliche Aufmerksamkeit zu widmen wie den Aufgaben? Welche Ängste werden dadurch ausgelöst (z.B. soziale Diskriminierung)? Womit haben diese zu tun? In welchen Kontexten sind sie größer oder kleiner? Wie könnte Erholung in Arbeitsabläufe von vornherein mit eingeplant werden?
- Welche Belastungen führen auf welcher Funktionsebene der SD zu Beanspruchungen? Wo liegt die drängendste Beanspruchung? Ist sie immer gleich oder gibt es Ausnahmen? Wann ist es anders? Welche Verhältnisänderungen wären möglich? Welche Neubewertungen von Belastungen sind aus Sicht der SD möglich? Welche Verhaltensänderungen der SD würden Beanspruchungen abmildern? Auf welche inneren und äußeren Ressourcen kann dabei zurückgegriffen werden? Welche sinnvollen, zur Beanspruchung passenden Erholungsmaßnahmen (im Sinne von Kontaktpunkt) wären denkbar? Welche ist konkret in welchem Kontext durchführbar?
- Welche Erholungsmaßnahmen haben sich allgemein bislang bewährt? Was macht am meisten Freude? Mit wem, wann, in welchem Kontext?
- Welche Erholungsmaßnahmen passen subjektiv zu welchen Beanspruchungsebenen?
- Welche Erholungsinfrastruktur ist vorhanden? Wo ist Veränderung sinnvoll?
- Wie werden Pausen bisher gestaltet? Was soll beibehalten, was verändert werden?
- Wie gelingen die Übergänge von Beanspruchung zu Erholung? Welche Alltagsrituale helfen in der Regel bei der Distanzierung und dem Abschalten von der Arbeit?
- Wie ist das Schlafverhalten? Wann wird Schlaf als erholsam erlebt, in welchem Kontext tauchen Einschlaf- und Durchschlafstörungen auf? (Schlafhygiene?)
- Welche Visionen zur menschengerechten Arbeit gibt es? Wie ließen sich konkrete Schritte zur Verwirklichung planen und durchführen?

Es können auch die in dieser Arbeit vorgestellten Fragebogen (REQ, EKS) genutzt werden (MS 5, MS 6).

Im Folgenden stelle ich vertiefend einige Aspekte in der Reihenfolge des Verlaufs eines prototypischen Supervisionsprozesses mit methodischen Praxisvorschlägen vor.

#### **4.2.1 Ressourcenorientierte Selbstwahrnehmung**

Im Supervisionsprozess kann es zunächst darum gehen, ressourcenorientiert gemeinsam herauszufinden, wann und in welchen Kontexten Erholung gut gelingt, welche Strategien sich bewährt haben, wo es genau hakt und was stattdessen wünschenswert wäre.

Denn das rechte Maß im eigenen Rhythmus von Aktivität und Regeneration zu finden, hat zuerst mit Selbstwahrnehmung und Selbstregulation zu tun.

Methodisch können Verortungen im Raum mit Hilfe eines Seiles eingesetzt werden. So wird deutlich, dass Aktivierung und Entspannung auf einem Kontinuum liegen. Dann können persönliche Marker für die jeweiligen „Zustände“ gesammelt werden, wobei alle Ebenen

nach dem BASK-Modell (Braun 1988) oder SIBAM-Modell (Levine 2011: 178 ff.) abgefragt werden können (MS 7).

Eine mögliche Darstellung ist beispielsweise:



Entspannung

Aktivierung

Stress

Erschöpfung

Danach können sich SD auf dem Seil (Kontinuum) hin und her bewegen und auch körperlich spüren, wie sich ihr Erleben je nach Aufmerksamkeit verändert. In einem nächsten Schritt können die gesammelten Marker in Bezug auf Aktivierung und Entspannung als Zielzustände übernommen oder ergänzt werden. Zum Zielzustand (z.B. „mein optimaler Entspannungszustand“ oder „meine optimale Aktivierung“) können Skalenwerte in Bezug auf die momentane Situation oder eine kontextbezogene Situation ermittelt werden, wobei der Zielzustand bei 10 wäre und 1 am weitesten davon entfernt. Im Folgenden kann reflektiert werden, welcher konkreter nächster Schritt oder welche Ressource (von innen, von außen) dazu beitragen kann, dem Zielzustand näher zu kommen. Auch hier können die Ebenen des BASK-Modells als Anregung dienen. Zudem kann ein Zielzustand durch Bilder sowie Metaphern repräsentiert werden, die sicht-/hör-/riechbar am Arbeitsplatz platziert werden. Sinnliche Merkmale für Zielzustände können auch Grundlage eines Mentaltrainings werden.

Bei diesen Methoden geht es um die Förderung der Selbstwahrnehmung (Unterschiedsbildung) und Selbstwirksamkeit, wobei Veränderungsmöglichkeiten auch durch die Bewegung im Raum erfahrbar werden können. Genauso kann über diese Methode die Kontextabhängigkeit des Auftauchens von Erschöpfung, Stress, Aktivierung und Entspannung deutlich werden, da davon auszugehen ist, dass nicht jede berufliche Situation oder Anforderung gleiche Spannungszustände auslöst. Hier können auch Fortbildungsbedarfe erkennbar werden. Darüber hinaus können gegebenenfalls Erfahrungen aus dem Freizeit- oder Privatbereich hinzugezogen werden und überlegt werden, wie eine Ressource aus diesem Bereich hilfreich für den beruflichen Bereich werden kann (z.B. Foto von einem gelungenen Urlaub aufhängen, oder Imaginationsübung zum persönlichen Wohlfühlort als Kurzpause).

#### 4.2.2 Reflexion von Belastungsfaktoren

In einem nächsten Schritt können individuelle Belastungen und daraus folgende Beanspruchungen erkundet werden, um Arbeitsabläufe bedürfnisgerechter zu gestalten oder Beanspruchungen zeitnah und passend auszugleichen. Hier spielen Arbeitsorganisation sowie die Erholungskultur und Erholungsinfrastruktur einer Organisation eine Rolle, was das Arbeitsklima, kollegiale Unterstützung bzw. Konflikte und den Umgang mit Führungsverhalten als wesentliche Einflussgrößen auf das seelische Wohlbefinden miteinschließt. Des Weiteren können äußere berufliche Belastungsfaktoren (Stressoren) von inneren unterschieden werden. Für die Supervision ist eine Sensibilität für beide Belastungsformen Voraussetzung, auch organisationale Strukturen, die zu Belastungen führen, mit SD reflektieren zu können

und Beanspruchungen nicht ausschließlich individualisiert zu betrachten. Denn nur auf diese Weise kann Supervision zur Weiterentwicklung menschengerechter Arbeit beitragen.

#### 4.2.2.1 Äußere berufliche Belastungsfaktoren

Bei der Reflexion organisationaler Belastungsfaktoren kann der DGB-Index zur guten Arbeit (Kapitel 3.4; MS 8) herangezogen werden oder die vergleichbare, aber ausführlichere von Treier vorgeschlagene Struktur zur Gefährdungsbeurteilung von 2019, die ich in folgender Tabelle zusammengefasst und ergänzt habe (auch unter MS 9). Dabei differenziert Treier Belastungen im Sinne der (psychischen) Gefährdungsbeurteilung in verschiedene Faktoren, „die bei ‚guter‘ Gestaltung gesundheitsförderlich, aber bei Defiziten zu psychischen Beeinträchtigungen [...] führen können.“ (Treier 2019: 21 f.).

**Tabelle 2: Äußere berufliche Belastungsfaktoren** (eigene Darstellung angelehnt an Treier 2019: 21 ff.)

<b>Arbeitsinhalt Arbeitsaufgabe</b>	<b>Arbeitsorganisation</b>	<b>Arbeitsumgebung</b>	<b>Soziale Beziehungen</b>
<i>Arbeitsintensität:</i> z.B. qualitative oder quantitative Unter- oder Überforderung Verantwortung als Führungskraft viel Freude an der Arbeit mit hoher Motivation (interessierte Selbstgefährdung?)	<i>Arbeitsverhältnisse:</i> sicher oder befristet	<i>Arbeitsmittel:</i> ungeeignetes oder unzureichendes Werkzeug z.B. Softwareprogramme	<i>Diskriminierung:</i> Geschlecht, Alter, Ethnie
<i>Emotionale Inanspruchnahme:</i> z.B. Umgang mit schwierigen Kunden, Freundlichkeitsdruck, Umgang mit Leid	<i>Arbeitsabläufe:</i> Zeitdruck, unplanbares Arbeitsaufkommen; direkte oder indirekte Steuerung; Umstrukturierungen <i>Arbeitsunterbrechungen:</i> störungsfreie Arbeitszeiten	<i>Arbeitsplatzgestaltung:</i> Raumgröße, Bewegungsfreiheit, ergonomische Bedingungen, Temperatur, Licht	<i>Arbeitsklima:</i> Kollegialität bzw. <i>Konflikte:</i> mit Kollegen oder Führungskräften, Kunden/Klienten Mobbing
<i>Handlungsspielraum:</i> Einflussmöglichkeit auf die Arbeit, Rollen- und Verantwortungsklarheit	<i>Arbeitszeit:</i> Abstimmung Arbeits- mit der Lebenszeit und Erholung (Unbezahlte) Mehrarbeit Mobilität, Arbeitsweg	<i>Chemische und physikalische Faktoren:</i> Geruchsbeeinträchtigungen, Lärm	<i>Kultur:</i> Wert- und Normvorstellungen der Organisation passen nicht zu den eigenen Vorstellungen Haltung zu Gesundheit und Krankheit Erholungskultur
<i>Qualifikationen:</i> passen die Kompetenzen zur Tätigkeit	<i>Informationsmängel:</i> zu viele/zu wenige, nicht rechtzeitige, veraltete Informationen, Informationsmenge nicht verarbeitbar	<i>Physische Faktoren:</i> schwere körperliche Arbeit, Zwangshaltungen	<i>Unterstützung:</i> durch Kollegen, Vorgesetzte auch durch Rückmeldungen zur Arbeitsleistung Belohnung und Anerkennung

<i>Variabilität:</i> Abwechslungsreich- tum vs. Monotonie	<i>Kommunikation und Kooperation:</i> Störungen in der Ab- stimmung wegen Schnittstellenproble- men oder Konflikten in sozialen Beziehun- gen	<i>Weitere Risikofakto- ren:</i> Unfallrisiken, um- weltpsychologisch angstauslösende Ge- staltung von Gängen oder Räumen (z.B. Kellerwege in Kran- kenhäusern)	
<i>Vollständigkeit:</i> Ganzheitlichkeit von Aufgaben (Vorberei- tung, Durchführung, Kontrolle und auch verschiedene Denk- und Fähigkeitsanfor- derungen)	<i>Rollenunklarheit/- ambiguität:</i> Ziele unklar oder wi- dersprüchlich, un- klare Zuständigkeiten		
<i>Sinnhaftigkeit der In- halte und Aufgaben</i>	<i>Transparenz und Ge- rechtigkeit</i> Verteilung von Ar- beitsaufgaben, Res- ourcen, Aufstiegs- chancen, Weiterbil- dungen		<i>Private Belastungen:</i> Kinderbetreuung, zu pflegende Angehö- rige, Konflikte in der Familie, Einsamkeit

In weiteren Schritten können Belastungsfaktoren persönlich durch Punkte markiert und anschließend skaliert werden, wobei ein hoher Wert einer hohen Belastung entspricht. Danach können Möglichkeiten zur Veränderung der Verhältnisse (z.B. Kooperations- und Unterstützungsmöglichkeiten durch andere, Ressourceneinsatz) angedacht werden. Anschließend können für spezifische Beanspruchungen Erholungsmaßnahmen als Ausgleich gesucht und im konkreten Arbeitsalltag erprobt werden.

Für Letzteres hat sich die Orientierung an den unter 3.1.1 im Menschenbild benannten Funktionsebenen bewährt:

**Tabelle 3: Belastungsfaktoren nach menschlichen Funktionsebenen**

<b>Biologisch-phy- sisch</b>	<b>Kognitiv-mental</b>	<b>Emotional-psy- chisch</b>	<b>Seelisch - sinn- stiftend</b>	<b>Dialogisch-so- zial</b>
Lärm Einseitige Belas- tungen (z.B. durch Bild- schirmarbeit) mangelnde Be- wegung	Hohe Konzentra- tion erforderlich Ständiger Auf- merksamkeits- Wechsel Unterbrechungen Technische Neu- erungen	Umgang mit Leid Über-/Unterfor- derung Hilflosigkeit	Zusammen- hänge nicht nachvollziehen können Keinen Einfluss auf Arbeitsge- staltung Geringe Aner- kennung	Anstrengende, aggressive Kunden/Klien- ten Konflikte im Team, mit Vorgesetzten

Die jeweilige Beanspruchung kann wieder auf einer Skala von 0 – 10 (0 = keine, 10 = höchste denkbare Beanspruchung) skaliert werden. Darüber hinaus kann mithilfe einer kleinen Balkenwaage verdeutlicht werden, dass Beanspruchungen auf der einen Seite durch Maßnahmen zur Erholung auf der anderen Seite ausgeglichen werden können. Danach können gezielte Erholungsmaßnahmen als Kontrapunkt für die jeweils beanspruchte Funktionsebene entwickelt werden. Beispielhaft können kurze körperliche Gleichgewichtsübungen mentale Anspannungen in einer Kurzpause ausgleichen. Des Weiteren veranschaulicht die Metapher der Wippe als Ergänzung zur Balance die lebendige und auch potenziell freudvolle Bewegung zwischen Aktivierung und Entspannung.

#### 4.2.2.2 Innere belastende Einstellungen

Neben äußeren Belastungsfaktoren können in Supervisionsprozessen eigene Werte und Normen und diejenigen, die die jeweilige Organisationskultur in Bezug auf Erholung prägen, reflektiert werden.<sup>16</sup> Dabei kann allgemein gefragt werden, welche innere Haltung förderlich ist, um anstehende Herausforderungen zu bewältigen und welche langfristigen Folgen sich daraus ergeben, welche Werte jeweils dahinterstehen und inwieweit diese den eigenen Lebenszielen entsprechen.

Im Weiteren kann psychoedukativ darauf hingewiesen werden, dass innere Glaubenssätze nicht an sich existieren, sondern Muster früherer Erziehungssysteme spiegeln und aktiv innerlich ziieldienlich (Gunther Schmidt 2015) aufrechterhalten werden, um das Gefühl der OKness zu stabilisieren. In diesem Zusammenhang können in der Herkunftsfamilie gelernte und möglicherweise im Arbeitsleben verstärkte sogenannte Antreiber reflektiert und heute durch für das eigene Wohlbefinden ziieldienlichere Erlaubnissätze im Sinne der Selbstfürsorge ersetzt oder ergänzt werden. Dabei können ressourcenorientiert kontextabhängig die positiven Seiten der inneren Glaubenssätze gewürdigt werden, um ihre Vorteile flexibel nutzen zu können.

In diesem Zusammenhang sollte das Modell der inneren Antreiber von Taibi Kahler zunächst vorgestellt werden. Die fünf inneren Antreiber lauten:

- Sei perfekt! (genau sein, sich um Fehlerlosigkeit bemühen)
- Sei (anderen) gefällig! (liebenswert und freundlich sein)
- Streng Dich an! (durchhalten und gründlich sein)
- Sei stark! (unabhängig sein, über eigene Stärke verfügen)
- Beeil Dich! (schnell Überblick gewinnen und reagieren können) (Stewart & Joines (1994: 228 ff.)

Nach diesem Modell kennt jeder Mensch alle Antreiber, wobei meist ein oder zwei dominierend sind. Dabei handelt es sich um einseitig ausgeprägte, im Grunde positive

---

<sup>16</sup> Ein Fragenkatalog zur Anregung findet sich unter 4.2.7 und auch MS 19.

Eigenschaften, die hinter den Antreibern in Klammern von mir ergänzt wurden. Menschen können nach dem Modell der Antreiber besonders in stressigen Situationen ihr Fühlen, Denken und Verhalten nicht frei wählen, sondern **müssen** unbewusst ihren verinnerlichten Mustern folgen. Wenn sie es nicht tun, fühlen sie sich schlecht, weil Antreiber dabei helfen, die eigenen Bedürfnisse - vor allem das nach Zuwendung - befriedigt zu bekommen.

Dann können SD den Antreiber-Test der Transaktionsanalyse (Kälin & Muri 2000) bezogen auf ihre berufliche Situation ausfüllen (MS 10). Danach können die vorherrschenden Antreiber beispielsweise durch Stühle markiert räumlich im Abstand zu SD verortet werden. Im Weiteren können entsprechende, zu erarbeitende Erlaubnis-Sätze Antreiber-Botschaften abschwächen, wie „Ich darf Fehler machen und daraus lernen.“ oder „Ich darf mir die Zeit nehmen, die ich brauche.“ Die Stühle mit den Erlaubnissätzen oder auch Antreibern können anschließend entsprechend ziieldienlich umgruppiert werden, sodass sich SD innerlich optimal aufgestellt fühlen. Das Ziel ist dabei, in Zukunft situationsflexibel handeln zu können, also wählen zu können, wann es sinnvoll ist, sich anzustrengen und wann 80 % der Leistung (nach dem Pareto-Prinzip) auch ausreichend sind.

Ergänzend kann den SD das „Bay-Jessen-Schema“ als Erklärung für die Entstehung von Antreibern erläutert werden. Die grafische Darstellung verbindet laut Rolf Reiner Kiltz „illustrativ und einleuchtend Konzepte von Claude Steiners *Stroke Economy* (1971), Taibi Kahlers Modell der *Antreiber* (1977) und der dem Skript zugrunde liegenden basalen (frühen) Entscheidungen [...] (Eric Berne, 1961)“ (Kiltz im Druck: 1; Kursiv im Original).

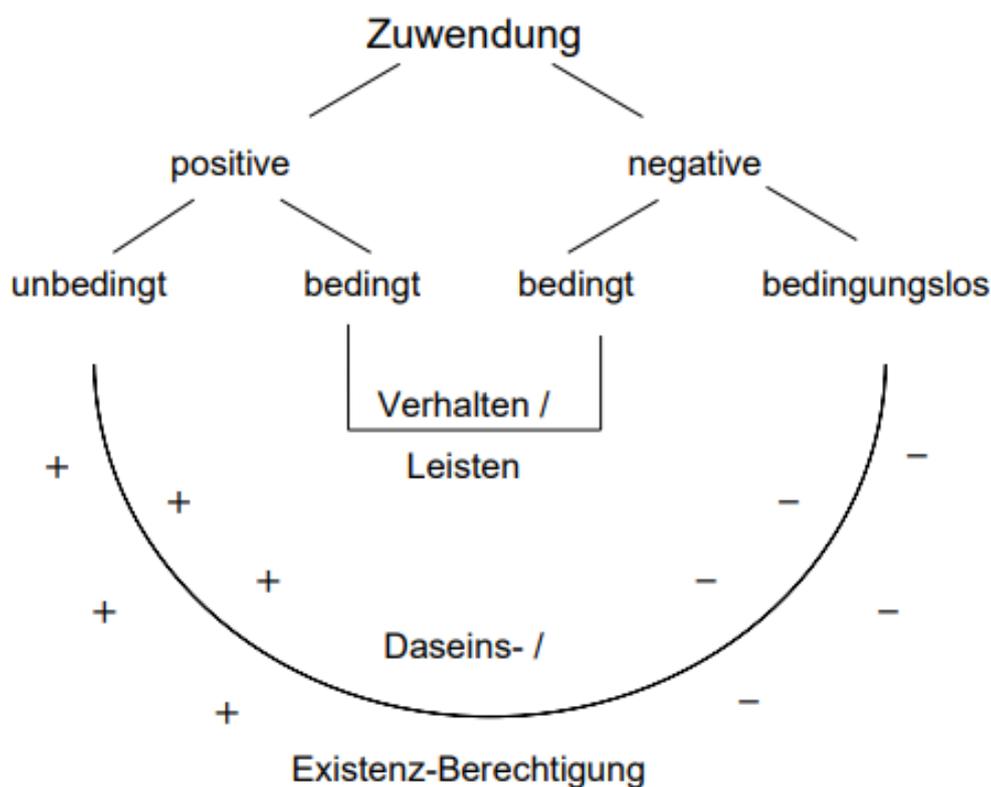


Abb. 3: Bay-Jessen-Schema nach Kiltz (im Druck: 4)

Nach diesem Modell erfährt ein Kind in seiner Herkunftsfamilie nicht für sein schlichtes Dasein unbedingte positive Zuwendung, sondern für bestimmtes Verhalten/Leisten, so dass es eine bedingte OKness mit der inneren Überzeugung entwickelt: „Ich bin dann und nur dann okay, solange ich mich Antreiber-konform verhalte.“ Dabei handelt es sich um einen „kompensatorischen Lebensstil“, der „vor dem völligen Verzweifeln und Aufgeben“ „schützt(e)“. Wenn die Kompensation scheitert, wird „die brüchige oder fehlende Existenzberechtigung als inneres Erleben“ wieder auftauchen (ebd.: 4).

„Habe ich nun im Zuge meiner Entwicklung mit den von mir so erlebten Zuschreibungen und Einschärfungen und meiner entsprechenden Skriptbildung ein nur brüchiges und somit wenig tragfähiges oder aber kein Empfinden von Daseins- und Existenzberechtigung in mir entwickeln können, dann hat natürlich etwas in mir eine erhebliche Angst davor, mein Antreiber-gesteuertes Verhalten aufzugeben – denn dann würde ich ja „abstürzen“ dort hinunter, wo mich nichts mehr auffängt; oder bildlich gesprochen: ins Moor, oder dorthin, wo die Krokodile lauern [...]“ (ebd.: 5)

Dies ist ein möglicher Grund, „warum wir manchmal Verhaltensweisen, die wir klar als abträglich erkannt haben, dennoch nicht aufgeben.“ (ebd.: 5) Wenn diese Erfahrung von SD geschildert wird, kann die Erläuterung des Bay-Jessen-Schemas neue Perspektiven eröffnen. Denn hier wird nachvollziehbar, dass Antreiberverhalten letztlich nur aufgegeben werden kann, wenn Alternativen gefunden wurden. Dazu brauchen wir die Erfahrung bedingungsloser Zuwendung, um verinnerlichen zu können, dass es OK ist zu existieren, auch jenseits von dem, was wir leisten/wie wir uns verhalten. Durch die Gestaltung der Supervisionsbeziehung kann die Erfahrung möglich werden, jenseits von Leistung OK zu sein. Hier bewegen sich SV im Grenzbereich zur Therapie, in der es im Rahmen von Neuentscheidungen um die Befreiung von einem „(auto-)destruktiven Skript“ ginge (Kiltz im Druck: 5 ff.).

Autodestruktives Verhalten kann auch bei der „interessierten Selbstgefährdung“ thematisiert werden (Peters 2011, 2013; Baeriswyl et al. 2014; MS 11). Gegebenenfalls sollte hier auf weitergehende therapeutische Unterstützung verwiesen werden.

### **4.2.3 Stresstoleranzfenster und Selbstregulationsförderung**

Da Belastungen nicht von allen Menschen als gleich beanspruchend erlebt werden, kann als weitere Möglichkeit das Modell des Stresstoleranzfensters angeboten werden, das als Bild aufgezeichnet oder kopiert werden kann (MS 12). Anhand des Modells können nach dem BASK-Modell (Braun 1988) Kennzeichen für die unterschiedlichen Zustände gesammelt werden, z.B.: Wie fühle ich mich körperlich, wenn ich in meinem Toleranzfenster und in Kontakt mit allen meinen Ressourcen bin? Was denke ich dann? Wie verhalte ich mich? Was empfinde ich emotional? In einer Ampel-Metapher kann dieser Zustand dem „Grün“-Bereich entsprechen. Im Unterschied dazu können Kennzeichen dafür gesammelt werden, dass SD durch eine Übererregung z.B. Ärger oder Angst aus dem Stress-Toleranzfenster hinaus geraten sind, was dem „Rot-Bereich“ entspräche.

Dann kann die Selbstwahrnehmung dahingehend spezifiziert werden, die ersten Marker für das Verlassen des „Grün-Bereiches“ zu finden. Dieses wäre der „Gelb-Bereich“, in dem SD sich noch bewusst steuern können. Danach können Übungen oder Strategien entwickelt werden, die SD aus einer Aufregung wieder zurück in den Grün-Bereich bringen. Darüber hinaus können Kennzeichen für den Bereich der Unterregung gesammelt werden, um auch hier Strategien zu entwickeln, um aus zu wenig an Energie in Richtung „Grün-Bereich“ und Ressourcen zu kommen. Hier würde es um Aktivierung gehen.

Eine Alternative kann die Metapher der Leiter von Deb Dana in Bezug auf die Polyvagalthorie sein (3.3.2, MS 13). Dabei repräsentiert das obere Drittel der Leiter den Zustand im sozialen Vagus. Dazu kann eine beispielhafte berufliche Situation geschildert werden und wiederum anhand des BASK- oder SIBAM-Modells einzelne Kennzeichen gesammelt und aufgeschrieben werden. Darauf folgend wird eine berufliche Situation, in der der Sympathikus in Sicherheit aktiviert ist, auf entsprechende Marker untersucht im Unterscheid zu einer Situation, in der Bedrohung erlebt wird. Anschließend wird eine berufliche Situation reflektiert, die für den Zustand des dorsalen Vagus steht (Erschöpfung, Aufgeben), der im unteren Drittel der Leiter repräsentiert wird. Dann kann jeweils überlegt werden, was SD konkret tun können, um die Leiter hinauf zum sozialen Vagus-Zustand zu kommen.

In Bezug auf die Leitermetapher können SD angeregt werden, sich über einen Zeitraum selbst zu beobachten und wahrzunehmen, bei welchen beruflichen Aktivitäten ihr ANS in welchem Zustand ist und woran sie diesen bemerken. Häufig ist es hilfreich, SD zu bitten, nichts zu verändern, sondern nur freundlich zu beobachten. Meine Erfahrung ist, dass die Herausnahme des Veränderungsdrucks ein guter und wesentlicher erster Schritt einer Veränderung durch Musterunterbrechung sein kann.

Darüber hinaus lässt sich der Zusammenhang zwischen Leistungsniveau und Stress sehr gut über folgende Kurve darstellen:

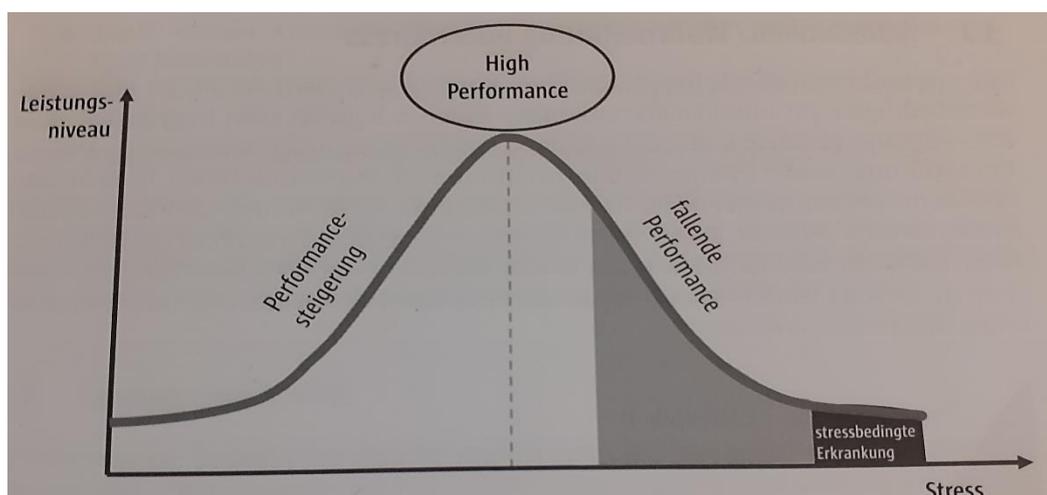


Abb. 4: Abhängigkeit der Leistungsfähigkeit vom Stresslevel (Institut für Stressmedizin rhein ruhr 2012 in Haurand et al. 2015: 27) (MS 12)

An dieser Stelle können SD für sich klären, in welchen Kontexten sie sich in einem guten Leistungsbereich befinden und wann der Stresspegel so niedrig ist, dass sie sich langweilen (Aktivierung benötigen) bzw. der Stresspegel so hoch ist, dass die persönliche Beanspruchung zu Leistungsminderungen führt. Danach können SD jeweils überlegen, was sie selbst tun können oder was sie brauchen, um von Fehlbeanspruchungen in ihren optimalen Leistungsbereich kommen zu können.

#### **4.2.4 Neubewertung von Belastungen und Ressourcen**

Da Belastungen vor allem dann als beanspruchend erlebt werden, wenn entsprechende Bewertungen vorgenommen werden, können SD diese inneren Bewertungsprozesse reflektieren. Hierzu eignet sich das Kognitive Transaktionale Stress-Modell von Lazarus & Folkman von 1984. Als eine allgemeine Stresstheorie kann es auch auf berufliche Belastungen bezogen werden. Ich bevorzuge dieses Modell für die Supervision, weil es den komplexen Situationen und einer systemischen Haltung am ehesten gerecht wird. In diesem Modell spielen subjektive Bewertungsmuster der Stressoren in Verbindung mit Ressourcen eine zentrale Rolle, die durch Reframing verflüssigt werden können. Zudem gibt es dynamische Wechselwirkungen zwischen der Umwelt und dem Individuum (Werdecker & Esch 2020: 348) und verschiedene Feedback-Schleifen. Dazu lässt sich das Bild zum Kognitiven Transaktionalen Stress-Modell nach Lazarus aus dem Anhang (MS 14) nutzen, das gemeinsam mit SD am Whiteboard an einer konkreten beruflichen Situation entlang entwickelt wird. Den Prozess der verschiedenen Bewertungsschleifen habe ich zusammengefasst:

In einer primären Bewertung wird eine berufliche Situation oder ein berufliches Ereignis bezüglich seiner subjektiven Relevanz eingeschätzt (irrelevant, günstig/positiv, belastend). Belastende Situationen treten in Form von Schädigung oder Verlust (bereits eingetretenen) oder Bedrohung (Schädigung wird antizipiert) oder Herausforderung (Antizipation, dass eine Bedrohung bewältigt werden kann und dann zu positiven Folgen führen wird) auf.

In einer sekundären Bewertung werden die eigenen Bewältigungschancen bzw. die subjektive Bewältigungskompetenz eingeschätzt. Dabei beziehen SD neben persönlichen auch soziale Ressourcen mit ein.

Nach einer Abwägung der Situationsanforderung auf der einen Seite und der Bewältigungskompetenz auf der anderen Seite kommt es zu Stress, wenn eine Diskrepanz zwischen Anforderungen und verfügbaren Strategien vorhanden ist. Oder es kommt zu einem bestimmten Copingverhalten z.B. die Situation verändernde Handlungen, Informationssuche, Aktionshemmung oder intrapsychischen Veränderungen z.B. Veränderung des eigenen Wertsystems. So kann die Beziehung zur Umwelt verändert werden oder auch die Emotionen reguliert werden (Lazarus 1981: 218 - 220). Bei der Wahl der Bewältigungsform spielt der Grad der Bedrohung, der Grad der Ungewissheit, die Konflikthaftigkeit der Situation sowie der Grad der Hilfslosigkeit eine Rolle.

Die Bewältigungsversuche werden auf ihre Effektivität hin bewertet (Veränderung der Situation, Reaktionen der Umwelt). So kommt es zu ständigen Neubewertungen. (Lazarus & Folkman 1984: 237, 244, 251, 254) Je nach Persönlichkeit wird das Ergebnis unterschiedlich bewertet. Wer eher zur Perfektion neigt, wird schneller zu der Bewertung kommen, dass die Herausforderung nicht hinreichend bewältigt wurde und das Stresssystem wird weiter aktiv sein (Bauer 2015: 40 ff.).

Dieses Modell bietet für Supervisionsprozesse, in denen Arbeitsbelastungen eine Rolle spielen, verschiedene Perspektiven, wobei die Wahrnehmung einer Arbeitssituation von persönlichen Bewertungskriterien und Einstellungen der SD abhängt, die von der momentanen Stimmung beeinflusst werden. Wer grundsätzlich zuversichtlich und entspannt ist, wird eine Situation eher als Herausforderung sehen, da sich zuversichtlich Lösungsmöglichkeiten zugeutraut werden. Dagegen wird wer sich schon überlastet fühlt, eine weitere Anforderung eher als Belastung oder Bedrohung erleben. Supervision kann einen Raum zur Reflexion der eigenen Kriterien und Einstellungen für diese primäre Bewertung bieten. Dabei kann es auch um die Fähigkeit zur Steuerung der eigenen Aufmerksamkeit gehen: Was verändert sich, wenn positiv bewertete Seiten stärker in den Wahrnehmungsfokus gerückt werden?

Des Weiteren kann die Einschätzung vorhandener bzw. grundsätzlich zugänglicher Ressourcen im Erleben eingeschränkt sein und durch Supervision erweitert werden. Zudem kann Supervision dabei unterstützen, bewährte Copingstrategien zielgerichtet zu reflektieren, nach neuen Möglichkeiten zu suchen und erste Erprobungsmöglichkeiten in einem sicheren Rahmen anbieten. Da Supervision häufig in mehreren Sitzungen verläuft, kann diese bei der Neu-Bewertung sowohl der Situation als auch der Effektivität der (neu) angewandten Copingstrategien unterstützen. Auch wenn sich einige Situationen nicht verändern lassen, kann vielleicht die Sichtweise darauf verändert werden oder der Abschied von nicht realisierbaren Zielvorstellungen in der Supervision einen guten Raum bekommen.

Außerdem kann Supervision selbst eine Situation sein, die von SD als herausfordernd/bedrohlich erlebt werden kann. Deshalb sollte die Supervisionsbeziehung so viel Sicherheit bieten, dass SD sich auf grundsätzlich herausfordernde Veränderungsprozesse mit Neugier einlassen können und ihre zeitweise aufkommende Unsicherheit positiv bewältigen können.

Auch das systemische Anforderungs-Ressourcen-Modell zur Gesundheit (Erbring 2015, 210 f. modifiziert nach Becker 2003) kann in der Supervision vorgestellt werden (MS 15).

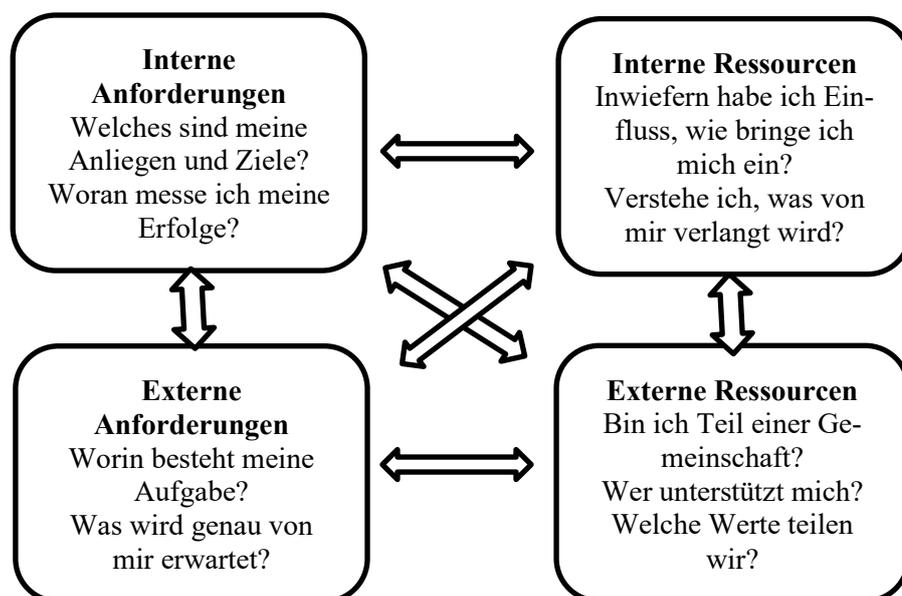


Abb. 5 Supervisionsrelevante Anforderungen und Ressourcen (Erbring 2015, 211)

Beide Modelle erweitern durch Perspektivwechsel Handlungsmöglichkeiten der SD.

#### **4.2.5 Praktische Erprobung von Erholungsmaßnahmen**

In einem weiteren Schritt kann nun überlegt werden, welche Belastungen nicht verändert, anders bewertet oder mit Ressourcen bewältigt werden können, sondern auf spezifischen Funktionsebenen als beanspruchend erlebt werden. Diese Beanspruchungen gilt es mit geeigneten Erholungsmaßnahmen auszugleichen. Anhand der Kriterien, die unter 2.4.3 benannt wurden, können SD dabei unterstützt werden, individuell passende Erholungsmaßnahmen für sich zu finden. Hier zur Erinnerung noch einmal die Kriterien in Kurzfassung:

- Welche Beanspruchungsfolgen sollen kompensiert werden?
- Welches Funktionssystem war aktiv? Welcher Kontrapunkt soll gesetzt werden?
- Eher Entspannung oder Aktivierung?
- Eher allein oder mit anderen gemeinsam?
- Was macht Spaß?
- Was lässt die Arbeit vergessen?
- Was lässt sich in der konkreten Situation am besten umsetzen?

Darüber hinaus kann Supervision ein Experimentierfeld für Erfahrungen mit Erholungsmaßnahmen sein, z.B.: Übungen für aktive Kurzpausen, Tiefenentspannungs-Anleitung, Achtsamkeitsbasierte Übungen etc. (MS 16, MS 17). Übungen sollten von SV mitgemacht werden und ihnen selbst Spaß bereiten. Außerdem sollte auf geeignete Angebote vor Ort hingewiesen werden (Entspannungskurse, Fitness-Studios, Jogging-Treffs oder ähnliches).

Beispielsweise wurden in einem Supervisionsprozess mit einer Führungskraft, die meist digital stattfand, verschiedene Übungen für Kurzpausen im digitalen Arbeiten ausprobiert. Diese bezogen sich auf den Ausgleich einseitiger körperlicher Beanspruchungen (Augen, Bewegungsmangel) sowie mentaler und emotionaler Beanspruchungen (Gleichgewichts-, Koordinierungsübungen, Atemübungen, Body Scan, Tiefenentspannung). Gleichzeitig führte die Auseinandersetzung mit inneren Antreibern und entsprechend entwickelten Erlaubnissätzen dazu, Beanspruchungen überhaupt wahrzunehmen und sich zeitnahe Kurzpausen zu erlauben.

#### **4.2.6 Distanzierungsfähigkeit stärken**

Wie unter 2.4.2 erläutert, ist die Distanzierungsfähigkeit für die erfolgreiche Erholung von besonderer Bedeutung. Deshalb können in Supervisionsprozessen unter anderem Ideen zum Abschluss eines (Arbeits-)Tages entwickelt werden. Beispielsweise könnte in den 5 Minuten vor Arbeitsschluss der Tag vor allem unter dem Aspekt reflektiert werden, was geschafft wurde (Aufmerksamkeitsfokussierung auf Gelungenes und Abgeschlossenes, um dem Zeigarnik-Effekt zu begegnen). Anschließend können die wichtigsten offenen Arbeiten für den nächsten Tag schriftlich notiert und für den Folgetag beiseitegelegt werden.

Wer gern erst alles erledigt hat, ehe Erholung „erlaubt“ ist, wird vielleicht von übernommenen und in der heutigen Realität nicht erneut überprüften Glaubenssätzen der Eltern wie z.B. „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“ beeinflusst. Supervision kann wie unter 4.2.2.2 dargestellt, unterstützend dafür sein, diese innere Einstellung in ihren Konsequenzen zu begreifen und damit zu hinterfragen und zu einer neuen, selbstfürsorglichen Haltung zu kommen.

Darüber hinaus fällt es manchen Menschen schwer, sich abzugrenzen und „nein“ zu sagen. Sie geraten deshalb immer wieder in Stress, weil sie z.B. zu viele Aufgaben oder Vertretungen übernehmen. Dann kann die Reflexion der Rolle und Aufgabe im Spannungsfeld zur Person zum Thema werden. Zudem können verschiedene Abstufungen des Nein-Sagens erarbeitet und im Rollenspiel eingeübt werden. Mit dem Modell des inneren Teams (Schulz von Thun 1998, Kumbier 2013) kann erkundet werden, welche inneren Stimmen aktiv sind und wie das innere Team aufgestellt werden kann, damit das Nein-Sagen in bestimmten Situationen unter Berücksichtigung der eigenen Rolle/Aufgabe leichter fällt. In Bezug auf die Erholungskompetenz geht es hier um die Förderung der Fähigkeit zur Nonkonformität.

Unter dem Aspekt der Distanzierungsfähigkeit kann es auch um die praktische Gestaltung von Übergängen gehen, die zu Fragen führen, wie beispielsweise: Welche Rituale sind in welchen Kontexten schon bisher hilfreich? Welche weiteren Ideen gibt es, die experimentell erprobt werden könnten? Zur Gestaltung der Übergänge vom Privaten zum Beruflichen oder wieder zurück ins Private können Rituale zum Tageseinstieg entwickelt werden und auch zum Arbeitsabschluss (siehe oben) oder Tagesabschluss. So erleichtert etwa ein Dankbarkeitstagebuch, in das am Abend drei Erfahrungen oder Dinge eingetragen werden, wofür SD für den jeweiligen Tag dankbar sind, häufig das Einschlafen.

Besonders wichtig können Distanzierungsrituale für die SD sein, die im Homeoffice arbeiten. Zum Ende des Arbeitstages die beruflichen Dinge wegzuräumen und einen Spaziergang an der frischen Luft zu machen, kann für den Organismus das Signal geben, beim Wiedernach-Hause-Kommen, tatsächlich auf „Feierabend“ umzustellen. Zudem hilft es manchmal, die Kleidung zu wechseln, eine Teezeit einzuführen, zu duschen oder zum Abschluss des Arbeits-Tages eine Tiefenentspannung zu machen.

Darüber hinaus ist die Distanzierungsfähigkeit in der psychosozialen Arbeit in Bezug auf die Gefahr sekundärer Traumatisierung zu beachten. Auch wenn dieser Aspekt hier nicht vertieft werden kann, möchte ich auf die Imagination „Innerer Garten für Klient:innen“ (MS 18) hinweisen.

#### **4.2.7 Reflexion der Organisationskultur**

Auch die Reflexion der Organisationskultur in Bezug auf Erholungskompetenz kann Gegenstand in Supervisions-Prozessen sein. Insbesondere im Teamsetting verstehe ich die von mir entwickelten Fragen nicht so sehr als Informationsgewinnung über das System, sondern

vielmehr als „Instrumente zur Erzeugung von Informationen und Imaginationen“ im System (Schmidt 2015: 81) (MS 19).

- Welchen Stellenwert hat Erholung in der Organisationskultur? Welche Werte und Normen beeinflussen diesen Stellenwert der Erholung? Welches Bild zu einer menschengerechten Arbeit herrscht in der Organisation (Leitung, Vorgesetzte, Mitarbeitende)?
- Wie wird die Verantwortung für Regeneration aller Mitarbeitenden verteilt? (Individuell?)
- Wie zeigt sich eine Mit-Verantwortungsübernahme für Erholung durch die Organisation? Konkrete Beispiele?
- Gibt es z.B. ein betriebliches Gesundheitsmanagement? Wie ist die Einstellung der Führungskräfte hierzu? Wie wird es von den Mitarbeitenden erlebt?
- Gibt es Angebote des Betriebssports oder finanzielle Förderung für entsprechende Maßnahmen?
- Wie wird Erholungsbedürftigkeit bewertet? Gilt die Äußerung von Erholungsbedürftigkeit als Ausdruck von mangelnder Belastungsfähigkeit oder wird darin eine Kompetenz zur Erhaltung dauerhafter Leistungsfähigkeit gesehen?
- Welchen Stellenwert hat Untätigkeit in der Organisation? Ist diese im äußeren Erscheinungsbild eher zu vermeiden oder wird darin der Boden für ein kreatives Potential gesehen?
- Was passiert, wenn Vorgesetzte den Raum betreten?
- Welche Hypothesen haben Mitarbeitende in Bezug auf Nebentätigkeiten als kaschierte Pausen? Welche Neben- oder Fülltätigkeiten eignen sich aus ihrer Erfahrung besonders dafür?
- Wie wird Erholungsverhalten sozial von Kolleg:innen und Vorgesetzten unterstützt oder gehemmt?
- Wie wird in welchen Kontexten darauf reagiert, wenn Mitarbeitende Grenzen (der Belastbarkeit, der Arbeitszufriedenheit etc.) aufzeigen und offen äußern (z.B. in Form einer Überlastungsanzeige)?
- Welches Vorbild geben Vorgesetzte in Bezug auf den Umgang mit Beanspruchung und Erholungskompetenz (z.B. Umgang mit Überstunden, Pausen- und Urlaubsregelungen)?
- Wie werden Pausenzeiten genutzt? Sind es Zeiten zur Erholung oder Puffer für liegengebliebene dringende Aufgaben? Wann werden offizielle Pausenzeiten verlängert oder der Feierabend vorgezogen?
- Wie ist die Erreichbarkeit in Pausenzeiten, nach Feierabend, am Wochenende und im Urlaub geregelt?
- Welche Formen der Einflussnahme und Mitbestimmung zur Aufgaben- und Arbeitszeitgestaltung sind vorhanden?
- Welche Möglichkeiten, zwischen Aufgaben je nach deren Anforderungsprofil zu wechseln, sind vorhanden?
- Wann können Mehrarbeit und der Zwang, Erholungsbedürfnisse aufzuschieben, nachvollzogen werden und in welchen Kontexten nicht (mehr)?
- Wie ist die Pausenregelung: Welche Pausen sind verbindlich angeordnet? Gibt es weitere Vorgaben? Wie werden Kurzpausen gestaltet? Gibt es Anleitungen/Schulungen dazu?
- Wie wird Zeitvielfalt in der Organisation gelebt?

Je nach Auftrag können gemeinsam Visionen einer menschengerechten Arbeit für die konkrete Organisation entwickelt werden (Kapitel 3.4).

#### 4.2.8 Erfahrungen als SV

Die bisher vorgestellten Methoden haben sich in meinen Supervisionsprozessen bewährt. Beispielhaft möchte ich darüber hinaus folgende Erfahrungen darstellen:

In einem Team war mir aufgefallen, dass die Mitarbeitenden die Pause während der Supervisionssitzung dazu nutzten, um zwischenzeitlich noch etwas zu erledigen. Das Mitteilen meiner Beobachtung führte im Team zur Beschäftigung mit der Pausengestaltung. Hier war das Bild von Jonas Geißler zur Beschleunigung (MS 20) ein wichtiger Impuls, da den Teammitgliedern dadurch deutlich wurde, dass sie gar keine Zeit sparen, sondern auf diese Weise selbst zur Beschleunigung und Verdichtung der Arbeit beitragen. Dadurch wurde ihnen in der Reflexion deutlich, dass sie auf die Pause als Erholungszeit verzichten, was mit Werten zusammenhing, die besagen, dass nur angefüllte Zeit wertvolle Zeit sei. Daraufhin kam dieses Team zu neuen, bewusst abgesprochenen Vereinbarungen zur Pausengestaltung.

Ein Teamtage mit 23 Mitarbeitenden und zwei Leitungskräften einer Werkstatteinrichtung für psychisch erkrankte Menschen, ausdrücklich zum Thema Erholungskompetenz, hatte folgende interessante Aspekte:

- Alle Mitarbeitenden wussten, welche Dinge sie tun, um als beschäftigt zu erscheinen, wenn sie ein Pausenbedürfnis hatten. Dieser humorvolle Austausch hatte zur Konsequenz, Erholungspausen einen anderen Stellenwert zu geben. Daraufhin kamen die Mitarbeitenden zur Vereinbarung, den Gong, der für die psychisch erkrankten Beschäftigten jeweils nach 90 Minuten eine Kurzpause anzeigt, auch selbst für eine Kurzpause zu nutzen. Ihnen wurde an dieser Stelle bewusst, wie sie sich unbewusst von den Beschäftigten dadurch abgesetzt hatten, dass sie als „Normalos“ nicht so viele Pausen bräuchten wie die „Erkrankten“. Unter dem Gesichtspunkt menschengerechter Arbeitsbedingungen veränderten sie diese Einstellung und gestanden sich zu, dass sie sich selbst weniger erschöpft fühlen, wenn sie alle 90 Minuten eine Kurzpause machen.<sup>17</sup>
- Nach verschiedenen Experimenten mit Bewegungsübungen und Ideen für die Gestaltung von Kurzpausen, in denen die Mitarbeitenden sehr viel Freude gespürt hatten, überlegten sie, den Kurzpausen im Alltag mehr Aufmerksamkeit zu schenken und mit den Beschäftigten zusammen bewusst zu gestalten. Außerdem entschieden sie, im Wechsel nach dem Mittagessen Spaziergangs-Gruppen anzubieten (bewusst als gemeinsame Gruppen von Mitarbeitenden und Beschäftigten). Zudem entwickelten sie wieder mehr Ideen für kreative Angebote für Beschäftigte, die ihnen auch als Mitarbeitenden Freude bereiten.
- Unter dem Aspekt „Übergänge gestalten“ wurde ihnen bewusst, dass in ihrem Arbeitsalltag die Übergangsphase des Ankommens der Beschäftigten ganz zentral zu sein scheint.

---

<sup>17</sup> Bei solchen Feststellungen ist natürlich noch viel mehr Reflexionsstoff vorhanden. Ich gehe unabhängig von einer unterbliebenen Vertiefung des Themas davon aus, dass sich das Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Beschäftigten verändern könnte, ganz im Sinne von Maxwell Jones Idee der „therapeutischen Gemeinschaft“: „Treating staff and patients is just the same.“ (Kiltz 2016)

Im Austausch kamen sie zu der Hypothese, dass die Beschäftigten sehr sensibel auf einen gestressten Zustand der Mitarbeitenden reagieren, der sich auf die Beschäftigten übertrage und dort in den nächsten Stunden für manche Eskalation Sorge. Anhand der Polyvagal-Theorie (insbesondere Neurozeption) konnten sie einen konzeptionellen Hintergrund für ihre Wahrnehmung finden. Deswegen beschlossen sie, die Arbeitsorganisation so umzustellen, dass in der Ankommensphase genügend Zeit für die Beschäftigten und deren Bedürfnisse gegeben wird. Zudem teilten sie ihre Beobachtung, dass schon jetzt eine ruhige Ankommensphase und Zuwendung zu den Beschäftigten am Anfang des Tages dazu führen, dass diese im weiteren Verlauf ausgeglichener und zugänglicher sind.

- Ein weiterer Impuls (statt To-Do-Listen Let-it-be-Listen zu erstellen) führte direkt zu einem Wunsch an die Leitungskräfte: Aus den Ursprungszeiten der Einrichtung, als es insgesamt ca. 10 Mitarbeitende gab, stammte die Gewohnheit, Geburtstagskarten von allen Kolleg:innen unterschreiben zu lassen. Nun gibt es in der gesamten Einrichtung auf mehrere Standorte verteilt ca. 180 Mitarbeitende. Deshalb empfanden alle diese Tradition inzwischen als Stress. Die Mitarbeitenden wünschen sich andere Formen der Wertschätzung und Anerkennung.
- Als besonders beanspruchend wurden von allen Mitarbeitenden, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, die Dokumentationspflichten und die Fülle der Emails benannt. Nach der Frage, was das Sinnvolle an dieser als sinnlos erlebten Pflicht sein könnte, konnte u.a. der größere Zusammenhang der Voraussetzung für die Finanzierung der Einrichtung erkannt werden. Gleichzeitig entwickelte sich eine Diskussion dazu, was an Dokumentation tatsächlich sinnvoll sei und was als überflüssig eingeschätzt wurde. Dabei wurden unterschiedliche Bedürfnisse deutlich und nachvollziehbar verständlich. Die Leitungen des Standortes wurden gebeten, das Thema der Fülle der Emails (keine Selektion, alle kriegen immer alle Emails) sowie das „Zuviel“ an Dokumentation in der Leitungsrunde der Gesamtwerkstatt einzubringen.
- Außerdem erklärten viele den ständigen Wechsel und die Fragmentierung der Arbeit durch Unterbrechungen als besondere mentale Beanspruchung. Hier wurden in verschiedenen bereichsspezifischen Untergruppen Möglichkeiten der gegenseitigen Unterstützung gefunden (zeitweise abgesprochene Abschirmung durch geschlossene Tür, Telefonweiterleitung). Zudem fand der Impuls zur Fokusausrichtung statt Multitasking, indem ein kurzes Innehalten mit der Frage „Was ist bei dieser Aufgabe das Wichtigste?“ Resonanz.
- Am frühen Nachmittag (Mittagstief trotz Spaziergang) habe ich mit dem Ziel einer Aktivierung dazu eingeladen, sich im Kreis aufzustellen. Die Mitarbeitenden wurden gebeten, sich ein Stofftier zuzuwerfen und sich die Reihenfolge zu merken, so dass alle Mitarbeitenden, das Tier bekamen. Nach und nach habe ich immer mehr Stofftiere ins Spiel gebracht. Diese Übung fördert die Konzentration, Gleichgewicht, Bewegung und Kooperation. Die zunehmende Anzahl von Stofftieren führte dazu, dass immer wieder mal

eines herunterfiel. Durch verstärkte und gute Kooperation (Zurufe, Bitte darum zu warten) gelang es den Mitarbeitenden sehr gut, viele Stofftiere in der Luft zu halten. Es gab jedoch einen Kipp-Punkt, wo das System zusammenbrach und aufgab. Im Anschluss daran deuteten die Mitarbeitenden dies spontan auf ihre Arbeitssituation hin. Dabei stellten sie fest, dass sie eine bestimmte Anzahl von Beschäftigten als System „Werkstatt“ gut „in der Luft“ halten können. Dabei können sie durch gute Kooperation auch Beschäftigte mittragen, die immer wieder mit Schwierigkeiten auffallen. Außerdem erkannten sie, dass durch ihre persönliche Anstrengung und gute Kooperation zeitweise zwei bis drei Beschäftigte zusätzlich ermöglicht werden können. Allerdings waren sie sich einig darin, dass es eine Grenze für Steigerung gibt. Diese solidarische Erkenntnis ist relevant, weil aufgrund des Finanzierungsdrucks bei gleichbleibenden Rahmenbedingungen mehr Beschäftigte aufgenommen werden sollen. Noch dazu sollen diese in den Werkstätten jeweils effektiver arbeiten, indem sie eine erhöhte Stückzahl produzieren, obwohl sich die Mitarbeitende einig darin waren, dass die Zahl der Beschäftigten mit erheblichen Problemen stiege. Dieser Ökonomisierungsdruck kam bei den Mitarbeitenden persönlich an, die sich in einem Dilemma fühlten zwischen ihrem Auftrag, mit professionellen Qualitätsstandards psychisch kranke Menschen nach ihren Fähigkeiten zu unterstützen und eine Teilhabe zu ermöglichen und gleichzeitig den eigenen Arbeitsplatz absichern zu wollen und zu müssen. An dieser Stelle wurde offensichtlich, dass die Förderung von Erholungskompetenz nicht dazu führen darf, dass der Leistungsdruck steigt. Den Mitarbeitenden war deutlich geworden, dass sie nicht allein durch die Steigerung der persönlichen Anstrengung das ganze System aufrechterhalten können, weil es faktische Grenzen gibt. Die Solidarität untereinander wurde als sehr entlastend betont. Die gemeinsame Erfahrung hatte diese gestärkt und ließ erste Überlegungen zum weiteren strategischen Vorgehen zu.

Die Begrenzung als SV wurde mir besonders in der Begleitung einer Frau bewusst, die gemeinsam mit ihrem Mann einen ländlichen Familienbetrieb leitet, in dem auch einer der Söhne mitarbeitet. Die Situation wird höchst komplex, wenn die Selbstoptimierung auch durch Erholungskompetenz nicht weiter gesteigert werden kann und die Selbstwahrnehmung die eigenen Bedürfnisse stärker fühlen lässt, die Arbeitsbedingungen jedoch nicht geändert werden können (zumindest im Eigengefühl der SD) und noch dazu die Paarbeziehung mit den Arbeitsbedingungen aufs Engste verbunden ist. Selbst als der im Betrieb mitarbeitende Sohn erneut suizidal mehrere Tage in einer Akutklinik stationär untergebracht war, die Ärzte dort in einem Familiengespräch auf die Überlastung aller im Familiensystem hinwiesen und infolgedessen beide Partner zu einem Gespräch zu mir kamen, war die Bereitschaft vor allem des Mannes/Vaters, seinen Glaubenssatz „man müsse nur wollen und sich anstrengen, dann ginge es auch“ zu hinterfragen, gering. Denn er fürchtete, den seit Jahrhunderten bestehenden Familienbetrieb aufzugeben, was für ihn aufgrund seiner Loyalität zu seinen

Eltern und Vorfahren (noch) als unerträglicher Gedanke erschien. Mir ist in dieser Situation die Begrenztheit meiner Möglichkeiten als SV und als Paarberaterin sehr deutlich geworden. Deshalb habe ich mit dem Äußern genau dieser Begrenzung auch als Zeichen für Begrenztheit überhaupt den Wunsch verbunden, einen Impuls für das System zu setzen, erneut über Grenzen und den Preis nachzudenken, den sie bereit zu zahlen seien (je nachdem, wie sie sich entscheiden und handeln).

### **4.3 Erholungskompetenz-fördernde Supervision**

Wie könnte eine Erholungskompetenz-(Selbstfürsorge-)fördernde Prozessqualität der Supervision gestaltet und erlebbar werden, die über das in Kapitel 4.1 Genannte hinausgeht?

Die erste und wichtigste Voraussetzung scheint mir zu sein, dass SV selbst über eine gewisse Erholungskompetenz verfügen und dem Thema Erholung sowie Erholungsfähigkeit einen bedeutsamen Wert beimessen, was gut mit einer Haltung der Achtsamkeit kombiniert sein kann. Denn eine erholungskompetente Haltung beachtet eigene sowie die Grenzen der SD und anderer Beteiligter. Damit ist eine Sensibilität der Wahrnehmung für sich selbst und die SD verbunden, die dazu führt, für die Erholung und Erholungskompetenz im Sinne der Selbstfürsorge wichtige Elemente zu beachten.

Der Übergang zwischen Alltags(Arbeits-)Situation und Beginn der Supervision kann als bewusste Zeit des „Dazwischen“ gestaltet werden. Nach einem kurzen Moment des Ankommens und Zeit in Stille kann eine Wahrnehmungsübung, beispielsweise dazu, wie jemand sitzt und wie der Atem fließt, den Kontakt zu sich selbst in den Fokus rücken. Außerdem können je nach Wahrnehmung des Erregungszustandes der SD, der offen kommuniziert und abgeglichen wird, weitere entspannende Imaginations- oder aktivierende Körperübungen angeboten werden, die der Orientierung auf die nun folgende Supervisions-Aktivität dienen (beispielsweise mit sich, mit einem eigenen Thema, mit dem Raum, miteinander in Kontakt zu kommen und sich auf die gemeinsame Zeit der Supervision einzustellen).

Darüber hinaus ist die Supervisionsbeziehung zentral, um genügend Sicherheit für Veränderung zu bieten. Die neurozeptive Wahrnehmung von Sicherheit kann durch Körperübungen gefördert werden (z.B. Übungen aus dem Zapfen, body2brain, Übung „Sicherheit in Gruppen“ unter MS 21), die den sozialen Vagus und Gelassenheit stimulieren. Des Weiteren achte ich als SV auf die Körperhaltung und den Körperausdruck der SD (Stress-Anzeichen, Zeichen von Entspannungsreaktionen) und entsprechenden Gegenübertragungsgefühle. Wenn es dem Anliegen dient bzw. zumindest nicht entgegensteht, können diese Eindrücke zur Verfügung gestellt und die Aufmerksamkeit so auf Selbstwahrnehmungs- und Selbstregulationsfähigkeiten gelenkt werden. Außerdem können Elemente der Co-Regulation z.B. der Atem, Stimmprosodie und eigene Körperhaltung bewusst eingesetzt werden. Auch dies kann SD in der bewussten Reflexion einer Sequenz zur Verfügung gestellt werden. Bei allem steht die Haltung, Selbstfürsorge und freundlichen Umgang mit sich selbst zu unterstützen, im

Mittelpunkt. So können SD am Modell sowohl Selbstregulation als auch Co-Regulation lernen.

Zudem hilft besonders in angespannten Situationen oft eine humorvolle und gleichzeitig wertschätzende, würdigende Bemerkung. „Auf neurobiologischer Ebene wirkt ‚vergnügliches‘ Verhalten aufgrund der Verbindung zum Belohnungszentrum im Gehirn stressreduzierend (Esch und Stefano 2010b).“ (Werdecker & Esch 2020, 354)

Außerdem fördern nonverbale, kreative, skulpturale oder erlebnisorientierte Methoden die Symbolisierungsfähigkeiten, in denen sich schon erste kreative Verarbeitungen von Informationen und damit Perspektivveränderungen zeigen. Gleichzeitig stellen sinnliche Erfahrungen für viele SD einen Kontrapunkt zu ihrer sonstigen Arbeit dar und werden daher als erholsam für die sonst aktiven Funktionsebenen im Arbeitsalltag erlebt. Andererseits können solche Erfahrungen auch neu, ungewohnt, herausfordernd und deshalb manchmal anstrengend sein. Zudem kann sich Balance auch inhaltlich zeigen, indem immer wieder zu Perspektivenwechseln eingeladen wird.

Insbesondere Pausen beachte ich bewusst. Es gibt die Kurzpause z.B. zwischen zwei Anliegen oder inhaltlichen Abschnitten, die mit Anregungen zu einer Bewegungsübung oder durch das Wechseln der Sitzplätze gestaltet werden kann. Auch Frischluft durch das Öffnen der Fenster kann wichtig sein. Dazu achte ich auf den Erregungszustand von SD und biete je nach Auftrag und Anliegen entspannende oder anregende Übungen an. Dadurch wird entsprechend der Polyvagal-Theorie das Social Engagement System der SD (sozialer Vagus) unterstützt und das jeweilige Stresstoleranzfenster beachtet. Denn wenn Supervision Anspannung verstärkt, sollte dies nicht dazu führen, dass SD aus ihrem Stresstoleranzfenster geraten, da der präfrontale Cortex zur Problemlösung „online“ sein sollte.

Des Weiteren gibt es Biopausen und bei längeren Supervisionssitzungen in Absprache mit den TN auch eine 10 – 30minütige Pause. Weil Erholungskompetenz mit Genussfähigkeit zu tun hat, sollten Getränke und Kleinigkeiten zu essen zur Verfügung stehen, sowie Wärme- und Lichtverhältnisse beachtet werden. Außerdem ist eine ausreichende Aufnahme von Flüssigkeit (Wasser, Tee) für kreatives Denken unerlässlich. Zudem sind Pausen auch Zeiten des informellen Zusammenseins. Noch dazu entwickeln sich gerade in Pausen, in denen wir uns gemäß der Inkubationsphase in Anlehnung an kreative Prozesse anders beschäftigen und häufig lockerer werden, auch Inhalte weiter. Deshalb frage ich nach einer Pause danach, ob sich noch etwas zur Sequenz vorher ergeben hat, was wichtig wäre mitzuteilen.

Hinzu kommt, dass Momente des bewussten Innehaltens, des Nachdenkens und Schweigens auch unter dem Aspekt „Zeitvielfalt“ wertvoll sind. In vielen Arbeitsfeldern gibt es davon im Alltag zu wenig. Andererseits kann es genauso wichtig sein, dem Auftrag angemessen in Supervisionssitzungen oder Arbeitsfeldern, wo es eher zu ruhig erscheint, mehr Aktivierung zu initiieren.

Darüber hinaus können je nach Setting kleine Spaziergänge zu zweit oder dritt in der Natur angeregt werden, um während des Gehens in einer Untergruppe gemeinsam über eine Frage nachzudenken. Denn die ausgleichende und relativierende Wirkung der Natur und der Bewegung regt häufig auch die Flexibilität des Geistes an.

Zudem fokussiere ich in Abschlussrunden durch Nachfragen gern den produktiven Ertrag der Supervision für SD sowie das Mitteilen eines ersten konkreten Schrittes in Richtung Veränderung.

Beim **digitalen Arbeiten in Videokonferenzen** ist es mir besonders wichtig, den Übergang am Anfang gut zu gestalten und SD die Gelegenheit zu geben, zunächst bei sich und im (digitalen) Raum anzukommen. Da die Arbeit vor dem Bildschirm eher bewegungsarm ist, sind Bewegungsimpulse als Ausgleich hilfreich, um einer Ermüdung vorzubeugen. Hier eignet sich die froach-app ([www.froach.de](http://www.froach.de)) deshalb gut, da die Übungen in einer animierten Weise von einem Frosch vorgestellt werden und mit Musik unterlegt sind. Auf diese Weise können die Übungen besser nachvollzogen werden, weil der technische Bildausschnitt einer Kamera das Vormachen einer Übung durch SV begrenzt. Außerdem ist die Motivation zum Mitmachen durch die Musikunterlegung und Darstellung hoch. Meine Erfahrung ist, dass viele SD vorher nicht dachten, dass Kurzpausen mit Ausgleichsbewegungen tatsächlich eine so positive Wirkung auf Konzentration und Motivation haben können. Auch die sonst üblichen Verspannungen im Schulter-Nackengebiet und vor allem die Augenbelastung beim digitalen Arbeiten fällt deutlich geringer aus. Daher sollten im digitalen Arbeiten mehr Pausenmöglichkeiten angeboten und diese variiert werden: gemeinsame Kurzpausen mit Ausgleichsbewegungen, Bio-Pausen, Möglichkeiten von informellen Pausen in Breakout-Räumen, Möglichkeiten in Pausen nach draußen an die frische Luft zu gehen und den Blick zu weiten.

#### **4.4 Erholungskompetente SV und ihr Umgang mit Untätigkeit und Unverfügbarkeit**

Um als SV mit dem Thema Erholungskompetenz zu arbeiten, braucht es eigene Erholungskompetenz. Dazu gehörte für mich persönlich in der Zeit des Schreibens dieser Masterthesis auch, Erholungsbedürfnisse zeitweise gezielt aufzuschieben und Erholungsmaßnahmen für die Zeit nach der Fertigstellung der Arbeit einzuplanen.

Grundsätzlich habe ich die Erfahrung gemacht, dass die Gestaltung von Erholungskompetenz-fördernden Supervisionen auf mich selbst zurückwirkt. Auch zu meinem eigenen Wohlbefinden und damit zur Qualität meiner Arbeit tragen Elemente wie Wahrnehmungsübungen, Respekt von Grenzen, Interventionen, die den sozialen Vagus stimulieren sowie innere Präsenz und Bindungsorientierung bei. Ich habe festgestellt, dass auch dieses Handeln wiederum als Modell wirken kann, weil SD aus der sozialen Arbeit sich ermutigt fühlen,

ihrerseits co-regulierende Übungen anzubieten, die sie mitmachen und die Klient:innen und SD guttun.

Mein Bewusstsein für Pausen, ausgleichende Aktivitäten, auch in Bezug auf den Wechsel von Aufgaben und damit eine größere Wahrnehmung für die natürliche Balance zwischen Aktivierung und Entspannung als Ausdruck von Lebendig-Sein ist durch die Auseinandersetzung mit dem Thema gewachsen, sodass ich meinen Arbeitsalltag mehr unter diesen Gesichtspunkten strukturiere. Darüber hinaus bin ich wieder mehr in Kontakt mit meinen Erfahrungen aus den Zeiten im Benediktinerinnen-Kloster, die mich daran erinnern, den Stellenwert von Arbeit immer wieder durch Lücken zu relativieren, um mit tieferen Sinnfragen in Berührung zu kommen und zu bleiben. Diese Orientierung pflege ich täglich morgens zum Tageseinstieg, häufig als Stille zwischen Aufgaben (Was ist jetzt wirklich wichtig?) und abends zum Tagesabschluss.

Auf meinem spirituellen Übungsweg habe ich erkannt, dass alles wirklich Wichtige im Leben schlicht und einfach erscheint, aber am schwierigsten praktisch umzusetzen ist, nämlich tatsächlich präsent zu sein und sich aus dieser Haltung zuzuwenden (mir selbst, dem anderen, einer Sache, einer Aufgabe). Ich erfahre deshalb äußere Untätigkeit als Wahrnehmen von Präsenz und damit als Möglichkeitsraum für Unverfügbares, in dem sich Leben in seiner Vielfalt zeigen kann. Diese Haltung erleichtert es mir, nicht nur in Supervisionsprozessen in Präsenz gelassen zu sein, zu warten und wahrzunehmen. Ich staune oft, was sich dann zeigen kann. Deshalb ist eine meiner Lieblingsübungen: „Stellen Sie sich vor, jetzt im Moment gibt es nichts weiter zu tun.“ Dennoch ist es wohl eine bleibende Herausforderung, mir mit Selbstmitgefühl zu begegnen, wenn all dies nicht gelingt, weil meine eigenen leistungsorientierten Antreiber zu aktiv sind.

Besonders gut kann ich mich in der Natur im Kontakt mit Bäumen, beim Musizieren in Klängen durch die Begegnung mit Geige, Klavier und Flöte sowie durch die Bewegung in den Dünen und am Meer erholen. Gleichzeitig gehört für mich zur Erholungskompetenz als Selbstregulationsfähigkeit die Aktivierung, die Anstrengung, um ein Ziel zu erreichen. Dennoch und wohl gerade deswegen freue ich mich, nach erfolgreicher Beendigung der Masterthesis auf den Ausgleich der zeitweisen Einseitigkeit. Denn nur wer sich gut erholen kann, kann auch qualitätvolle Arbeit leisten.

## 5 Fazit und Ausblick

Zum Abschluss dieser Arbeit kann festgestellt werden, dass sich die Forschungshypothesen zwar bestätigt haben, um jedoch dem Ziel einer Positionierung der Supervision gegenüber dem Konstrukt „Erholungskompetenz“ zu dienen, nicht ausreichen. Denn Erholungskompetenz ist nicht an sich positiv, auch sie bedarf eines ethischen Kontextes.

Obwohl Erholungskompetenz eine wichtige und noch immer „unterschätzte Ressource“ (Witt 2019: 1) ist, um den Anforderungen aus veränderten Belastungen in der Arbeitswelt standhalten zu können, und auch in Supervisionsprozessen gefördert werden kann, führt nur ein ethisch fundierter Kontext dazu, dass Erholungskompetenz dem Menschen als Förderung von Selbstfürsorge dient und nicht weitere Selbstoptimierungs-Aufträge dazu benutzt werden, bestehende, auch krankmachende Arbeitsstrukturen zu erhalten. Aus diesem Grund ist Supervision in diesem Punkt nicht neutral, sondern politisch und bedarf einer Mehrebenenperspektive, die auch die Makroebene gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Grundbedingungen einschließt. Deshalb halte ich es darüber hinaus für bedeutsam, miteinander gemeinsame Visionen zu entwickeln, wie wir als Menschen heute leben und arbeiten wollen, genauso wie es den Mut zur Rückmeldung an Verantwortliche zu ungesunden Arbeitsbedingungen braucht. Dabei gehe ich davon aus, dass SD und SV Arbeitsbedingungen mitgestalten, auch wenn sie gleichwohl von ihnen eingeschränkt werden können (Wechselwirkungen). Kleine ziieldienliche Veränderungen sind immer möglich, auch wenn ich als SV sensibel für Begrenzungen bleiben will.

Erholungskompetenz-fördernde Elemente lassen sich in jede Supervision aufnehmen. Diese können das Wohlbefinden von allen Beteiligten verbessern und dienen damit einer menschengerechten Arbeit auch für SV selbst. Supervision ist jedoch allein in ihrer Existenz in einer Organisation als Raum für Reflexion ein Faktor, der berufliche Entlastung und Erholungskompetenz fördern kann. Deshalb sollten SV sich gegenüber Kontraktpartnern entsprechend äußern, wenn Supervisionszeiten oder Sitzungshäufigkeiten gekürzt werden. Denn Supervision dient der Gesunderhaltung von Mitarbeitenden, der Arbeitsqualität und der Zufriedenheit von Beschäftigten und damit letztlich dem Fortbestand einer Organisation.

Die Erholungskultur in Organisationen als Teil der Gegenwartsgesellschaft ändert sich oft nur langsam, aber sie kann sich verändern. Unter dem Druck von Krisen kommt es zur Beschleunigung von Wandlungsprozessen, die sich auch für den Ausbau einer positiven Erholungskultur durch Supervision mitgestalten lassen. Ich erlebe in meinen Kontakten auch bei Dreieckskontrakten jedenfalls bislang auch von Verantwortlichen eine große Bereitschaft, gute Arbeitsbedingungen zu ermöglichen, in denen sich alle Beteiligten wohlfühlen können.

Abschließend kann und sollte Supervision sich mit eigener Expertise in die Diskussion zur Arbeits- und Erholungsgestaltung in Praxis und Forschung einbringen. Die Psychologisierung der Erholungsforschung könnte beispielsweise von der Mehrebenenperspektive sowie der Theorie- und Methodenvielfalt der Supervision profitieren.

## Literaturverzeichnis

- Allmer, Henning (1996): *Erholung und Gesundheit. Grundlagen, Ergebnisse und Maßnahmen. Gesundheitspsychologie*. Band 7. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Amt für Arbeitsschutz Hamburg (2009): *Wie viel Arbeit darf sein. Arbeitszeit, Pausen und Erholung gehören zusammen*. 4. aktualisierte Aufl. Hamburg. Zugriff 30.12.2022 unter <https://www.hamburg.de/contentblob/119520/ee71981f8e70dd0a5f62b50de31928ea/data/m63.pdf>.
- Antonovsky, Aaron (1979): *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Dt. erw. Hg. Von Alexa Franke. Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie. Tübingen: Dgvt-Verlag.
- AOK (o.J.): *Fachportal Arbeitgeber. Entspannung und Erholung*. Zugriff 04.02.2023 unter: <https://www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/psychische-gesundheit/entspannung-und-erholung/>.
- Badura, Ducki, Schröder, Klose, Meyer (Hg) (2019): *Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen*. Berlin: Springer Verlag. Zugriff 03.01.2023 unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-59044-7.pdf?pdf=button>.
- Baeriswyl, Sophie; Berset, Martial & Krause, Andreas (2014): *Selbstgefährdung am Arbeitsplatz. Checkliste*. Zugriff 03.01.2023 unter <https://www.hrtoday.ch/de/article/selbstgefahrdung-am-arbeitsplatz-warnsignale>.
- Barthelmeß, Manuel (1999): *Systemische Beratung. Eine Einführung für psychosoziale Berufe*. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.
- Bauer, Joachim (2015): *Arbeit – Warum sie uns glücklich oder krank macht*. 3. Aufl. München: Wilhelm-Heyne-Verlag.
- Ders. (2016): *Resonanz in Psychotherapie und Pädagogik. Interview mit Gunther Schmidt*. Veröffentlicht 28.05.2016, Zugriff am 27.12.2022 unter [www.youtube.com/watch?v=BPCGCtEBH2U](http://www.youtube.com/watch?v=BPCGCtEBH2U).
- Baur, Jörg (2015): „Masterstudiengang Supervision: Evaluation der Entwicklung supervisory Kompetenzen von Studierenden.“ In: Baur, Jörg; Berker, Peter & Nemann, Margret (Hg.) (2015): *Supervision in der Beobachtung. Forschungs- und praxisbezogene Perspektiven*. Opladen, Berlin & Toronto: Verlag Barbara Budrich. 39–57.
- Ders. (2015): *Spätmoderne Selbstoptimierungskultur und ihre Bedeutung für die Supervision – eine Mehrebenenperspektive*. In: Baur, Jörg; Berker, Peter & Nemann, Margret (Hg.) (2015): *Supervision in der Beobachtung. Forschungs- und praxisbezogene Perspektiven*. Opladen, Berlin & Toronto: Verlag Barbara Budrich. 187–207.
- Ders. (2022): „Gehirngerechte“ Beratung. Aktuelle Perspektiven der Neurowissenschaften zu einer multidisziplinär ausgerichteten Beratungswissenschaft. In: Hoff, Tanja & Zwicker-Pelzer, Renate (2022): *Beratung und Beratungswissenschaft*. 2. Aktualisierte und erweiterte Ausgabe. Baden-Baden: Nomos. 100–108.
- Beck, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Benson, Herbert; Beary, John F. & Carol, Mark P. (1974): *The Relaxation Response*. Psychiatry. Interpersonal and Biological Processes, 37: 1, 37–46. Zugriff am 25.01.2023 unter: <https://sci-hub.hkvisa.net/10.1080/00332747.1974.11023785>.
- Beumer, Ullrich (2013): „Hetzen, hetzen, hetzen“ Permanente Veränderungen. In: Haubl, Rolf; Voß, Günter G.; Alsdorf, Nora & Handrich, Christoph (Hg.) (2013): *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 19–34.

- Binnewies, Carmen & Hahn, Verena (2012): *Stress ade. Erholung leicht gemacht. Informationen -Tipps – Übungen*. Westfälische Wilhelmsuniversität Münster. Institut für Psychologie. Arbeitseinheit Arbeitspsychologie. Zugriff am 15.01.2022 unter: <https://www1.wdr.de/enstpannungpdf100.pdf>.
- Blasche, Gerhard (2020): *Erholung 4.0. Warum sie wichtiger ist denn je*. Wien: Maudrich-Verlag.
- Bohne, Michael (Hg.) (2010): *Klopfen mit PEP. Prozessorientierte Energetische Psychologie in Therapie und Coaching*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Bowlby, John (2006): *Bindung*. Übersetzung und Neuauflage des 1. Bandes „Attachment“ 1969 der Trilogie „Attachment an Loss“, München: Ernst-Reinhardt-Verlag.
- Braun, Bennett G. (1988): *The BASK Model of Dissociation*. In: Journal of Trauma and Dissociation. Zugriff am 08.01.2023 unter: <https://core.ac.uk/download/pdf/36679914.pdf>.
- Brisch, Karl Heinz (2009): *Bindungsstörungen – Von der Bindungstheorie zur Therapie*. 9. Vollständig überarbeitete Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, 1999.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hg.) (2020): *Stressreport Deutschland 2019 Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund/Berlin/Dresden. Zugriff 03.01.2023 unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/Stressreport-2019.html>.
- Dies. (Hg.) (2021): *Interaktionsarbeit: Die Arbeit an und mit Menschen als besondere Form der Erwerbsarbeit. Faktenblatt 1*. Zugriff: 16.01.2023 unter: [https://www.interaktionsarbeit.de/DE/Interaktionsarbeit/Definition/definition\\_node.html](https://www.interaktionsarbeit.de/DE/Interaktionsarbeit/Definition/definition_node.html).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft (Hg.) (März 2017): *Arbeit weiter denken. Weißbuch Arbeiten 4.0*. Berlin. Zugriff am 05.11.2022 unter: [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publicationen/a883-weissbuch.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publicationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile&v=1).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg) (Sept 2022): *Arbeiten vor und während der Pandemie. Forschungsbericht 604*. Durchgeführt vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Nürnberg. Zugriff am 05.11.2022 unter: [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publicationen/Forschungsberichte/fb-604-arbeiten-vor-und-waehrend-der-pandemie.pdf?\\_\\_blob=publication-File&v=2](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publicationen/Forschungsberichte/fb-604-arbeiten-vor-und-waehrend-der-pandemie.pdf?__blob=publication-File&v=2).
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (19.05.2022) (Hg): *Gesundheit*. Zugriff am 07.01.2023 unter: <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/gesundheit/>.
- Clauß, Elisa; Hoppe, Annkatrin; Schachler, Vivian & Dettmers, Jan (2016): *Erholungskompetenz bei Berufstätigen mit hoher Autonomie und Flexibilität*. In: PERSONAL quarterly, 22-27. Zugriff 18.01.2023 unter: [https://www.researchgate.net/publication/303837326\\_Erholungskompetenz\\_bei\\_Berufstatigen\\_mit\\_hoher\\_Autonomie\\_und\\_Flexibilitat](https://www.researchgate.net/publication/303837326_Erholungskompetenz_bei_Berufstatigen_mit_hoher_Autonomie_und_Flexibilitat).
- Cohn, Ruth (2021): *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle*. 20. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta, 1975.
- Croos-Müller (2017): *Alles Gut. Das kleine Überlebensbuch. Soforthilfe bei Belastung, Trauma & Co*. München: Kösel-Verlag.
- Dies. (2019): *Bleib cool. Das kleine Überlebensbuch für starke Nerven. Soforthilfe bei Stress, Arbeitsfrust & Co*. München: Kösel-Verlag.

- Czikszentmihalyi, Mihaly (2007): *Flow: Das Geheimnis des Glücks*. 13. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- DAK (2022): Pressemitteilung *Neuer Höchststand bei Fehltagen durch psychische Erkrankungen in 2021* Zugriff am 11.12.2022 unter: [https://www.dak.de/dak/bundesthememen/psychreport-2022-2533048.html#](https://www.dak.de/dak/bundesthememen/psychreport-2022-2533048.html#/).
- Dies. (2022): *Psychreport. Entwicklungen der Psychischen Erkrankungen im Job 2011 – 2021*. Zugriff am 11.12.2022 unter: [https://www.dak.de/dak/bundesthememen/psychreport-2022-2533048.html#](https://www.dak.de/dak/bundesthememen/psychreport-2022-2533048.html#/).
- Dana, Deb (2018): *Die Polyvagal-Theorie in der Therapie. Den Rhythmus der Regulation nutzen*. Lichtenau/Westfalen: Probst-Verlag.
- Dies. (2020): *Arbeiten mit der Polyvagal-Theorie. Übungen zur Förderung von Sicherheit und Verbundenheit*. Lichtenau/Westfalen: Probst-Verlag.
- Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg) (Sept. 2021): *Arbeit weiter denken. Werkheft 05. Arbeitsgesellschaft 2040*. Berlin. Zugriff am 08.11.22 unter [https://www.denkfabrik-bmas.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Werkheft\\_05.pdf](https://www.denkfabrik-bmas.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Werkheft_05.pdf).
- DGB-Index Gute Arbeit (Hg.) (2022a): *Report 2022. Digitale Transformation – Veränderungen der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten. Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2022*. Berlin: November 2022. Zugriff 16.01.2023 unter: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++e9c777a4-507f-11ed-9da8-001a4a160123>.
- Dies. (Hg.) (2022b): *Jahresbericht 2022. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2022*. Berlin: November 2022. Zugriff: 16.01.2023 unter: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++a30a3efa-4932-11ec-9b8f-001a4a160123>.
- DGSv (Hg.) (2021): *Dafür stehen wir: Qualität – Verlässlichkeit – Innovation. Standards der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv)*. Zugriff 06.02.23 unter: <https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2022/08/DGSv-Standards-2021-Hintergrundinformationen.pdf>.
- Dürckheim, Karlfried Graf (1993): *Von der Erfahrung der Transzendenz*. Neuausgabe, Freiburg: Herder, 1984.
- Ders. (1995): *Vom doppelten Ursprung des Menschen*. 3. Aufl. d. Neuausgabe - 1991. Freiburg: Herder, 1973.
- Ebbecke-Nohlen, Andrea (2020): *Einführung in die systemische Supervision*. 5. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, 2009.
- Eichhorn, Christoph (2006): *Gut erholen – besser leben. Das Praxisbuch für den Alltag*. Stuttgart: Klett-Cotta-Verlag.
- Ders. (2009): *Erholungskompetenz – Basis für berufliche Höchstleistung*. In: Symposium Publishing. Zugriff 18.01.2023 unter: <http://stress-kompetenz-training.ch/media/Erholungskompetenz-Symposium.pdf>.
- Erbring, Saskia (2015): *Ein systemisches Verständnis von Gesundheit in der Supervision*. In: Baur, Jörg; Berker, Peter & Nemann, Margret (Hg.): *Supervision in der Beobachtung. Forschungs- und praxisbezogene Perspektiven*. Opladen, Berlin & Toronto: Verlag Barbara Budrich. 209–217.
- Erpenbeck, Mechtild (2020): *Wirksam werden im Kontakt. Die systemische Haltung im Coaching*. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, 2017.
- Esch, Tobias (2011): *(Neuro)biologische Aspekte der Regeneration: Entspannung als Instrument der Stressregulation* in Zeitschrift für Arbeitswissenschaften 125–135. Zugriff am 17.12.2022 unter:

- [https://www.researchgate.net/publication/259285066\\_Neurobiologische\\_Aspekte\\_der\\_Regeneration\\_Entspannung\\_als\\_Instrument\\_der\\_Stressregulation](https://www.researchgate.net/publication/259285066_Neurobiologische_Aspekte_der_Regeneration_Entspannung_als_Instrument_der_Stressregulation).
- Ferreira, Yvonne & Vogt, Joachim (2021): *Psychische Belastung und deren Herausforderungen* in Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 02/2022 Zugriff am 09.12.2022 unter: <https://www.springerprofessional.de/psychische-belastung-und-deren-herausforderungen/19940296?searchResult=8.beitrag%20ferreira%20vogt&searchBackButton=true&fulltextView=true>.
- Geißler, Karlheinz A. & Hege, Marianne (1988): *Konzepte sozialpädagogischen Handelns. Ein Leitfaden für soziale Berufe*. 4. Aufl. Weinheim u. Basel: Beltz-Verlag, 1978.
- Gilbert, Kristin; Kirmsel, Karolina A.; Pietrzyk, Ulrike; Steputat-Rätze, Anne (2020): *Gestaltungshinweise für die praktische Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung* in Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74:89–99. Zugriff am 11.12.22 unter: <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00201-2> Z.
- Graßl, Willy & Simmel, Martin (Hg) (2020): *Betriebliches Gesundheitsmanagement mit System. Ein Praxisleitfaden für mittelständische Unternehmen*. Wiesbaden: Springer.
- Grawe, Klaus (2000): *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Grossmann, Klaus & Grossmann, Karin (2015): Bindung und menschliche Entwicklung: John Bowlby, Mary Ainsworth und die Grundlagen der Bindungstheorie. 4. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Grzesik, Gundula (2013): *Fünf Fragen an... Prof. Dr. Jarek Krajewski*. In: FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH (Hg): Tempora Online Zeitbüro Ausgabe 02/13. Zugriff 29.12.2022 unter: [https://files.elfsightcdn.com/e20115f2-2a7b-4ec4-8438-a8ac600c1232/3b605534-0600-4739-ab4e-ab2d084bb046/Medienbericht\\_F--nf-Fragen-an-Prof--Dr--Krajewski.pdf](https://files.elfsightcdn.com/e20115f2-2a7b-4ec4-8438-a8ac600c1232/3b605534-0600-4739-ab4e-ab2d084bb046/Medienbericht_F--nf-Fragen-an-Prof--Dr--Krajewski.pdf).
- Gundert, Stefanie (2013): *Qualität der Arbeit im Wandel*. In: Haubl, Rolf; Hausinger, Brigitte & Voß, Günter (Hg.) (2013): *Risikante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität*. Frankfurt a. Main: Campus-Verlag, 17–41.
- Hagemeyer, Pablo (2021): „Gestatten, ich bin ein Arschloch.“ *Ein netter Narzisst und Psychiater erklärt, wie Sie Narzissten entlarven und ihnen Paroli bieten*. 11. Aufl. Hamburg: Edel Germany GmbH, 2020.
- Hammer, Cornelia (2019): *Im Körper zu Hause sein. Mit Zapchen Somatics zu Leichtigkeit und Wohlbefinden*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Han, Byung-Chul (2021): *Müdigkeitsgesellschaft*. 12. Aufl. Berling: Matthes & Seitz, 2010.
- Ders. (2022): *Vita Contemplativa oder von der Untätigkeit*. Berlin: Ullstein Buchverlag.
- Haubl, Rolf (2013): „Inseln schaffen ...“. *Praxis der Selbstfürsorge*. In: Haubl, Rolf; Voß, Günter G.; Alsdorf, Nora & Handrich, Christoph (Hg.) (2013): *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 65–78.
- Ders. (2013a): „Wer hat wann welche Verantwortung, wer hat wann welchen Einfluss?“ *Supervision als Praxis der Selbstfürsorge*. In: Haubl, Rolf; Voß, Günter G.; Alsdorf, Nora & Handrich, Christoph (Hg.) (2013): *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 120 – 123.

- Haubl, Rolf; Voß, Günter G. (Hg.) (2011): *Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Haubl, Rolf; Voß, Günter G.; Alsdorf, Nora & Handrich, Christoph (Hg.) (2013): *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Haubl, Rolf; Hausinger, Brigitte & Voß, Günter (Hg.) (2013): *Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität*. Frankfurt a. Main: Campus-Verlag.
- Haurand, Christoph; Ullrich, Heiko & Weniger, Matthias (Hg) (2015): *Stressmedizin. Beratung, Vorbeugung, Behandlung*. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Hausinger, Brigitte (2013): *Riskante Arbeitswelten – Die Expertise der Supervision*. In: Haubl, Rolf; Hausinger, Brigitte & Voß, Günter (Hg.) (2013): *Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität*. Frankfurt a. Main: Campus-Verlag. 76–104.
- Henderson, Julie (2016): *Embodying Well-Being oder wie man sich trotz allem wohl fühlen kann*. 6. Aufl. Bielefeld: AJZ-Druck und Verlag, 2001.
- Heller, Laurence & Lapierre, Aline (2013): *Entwicklungsstrauma heilen. Alte Überlebensstrategien lösen. Selbstregulierung und Beziehungsfähigkeit stärken. Das neuroaffektive Beziehungsmodell zur Traumaheilung NARM*. 2. Aufl. München: Kösel, 2012.
- Hößler, Ulrich & Striepling, Ingo (2020): *Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren* in Graßl, Willy & Simmel, Martin (Hg) (2020): *Betriebliches Gesundheitsmanagement mit System. Ein Praxisleitfaden für mittelständische Unternehmen*. Wiesbaden: Springer. 51–56.
- Huber, Michaela (2009): *Trauma und die Folgen. Trauma und Traumabehandlung. Teil 1*. 4. Aufl. Paderborn: Junfermann-Verlag.
- Dies. (2010): *Der innere Garten. Ein achtsamer Weg zur persönlichen Veränderung. Übungen mit CD*. 4. Aufl., Paderborn: Junfermann-Verlag, 2005.
- Dies. (2015): *Der geborgene Ort. Sicherheit und Beruhigung bei chronischem Stress. Ein Übungsbuch mit CD*. Paderborn: Junfermann-Verlag.
- Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) (Hg.) (2016): *Psyche und Gesundheit im Erwerbsleben. iga.Fakten 10*. Dresden. Zugriff 30.12.2022 unter: [https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Fakten/Dokumente/Publikationen/iga-Fakten\\_10\\_Psyche\\_und\\_Gesundheit.pdf](https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Fakten/Dokumente/Publikationen/iga-Fakten_10_Psyche_und_Gesundheit.pdf).
- Innecken, Barbara (2017): *Traumasppezifische Vorgehensweisen in Aufstellungen*. in: Bourquin, Peter & Nazarkiewicz, Kirsten (Hg.) (2017): *Trauma und Begegnung. Praxis der Systemaufstellung*, Krefeld: V& R.), 82.
- Kälin, Karl & Müri, Peter (2000): *Sich und andere führen. Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*. 13. Aufl. Thun: Ott.
- Kast, Verena (1991): *Der schöpferische Sprung. Vom therapeutischen Umgang mit Krisen*. 3. Aufl. München.
- Kersten, Maren; Kozak, Agnessa; Adler, Mareike; Wohler, Claudia; Stamer, Susann & Gregersen, Sabine (2021): *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung Geeignete Analyseinstrumente für das Sozial- und Gesundheitswesen*. In Zentralblatt

- Arbeitsmedizin 2022, 72:41-49. Zugriff am 11.12.22 unter <https://doi.org/10.1007/s40664-021-00450-w>.
- Kiltz, Rolf Reiner (2016): *Vortrag zum Thema Achtsamkeit beim Beratertag Detmold/Lemgo am 29.04.2016*. unveröffentlichte Transkription der Audio-Aufnahme.
- Ders. (im Druck): *Zuwendung und Skript - Das „Bay-Jessen-Schema“*. Zeitschrift für Transaktionsanalyse, Weinheim: Beltz-Verlag (angenommen Dezember 2022).
- Kossolapow, Line & Mannzmann, Anneliese (Hg.) (1985): *Kreativität und Therapien*. Bad Honnef.
- Koumides, Gerlinde (1993): *Handlungsspielräume zur Förderung von Kreativität. Konzeption für das Unterrichtsfach Erziehungswissenschaft in der Sekundarstufe II*. Frankfurt.
- Krajewski, Jarek; Mühlenbrock, Inga, Schnieder, Sebastian & Seiler, Kai (2011): *Wege aus der müden (Arbeits-)Gesellschaft: Erklärungsmodelle, Messansätze und Gegenmaßnahmen*. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaften 2011/2. 97– 15. Zugriff am 29.12.2022 unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF03373824.pdf?pdf=button>.
- Krajewski, Jarek; Seiler, Kai & Schnieder, Sebastian (2013): *I did it my way – wie sich Erholungskompetenz messen lässt*. In: Wirtschaftspsychologie aktuell 4/2013. Berlin.
- Kratzer, Nick, Sauer, Dieter, Hacket, Anne, Trinks, Katrin, & Wagner, Alexandra (2003): *Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. Zugriff 12.12.2022 unter: [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/23554/ssoar-2003-kratzer\\_et\\_al-flexibilisierung\\_und\\_subjektivierung\\_von\\_arbeit.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2003-kratzer\\_et\\_al-flexibilisierung\\_und\\_subjektivierung\\_von\\_arbeit.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/23554/ssoar-2003-kratzer_et_al-flexibilisierung_und_subjektivierung_von_arbeit.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2003-kratzer_et_al-flexibilisierung_und_subjektivierung_von_arbeit.pdf).
- Kratzer, Nick & Sauer, Dieter (unter Mitarbeit von Hacket, Anne; Trinks Katrin & Wagner, Alexandra) (2005): *Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit*. In: soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES) (Hg.) (2005): *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Arbeit und Lebensweisen. Erster Bericht*. Wiesbaden: Springer. 125–149.
- Kumbier, Dagmar (2013): *Das Innere Team in der Psychotherapie. Methoden- und Praxisbuch*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen (LIGA.NRW) (2009): *Gesunde Arbeit NRW 2009. Belastung – Auswirkung – Gestaltung – Bewältigung*. LIGA.Praxis 3. Düsseldorf. Zugriff 29.12.2022 unter: [https://www.lzg.nrw.de/\\_php/login/dl.php?u=/\\_media/pdf/liga-praxis/liga-praxis\\_03\\_Gesunde\\_Arbeit\\_2009.pdf](https://www.lzg.nrw.de/_php/login/dl.php?u=/_media/pdf/liga-praxis/liga-praxis_03_Gesunde_Arbeit_2009.pdf).
- Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.NRW) (2013): *Arbeit, Leben und Erholung. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung in Nordrhein-Westfalen transfer 3*. Düsseldorf. Zugriff 29.12.2022 unter: [https://www.lia.nrw.de/\\_media/pdf/service/Publikationen/lia\\_transfer/LIA\\_transfer\\_3.pdf](https://www.lia.nrw.de/_media/pdf/service/Publikationen/lia_transfer/LIA_transfer_3.pdf).
- Dies. (2016): *Richtig erholen – zufriedener arbeiten – gesünder leben. Erholung und Arbeit im Gleichgewicht. Ein Leitfaden für Beschäftigte. praxis 1. 2. überarbeitete Aufl.* Düsseldorf. Zugriff 29.12.2022 unter: [https://www.lia.nrw.de/\\_media/pdf/service/Publikationen/lia\\_praxis/LIA\\_praxis1\\_2016\\_final.pdf](https://www.lia.nrw.de/_media/pdf/service/Publikationen/lia_praxis/LIA_praxis1_2016_final.pdf).

- Lazarus, Richard S. & Folkman, Susan (1984): *Stress, Appraisal and Coping*, New York: Springer-Verlag.
- Lazarus, Richard S. (1981): *Stress und Stressbewältigung – ein Paradigma*. In: Filipp, Sigrun-Heide (Hg): *Kritische Lebensereignisse*. München, Wien, Baltimore, 198–224.
- Lesch, Harald; Geißler, Karlheinz & Geißler, Jonas (2021): *Alles eine Frage der Zeit. Warum die „Zeit ist Geld“-Logik Mensch und Natur teuer zu stehen kommt*. München: Oekom-Verlag.
- Levine, Peter (2011): *Sprache ohne Worte. Wie unser Körper Trauma verarbeitet und uns in die innere Balance zurückführt*. 2. Aufl. München: Kösel-Verlag, 2010.
- Lohmann-Haislah, Andrea; Wendsche, Johannes; Schulz, Annika; Scheibe, Tina & Schöllgen, Ina (2019): *Von der Arbeit (Nicht) Abschalten-können: Ursachen, Wirkungen, Verbreitung und Interventionsmöglichkeiten*. In: Badura, Ducki, Schröder, Klose, Meyer (Hg) (2019): *Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen*. Berlin: Springer Verlag. 307–317. Zugriff 03.01.2023 unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-59044-7.pdf?pdf=button>.
- Luft, Joseph, & Ingham, Harry (1955): *The Johari Window, a graphic model for interpersonal relations*. Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development, Los Angeles, UCLA Extension Office.
- Maier, Günter & Nissen, Regina (2018): *Beanspruchung und Belastung*, Online-Gabler.Wirtschaftslexikon. Zugriff am 09.12.22 unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beanspruchung-und-belastung-28048/version-251687>.
- Main, Mary (1995): *Desorganisation im Bindungsverhalten*. in: Spangler, G. & Zimmermann, P. (Hrsg.): *Die Bindungstheorie. Grundlagen, Forschung und Anwendung*, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 120-139.
- Matuschek, Ingo (2013): *Subjektivierte Arbeit*. In: Haubl, Rolf; Voß, Günter G.; Alsdorf, Nora & Handrich, Christoph (Hg.) (2013): *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 139–167.
- Matussek, Paul (1974): *Kreativität als Chance. Der schöpferische Mensch in psychodynamischer Sicht*. München.
- Meijman, T.F. & Mulder, G. (1998): *Psychological aspects of workload*. In: Drenth, P.J.D. & Thierry, H. & Wolff, C.J. (Hg.) (1998): *Handbook of work and organizational: Work psychology*, 5-33, Hove: Psychology Press.
- Michel, Alexandra & Hoppe, Annetkatrin (Hg.) (2022): *Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit. Interventionen für Individuen, Teams und Organisationen*. Wiesbaden: Springer.
- Müller, Achim (2020): *Die Sozialversicherungsträger und ihr gesetzlicher Auftrag*. In: Graßl, Willy & Simmel, Martin (Hg) (2020): *Betriebliches Gesundheitsmanagement mit System. Ein Praxisleitfaden für mittelständische Unternehmen*. Wiesbaden: Springer. 67-75.
- Nemann, Margret (2015): *Auf die Haltung kommt es an! Zur supervisorischen Relevanz der Tugenden*. In: Baur, Jörg; Berker, Peter & Nemann, Margret (Hg.): *Supervision in der Beobachtung. Forschungs- und praxisbezogene Perspektiven*. Opladen, Berlin & Toronto: Verlag Barbara Budrich, 27–35.
- Dies. (2015): *Wider die Tyrannei des Erfolgs und der Machbarkeit – Supervision im Horizont eines christlichen Menschenbildes*. In: Baur, Jörg; Berker, Peter & Nemann, Margret

- (Hg.): *Supervision in der Beobachtung. Forschungs- und praxisbezogene Perspektiven*. Opladen, Berlin & Toronto: Verlag Barbara Budrich, 131–139.
- Newman David B.; Tay, Louis & Diener, Ed (2013): *Leisure and Subjective Well-Being: A Model of Psychological Mechanisms as Mediating Factors*. In: Journal of Happiness Studies. 555– 78. Zugriff 28.01.2023 unter: [https://www.researchgate.net/publication/258511569\\_Leisure\\_and\\_Subjective\\_Well-Being\\_A\\_Model\\_of\\_Psychological\\_Mechanisms\\_as\\_Mediating\\_Factors](https://www.researchgate.net/publication/258511569_Leisure_and_Subjective_Well-Being_A_Model_of_Psychological_Mechanisms_as_Mediating_Factors).
- Ogden, Pat; Minton, Kekuni & Pain, Clare (2010): *Trauma und Körper. Ein sensumotorisch orientierter psychotherapeutischer Ansatz*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Peters, Klaus (2011): *Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung*. In: Kratzer, Nick; Dunkel, Wolfgang; Becker, Karina; Hinrichs, Stephan (Hg.) (2011): *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement*. Berlin. 105-122. Zugriff 03.01.2023 unter: <http://www.reprona.de/downloads/Peters%20-%20Indirekte%20Steuerung%20und%20interessierte%20Selbstgef%C3%A4hrdung.pdf>.
- Ders. (2013): *Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Abhängig Beschäftigte vor unternehmerischer Herausforderung*. In Kaudelka, Karin & Kilger, Gerhard (HG) (2013): *Eigenverantwortlich und leistungsfähig. Das selbständige Individuum in der sich wandelnden Arbeitswelt*. Bielefeld: transcript-Verlag. 31–40 Zugriff am 03.01.2023 unter: [https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=B8DWBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA31&ots=3j-NvPeNMq&sig=yFjuV8m5m0tt4biybhM0t27L1YY&redir\\_esc=y#v=one-page&q&f=false](https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=B8DWBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA31&ots=3j-NvPeNMq&sig=yFjuV8m5m0tt4biybhM0t27L1YY&redir_esc=y#v=one-page&q&f=false).
- Porges, Stephen W. (2010): *Die Polyvagale Theorie*. Paderborn: Junfermann.
- Ders. (2018): *Die Polyvagal-Theorie und die Suche nach Sicherheit. Gespräche und Reflexionen. Traumabehandlung, soziales Engagement und Bindung*. Lichtenau/Westfalen: Probst-Verlag.
- Ders. (2021): *Treating Trauma: When Working with Please and Appease*. Zugriff am 21.01.2023 unter: <https://www.youtube.com/watch?v=9mPNvFQTVa0>.
- psyGA (psychische Gesundheit in der Arbeitswelt) und RWTH Aachen: *Förderung Ihrer psychischen Gesundheit. Ein eLearning-Tool für Beschäftigte von psyGA in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Jessica Lang*. Zugriff am 09.12.22 unter: [https://www.psyga.info/fileadmin/eLearning-Tools/eLearning-Tool\\_Beschaeftigte/index.html](https://www.psyga.info/fileadmin/eLearning-Tools/eLearning-Tool_Beschaeftigte/index.html).
- Rau, Renate (2011): *Zur Wechselwirkung von Arbeit, Beanspruchung und Erholung*. In Bamberg, Eva; Ducki, Antje & Metz, Anna-Marie: *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Ein Handbuch*. Göttingen u.a.: Hogrefe. 67–90. Zugriff am 11.12.2022 unter: [https://www.researchgate.net/publication/256303474\\_Zur\\_Wechselwirkung\\_von\\_Arbeit\\_Beanspruchung\\_und\\_Erholung](https://www.researchgate.net/publication/256303474_Zur_Wechselwirkung_von_Arbeit_Beanspruchung_und_Erholung).
- Dies. (2022): *Grenzwertdiskussion – Gefährdungsbeurteilung Psychischer Belastung*. In Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (2022) 76:229-232 Zugriff am 11.12.22 unter <https://doi.org/10.1007/s41449-022-00313-x> Z.
- Reckwitz, Andreas & Rosa, Hartmut (2021): *Spätmoderne in der Krise. Was leistet die Gesellschaftstheorie*. Berlin: Suhrkamp-Verlag.
- Reckwitz, Andreas (2021): *Gesellschaftstheorie als Werkzeug*. In: Reckwitz, Andreas & Rosa, Hartmut (2021): *Spätmoderne in der Krise. Was leistet die Gesellschaftstheorie*. Berlin: Suhrkamp-Verlag. 25–150.

- Ribbecke, Thorsten (2018): *Regenerationsstrategien. Neue Reserven durch systematische Erholung und Monitoring*. München: Pflaum-Verlag.
- Richter-Reichenbach, Karin-Sophie (1992): *Identität und ästhetisches Handeln: Präventive und rehabilitative Funktionen ästhetischer Prozesse*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Rosa, Hartmut (2022a): *Beschleunigung und Entfremdung. Entwurf einer Kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit*. 9. Aufl. Berlin: Suhrkamp, 2013.
- Ders. (2022b): *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. 6. Aufl. Berlin: Suhrkamp, 2019.
- Ders. (2022): *Unverfügbarkeit*. 5. Aufl. Berlin: Suhrkamp Taschenbuch, 2020.
- Ders. (2021): *Best Account. Skizze einer systematischen Theorie der modernen Gesellschaft*. In: Reckwitz, Andreas & Rosa, Hartmut (2021): *Spätmoderne in der Krise. Was leistet die Gesellschaftstheorie*. Berlin: Suhrkamp-Verlag. 151–252.
- Rosenberg, Stanley (2018): *Der Selbstheilungsnerv. So bringt der Vagus-Nerv Psyche und Körper ins Gleichgewicht*. Kirchzarten: VAK Verlags GmbH.
- Rost, Christine & Overkamp, Bettina (2018): *Selbsthilfe bei posttraumatischen Symptomen. Übungen für Körper, Geist und Seele*. Paderborn: Junfermann-Verlag.
- Roth, Gerhard & Ryba, Alica (2016): *Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rothschild, Babette (2002): *Der Körper erinnert sich. Die Psychophysiologie des Traumas und der Traumabehandlung*. Essen: Synthesis.
- Rusch, Stephan (2019): *Stressmanagement. Ein Arbeitsbuch für die Aus-, Fort- und Weiterbildung*. 2. Aufl., Berlin: Springer Nature. Zugriff 18.01.2023 unter: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-59436-0>.
- Ryba, Alica & Roth, Gerhard (2019): *Coaching und Beratung in der Praxis. Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schauer, Maggie & Elbert, Thomas (2010). *Dissociation following traumatic stress: etiology and treatment*. *Journal of Psychology*, 218, 109–127. Zugriff am 17.12.2022 unter [https://www.researchgate.net/publication/230651567\\_Dissociation\\_Following\\_Traumatic\\_Stress#:~:text=According%20to%20the%20defense%20cascade%20and%20shutdown%20models,tonic%20immobility%20state%20and%20enter%20a%20hypoaroused%20state](https://www.researchgate.net/publication/230651567_Dissociation_Following_Traumatic_Stress#:~:text=According%20to%20the%20defense%20cascade%20and%20shutdown%20models,tonic%20immobility%20state%20and%20enter%20a%20hypoaroused%20state).
- Schmidt, Gunther (2015): *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*. 6. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, 2004.
- Schmucker, Rolf (2020): *Von Decent Work zu Guter Arbeit. Zur Bedeutung arbeitspolitischer Leitbilder*. In *Sozialpolitik.ch*. Vol. 2/2020. Zugriff 16.01.2023 unter: <http://dx.doi.org/10.18753/2297-8224-157>.
- Schreiber, Juliane Marie (2022): *Ich möchte lieber nicht. Eine Rebellion gegen den Terror des Positiven*. 2. Aufl. München: Piper-Verlag, 2022.
- Schreyögg, Astrid (2004): *Supervision – Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis*. 4. überarbeitete und erweiterte Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Zugriff 06.01.2023 unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-531-90012-4.pdf?pdf=button%20sticky>.
- Schröder, Johanna & Winter, Werner (2019): *Wie erholt ist Bayern? – Ergebnisse einer repräsentativen Erwerbstätigenbefragung*. In: Badura, Ducki, Schröder, Klose, Meyer (Hg) (2019): *Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten*

- ermöglichen*. Berlin: Springer Verlag. 252–265 Zugriff 03.01.2023 unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-59044-7.pdf?pdf=button>.
- Schüßler, Lisa; Wessels, Christina; Polzer-Baakes, Chrstin & Keller, Manuel (2019): *Validierung des Selbstchecks der Erholungskompetenz*. In: GfA, Dortmund (Hg.) (2019): Frühjahrskongress 2019, Dresden, Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten. Zugriff 30.12.2022 unter: <https://gfa2019.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/inhalt/A.7.5.pdf>.
- Schulze, Gerhard (1992): *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann (1998): *Miteinander reden 3. Das "Innere Team" und Situationsgerechte Kommunikation*. Hamburg: Rowohlt.
- Ders. (2021): *Erfülltes Leben. Ein kleines Modell für eine große Idee*. 5. Aufl. München: Hanser Verlag, 2021.
- Schwing, Rainer & Fryszer, Andreas (2007): *Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis*. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2006.
- Seiler, Kai (2011): *Editorial: Moderne Arbeitswelt, Arbeitszeit und Erholung – ein spannungsreiches Gestaltungsfeld für die Arbeitswissenschaft*. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 65: 93–95. Zugriff am 12.12.2022 unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF03373823.pdf?pdf=button>.
- Seiler, Kai & Lehmann, Eleftheria (2012): *Wann tanken Sie auf? Der Selbstcheck Erholungsfähigkeit*. In: Schröder, Julia & Schmidt, Andreas (Hg.) (2012): *10. BGF-Symposium. Den Akku wieder aufladen – Regenerationsfähigkeit in der Arbeitswelt von morgen*. BGF-Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung. 55–67.
- Dies. (2012a): *Wann tanken Sie auf?* Pdf der Powerpoint-Präsentation zum 10. BGF-Symposium. Zugriff 19.01.2023 unter: <https://docplayer.org/38238993-Wann-tanken-sie-auf-selbstcheck-erholungsfaehigkeit.html>.
- Semmer, Norbert & Zapf, Dieter (2022): *Psychische Belastung und Beanspruchung: Die Bedeutung der Valenz und der sozialen Realität. Anmerkungen zu Ferreira und Vogt (2021)* in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 03/2022. Zugriffs am 09.12.22 unter: [https://www.springerprofessional.de/psychische-belastung-und-beanspruchung-die-bedeutung-der-valenz-/23217772?wt\\_mc=offsi.lex.literatur.serp.-.x](https://www.springerprofessional.de/psychische-belastung-und-beanspruchung-die-bedeutung-der-valenz-/23217772?wt_mc=offsi.lex.literatur.serp.-.x).
- Siegel, Daniel J. & Bryson, Tina Payne (2016): *Achtsame Kommunikation mit Kindern. 12 revolutionäre Strategien aus der Hirnforschung für die gesunde Entwicklung Ihres Kindes*. 5. Aufl. Freiburg: Arbor Verlag, 2013.
- Simon, Fritz (2018): *Simon, Weber, Friends SWF-Tagung 20 Rezepte für systemisches Denken von Fritz B. Simon*. 04.05.2018. Minute 3:07 Zugriff 03.01.2023 unter <https://www.youtube.com/watch?v=aDTQs6qgTa8>.
- Sonnentag, Sabine (2001): *Work, Recovery Activities and Individual Well-Being: A Diary Study*. In: Journal of Occupational Health Psychology, 6 (3), 196–210. Zugriff am 05.11.2022 unter [https://www.researchgate.net/publication/283388002\\_Work\\_recovery\\_activities\\_and\\_individual\\_well-being\\_A\\_diary\\_study](https://www.researchgate.net/publication/283388002_Work_recovery_activities_and_individual_well-being_A_diary_study).
- Sonnentag, Sabine & Zijlstra, F.R.H. (2006): *Job Characteristics an Off-job Time Activities as Predictors für Need for Recovery, Well Being and Fatigue*. In: Journal of Applied Psychology. Zugriff am 05.11.2022 unter: [https://www.researchgate.net/publication/346179415\\_After\\_work\\_is\\_done\\_Psychological\\_perspectives\\_on\\_recovery\\_from\\_work/link/5fd870e192851c13fe8945ad/download](https://www.researchgate.net/publication/346179415_After_work_is_done_Psychological_perspectives_on_recovery_from_work/link/5fd870e192851c13fe8945ad/download).
- Sonnentag, Sabine & Fritz, Charlotte (2007): *The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding at*

- work in: *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (3), p. 204–221. Zugriff am 05.11.2022 unter: [https://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/10086/Sonntag\\_Fritz\\_2007.pdf;sequence=1](https://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/10086/Sonntag_Fritz_2007.pdf;sequence=1).
- Dies. (2007a): *Fragebogen zur Erfassung von Erholungserfahrungen (Recovery Experience Questionnaire). Deutsche Items*. Zugriff 19.12.2022 unter [https://www.sowi.uni-mannheim.de/media/Lehrstuehle/sowi/Sonntag/Dokumente/Sonstige/recq\\_german\\_items.pdf](https://www.sowi.uni-mannheim.de/media/Lehrstuehle/sowi/Sonntag/Dokumente/Sonstige/recq_german_items.pdf).
- Dies. (2015): *Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework*. In: *Journal of Organizational Behavior*. Band 36 John Wiley & Sons, Ltd. 72–103 Zugriff 18.01.2023 unter: <https://doi.org/10.1002/job.1924>.
- Sonntag Sabine; Venz, Laura & Casper, Anne (2017): *Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next?* American Psychological Association: *Journal of Occupational Health Psychology* 2017; Vol 22 No. 3, 365–380. Zugriff 19.01.2023 unter: [https://www.researchgate.net/publication/315720859\\_Advances\\_in\\_Recovery\\_Research\\_What\\_Have\\_We\\_Learned\\_What\\_Should\\_Be\\_Done\\_Next](https://www.researchgate.net/publication/315720859_Advances_in_Recovery_Research_What_Have_We_Learned_What_Should_Be_Done_Next).
- Sonntag, Sabine; Stephan, Ute; Wendsche, Johannes; de Bloom, Jessica; Syrek Christine & Vahle-Hinz, Tim (2021): *Recovery in occupational health psychology and human resource management research: An Interview with Prof. Sabine Sonntag and Prof. Ute Stepan*. In: *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*. Volume 35, issue 2, May 2021, 274–281. Zugriff 28.01.2023 unter: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/23970022211004599>.
- Sonntag, Karlheinz; Frieling, Ekkehart & Stegmaier, Ralf (2012): *Lehrbuch Arbeitspsychologie*. 3., vollst. überarb. Aufl. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Spangenberg, Ellen (2015): *Behutsame Trauma-Integration (TRIMB)*, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Stewart, Ian & Joines, Vann (1994): *Die Transaktionsanalyse. Eine neue Einführung in die TA mit zahlreichen Abbildungen, Übungen und Hinweisen für die Praxis*. Freiburg, Basel, Wien: Herder-Verlag, 1990.
- Storch, Maja; Krause, Frank & Weber, Julia (2022): *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Theoretische Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Züricher Ressourcenmanual (ZRM®)*. 7. überarbeitete Aufl., Bern: Hogrefe-Verlag, 2002.
- Studentenwerk Oldenburg (2015): *Selbsttest innere Antreiber* Zugriff am 10.12.2022 unter <https://www.studentenwerk-oldenburg.de/en/beratung/psychologischer-beratung-service/themen-und-materialien/dokumente-zum-download/349-selbsttest-innere-antreiber/file.html>.
- Techniker Krankenkasse (2021): *Schalt mal ab, Deutschland – TK-Studie zur Digitalkompetenz 2021*. Hamburg. Zugriff am 02.01.2023 unter: <https://www.tk.de/resource/blob/2102180/01d012c6ea0bb68e1ccd5369c568ef79/schalt-mal-ab-deutschland-2021-data.pdf>.
- Dies. (2022): *Gesundheitsreport 2022 Arbeitsunfähigkeiten*. Zugriff am 10.12.22 unter <https://www.tk.de/resource/blob/2125010/da11bbb6e19aa012fde9723c8008e394/gesundheitsreport-au-2022-data.pdf>.
- Treier, Michael (2019): *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Begründung, Instrumente, Umsetzung*. 2. vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer, 2015.
- Ulich, Eberhard & Wiese, Bettina S. (2011): *Erholung* in Ulich & Wiese (2011): *Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Wiesbaden: Gabler

- / Springer-Verlag. Zugriff 19.12.22 unter [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6489-2\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6489-2_8).
- Ulmann, Gisela (1970): *Kreativität. Neuere amerikanische Ansätze zur Erweiterung des Intelligenzkonzeptes*. 2. Aufl, Weinheim, Berlin, Basel.
- van der Kolk, Bessel (2015): *Verkörperter Schrecken – Traumaspuren in Gehirn, Geist und Körper und wie man sie heilen kann*. Paderborn: Probst Verlag 2015.
- Von Schlippe, Arist & Schweitzer, Jochen (2007): *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. 10. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1996.
- Voß, Günter G. (1998): *Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit*. Zugriff 05.11.2022 unter: [https://www.researchgate.net/publication/272179334\\_Die\\_Entgrenzung\\_von\\_Arbeit\\_und\\_Arbeitskraft\\_Eine\\_subjektorientierte\\_Interpretation\\_des\\_Wandels\\_der\\_Arbeit](https://www.researchgate.net/publication/272179334_Die_Entgrenzung_von_Arbeit_und_Arbeitskraft_Eine_subjektorientierte_Interpretation_des_Wandels_der_Arbeit).
- Ders. (2011): *Strukturwandel der Arbeit*. In: Haubl, Rolf; Voß, Günter G. (Hg.) (2011): *Risikante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 51–56.
- Ders. (2013): *Subjektivierete Professionalität*. In: Haubl, Rolf; Voß, Günter G.; Alsdorf, Nora & Handrich, Christoph (Hg.) (2013): *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 168–185.
- Walker, Pete (2003): *Codependency, Trauma and the Fawn Response. The Eat Bay Therapist*. Zugriff 24.01.2023 unter: <http://www.pete-walker.com/codependencyFawn-Response.html>.
- Ders. (2019): *Posttraumatische Belastungsstörung. Vom Überleben zum Leben. Ein praktischer Ratgeber zur Überwindung von Kindheitstrauma*. Kandern: Unimedica.
- Walser, Christoph & Wendel Diener, Shanti (o.J.): *Erholungskompetenz. Wie Erholung im komplexen Alltag gelingt*. Zugriff am 21.12.2022 unter [https://timeout-statt-burnout.ch/tl\\_files/timeout-1/medien/Eigene%20PDFs/Erholungskompetenz.pdf](https://timeout-statt-burnout.ch/tl_files/timeout-1/medien/Eigene%20PDFs/Erholungskompetenz.pdf).
- Werdecker, Lena & Esch, Tobias (2020): *Stress und Gesundheit*. In: Haring, Robert (Hg.) (2020): *Gesundheitswissenschaften*. Berlin: Springer-Verlag. Zugriff am 17.12.2022 unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-58314-2.pdf?pdf=button%20sticky>.
- Witt, Merlin (2019): *Erholungskompetenz. Eine unterschätzte Ressource und ihre Rolle im Coaching*. In: Coaching-Magazin online. Zugriff am 04.02.2023 unter: <https://www.coaching-magazin.de/hr/erholungskompetenz>.
- Wirtz, Markus Antonius (HG) (2022): *Dorsch Lexikon der Psychologie Online*. Stichwort: Erholung. Zugriff 12.12.22 unter <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/erholung#search=a89ce3b6608867ad27a647f13a53cda1&offset=0>.
- Wühr, Erich & Simmel, Martin (2020): *Betriebliche Gesundheitsbildung, praktische Einstiegsszenarien und Entwicklung didaktischer Konzepte* in: Graßl, Willy & Simmel, Martin (Hg.) (2020): *Betriebliches Gesundheitsmanagement mit System. Ein Praxisleitfaden für mittelständische Unternehmen*. Wiesbaden: Springer.103–108.

## Anhang: Materialsammlung für die Supervisionspraxis

In dieser Materialsammlung für die Supervisionspraxis sind analog zu einem prototypischen Supervisionsverlauf verschiedene Materialien zusammengestellt, die zum Teil in dieser Masterthesis erarbeitet wurden, zum Teil als Anregungen ergänzt wurden. Betonen möchte ich, dass es sich hier um eine Orientierungshilfe handelt. SD und der jeweilige Supervisionsprozess haben natürlich immer Vorrang vor schematischen Ablaufkonstruktionen.

1. Belastungs-Beanspruchungs-Modell (in Anlehnung an DIN EN ISO 10075-1)
2. Rahmenmodell Erholungskompetenz
3. Kennzeichen der Erholungskompetenz in der Supervision
4. Fragen zur Erholungskompetenz in der Supervision
5. REQ – Fragebogen zur Erfassung von Erholungserfahrungen
6. EKS – 10
7. Ressourcenorientierte Selbstwahrnehmung
8. Kriterien Arbeitsqualität, DGB-Index gute Arbeit (Schmucker 2020: 11)
9. Äußere berufliche Belastungsfaktoren (Anregung nach Treier)
10. Innere Glaubenssätze (Transaktionsanalyse: Antreiber und Bay-Jessen-Schema)
11. Interessierte Selbstgefährdung (Peters 2011, 2013)
12. Stresstoleranzfenster, Leistungskurve
13. Der Polyvagal-Kreis
14. Kognitives Transaktionales Stress-Modell nach Lazarus
15. Supervisionsrelevante Anforderungen und Ressourcen
16. Regenerationsstrategien
17. Beispiele für aktive Erholungsstrategien
18. Distanzierungsfähigkeit stärken
19. Fragen zur betrieblichen Erholungskultur
20. Beschleunigungskreislauf
21. Übung: Sicher in Gruppen

### 1. Belastungs-Beanspruchungs-Modell (in Anlehnung an DIN EN ISO 10075-1)

Folgendes Modell eignet sich in der Kontraktierung um Organisationsvertreter:innen an die Verantwortung für Mitarbeitende in Bezug auf die psychische Gesundheit zu erinnern und ihnen gleichzeitig die Vorteile von Supervisionsprozessen zu verdeutlichen, die die Förderung der Erholungskompetenz genauso berücksichtigen wie den Fokus auf menschen-gerechte Arbeitsbedingungen.

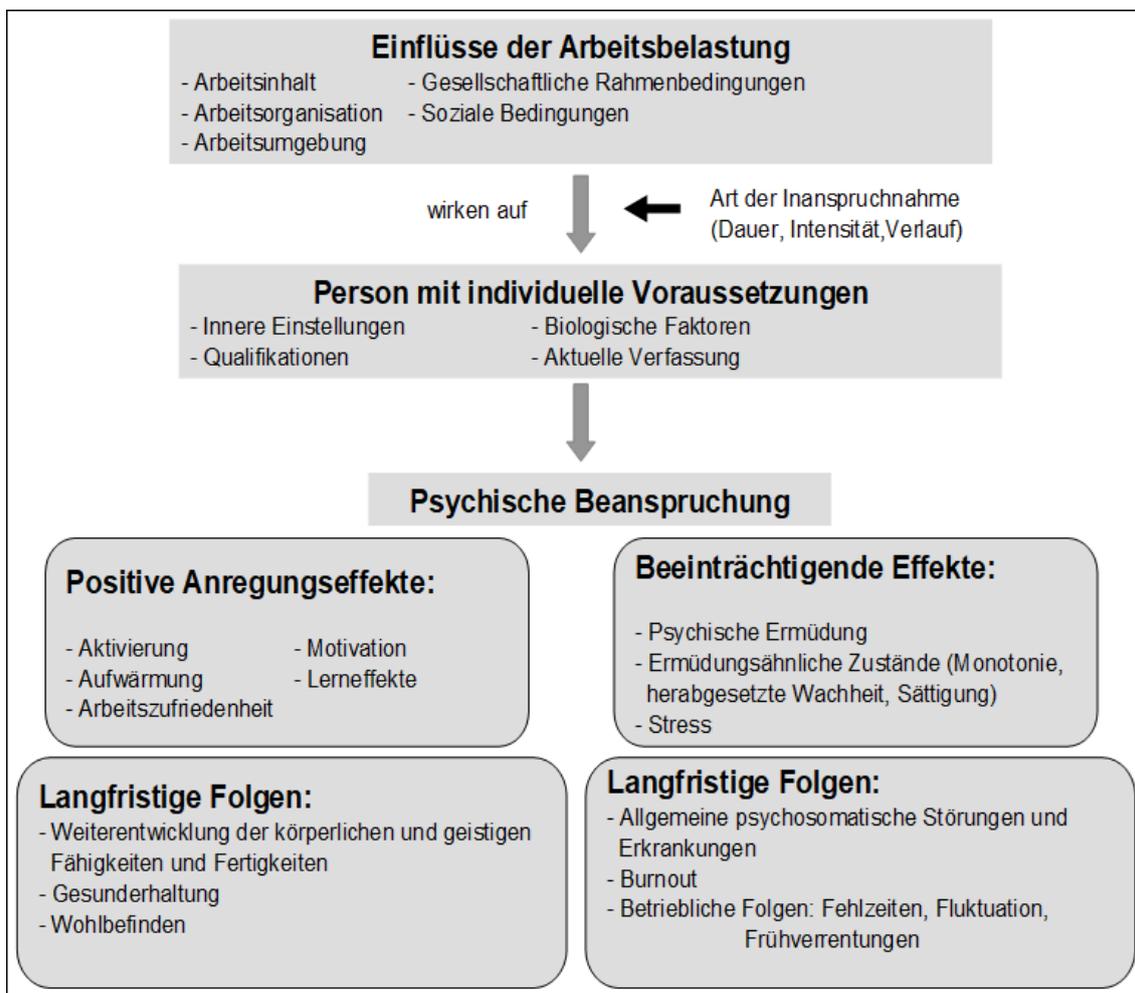


Abb.6 Belastungs-Beanspruchungs-Modell nach DIN EN ISO 10075-1

Zugriff 17.01.2023 unter: <https://www.academyofsports.de/de/lexikon/belastungs-beanspruchungs-modell-3184/>

## 2. Rahmenmodell Erholungskompetenz

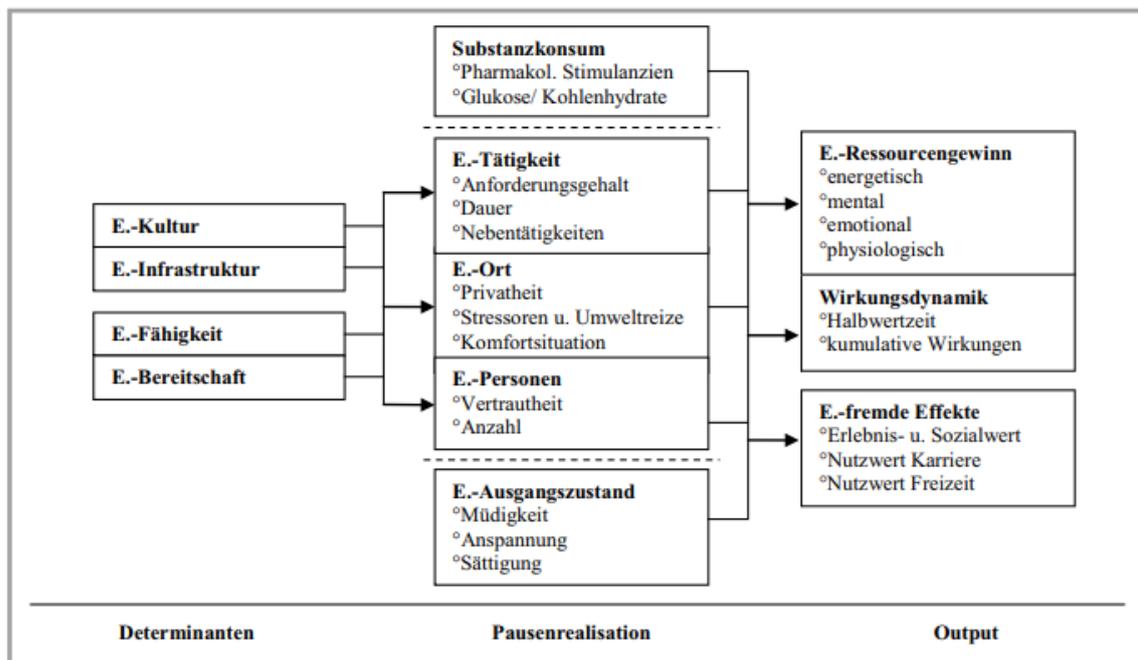


Abb. 7 Rahmenmodell Erholungskompetenz (Krajewski et al. 2011, 105)

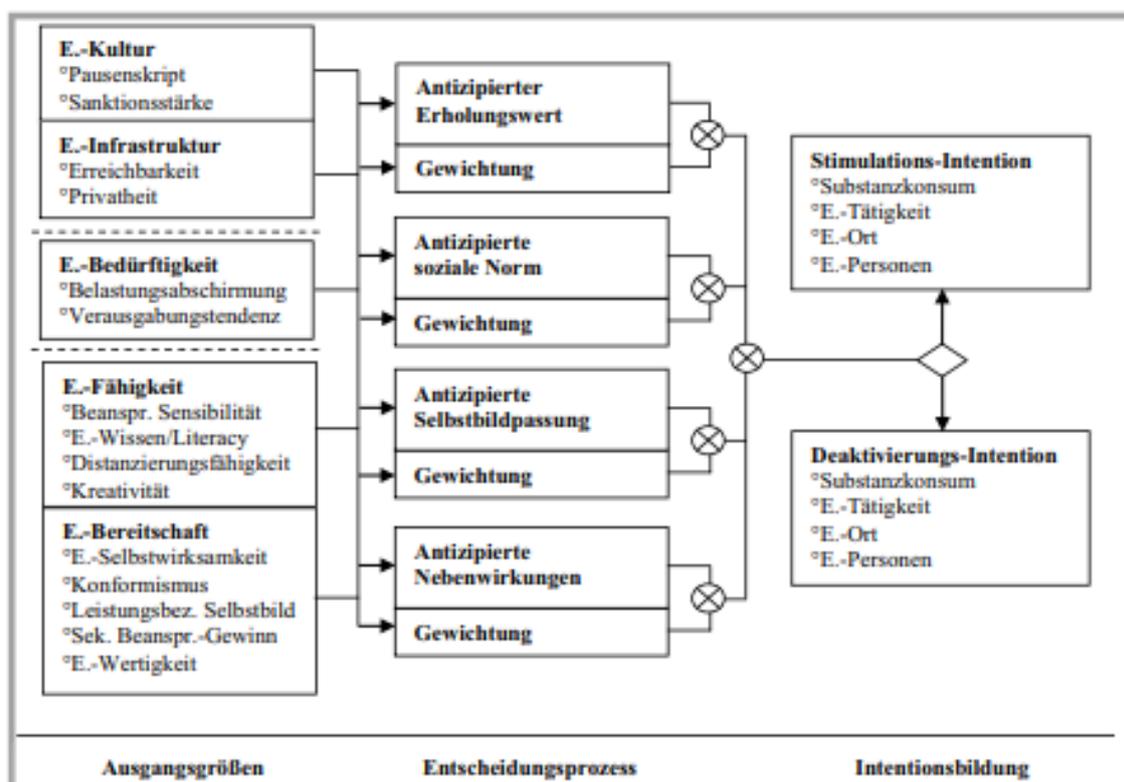


Abb. 8 Entscheidungsabwägungen zur Erholung (Krajewski et al. 2011, 109)

### 3. Kennzeichen der Erholungskompetenz in der Supervision

Die Unterstützung und Förderung von Erholungskompetenz in der Supervision bezieht sich in Bezug auf SD auf folgende Aspekte:

- Selbstwahrnehmung und bewusste Akzeptanz von persönlichen Beanspruchungen sowie Erholungsbedürfnissen (Auseinandersetzung mit eigenen Grenzen und Möglichkeiten – insbesondere der Verausgabungstendenz / Beanspruchungssensitivität; dem leistungsbezogenen Selbstbild und Erholungs-Selbstkonzessionen, Antreiberverhalten).
- Innere positive Haltung zu Erholungsbedürfnissen (Reflexion der damit zusammenhängenden förderlichen und hemmenden kulturell und individuell geprägten Werte und Normen wie z.B. Antreiberbotschaften, leistungsbezogenes Selbstbild und des sekundären Belastungsgewinns, aber auch Beeinflussung durch organisationale Erholungskultur).
- gute Selbstregulationsfähigkeiten (sowohl im Umgang mit Belastungen als auch zur Förderung von Entspannung unter Einbezug des Körpers).
- Bereitschaft zur Erholung mit der Fähigkeit, sich distanzieren sowie Erholung den Vorrang gegenüber anderen Anforderungen geben zu können (Durchsetzungsfähigkeit, Grenzen setzen können, Nonkonformität, Simplifizierungs- und Abschirmungsfähigkeiten).
- Wissen um persönlich angemessene Regenerationsstrategien und ihr bewusster Einsatz (Selbstwahrnehmung, Körperbewusstsein, Experimentierfreude, Kreativität, Mut zur Routine).
- Nicht nur Planung der Arbeit, sondern damit zusammenhängend auch Planung der Regeneration (z.B. bewusste Pausengestaltung auch während der Arbeitszeit).
- angemessener und reflektierter Umgang mit erholungsbeeinflussenden Substanzen.

In Bezug auf Teams und Organisationen sowie deren Infrastruktur bedeutet die Unterstützung von Erholungskompetenz:

- Förderung der Kollegialität und des positiven Führungsverhaltens als wichtigste Ressource in Bezug auf seelische Gesunderhaltung von Mitarbeitenden.
- Reflexion der organisationalen Erholungskultur und deren Weiterentwicklung Richtung Förderung von Erholungskompetenz.
- Reflexion der Erholungsinfrastruktur der Organisation und ggf. Veränderungen durch Investitionen in Zeiten, Räume, Ausstattung (unter Berücksichtigung von Fördermöglichkeiten).
- Reflexion der Arbeitsbedingungen und gemeinsame Entwicklung von Visionen unter dem Aspekt der menschengerechten Arbeit.

## 4. Fragen zur Erholungskompetenz in der Supervision

- In welchen Situationen und Kontexten gelingt Erholung gut und in welchen ist es schwierig? Was sind persönliche Marker für Entspannung, Aktivierung, Stress, Erschöpfung?
- Welche inneren und organisationalen Werte spielen in Bezug auf Erholung eine Rolle? Welche sind in welchen Kontexten förderlich, welche sind hemmend? Wie könnte eine angemessene Neubewertung angesichts des aktuellen Kontextes aussehen?
- Welchen Vorteil könnte die Weiterentwicklung der Erholungskompetenz haben? Welche Nebenwirkungen wären damit verbunden? Was würde jeweils ermöglicht oder auch verhindert (z.B. Veränderung der Verhältnisse, Konflikte)? Inwieweit geht es um Selbstoptimierung oder um Selbstfürsorge?
- Welche Edukation zum Thema ist sinnvoll und gewünscht? (Z.B. Polyvagal-Theorie, Selbstregulationsfähigkeit, Stress-Toleranzfenster, Relaxation Response, Phasenablauf von Erholung etc.)
- Welche Folgen könnte es haben, der Erholung dieselbe Aufmerksamkeit zu widmen wie den Aufgaben? Welche Ängste werden dadurch ausgelöst (z.B. soziale Diskriminierung)? Womit haben diese zu tun? In welchen Kontexten sind sie größer oder kleiner? Wie könnte Erholung in Arbeitsabläufe von vornherein mit eingeplant werden?
- Welche Belastungen führen auf welcher Funktionsebene der SD zu Beanspruchungen? Wo liegt die drängendste Beanspruchung? Ist sie immer gleich oder gibt es Ausnahmen? Wann ist es anders? Welche Verhältnisänderungen wären möglich? Welche Neubewertungen von Belastungen sind aus Sicht der SD möglich? Welche Verhaltensänderungen der SD würden Beanspruchungen abmildern? Auf welche inneren und äußeren Ressourcen kann dabei zurückgegriffen werden?
- Welche sinnvollen, zur Beanspruchung passenden Erholungsmaßnahmen (im Sinne von Kontrapunkt) wären denkbar? Geht es eher um Entspannung oder Aktivierung? Welche Erholungsmaßnahme ist konkret in welchem Kontext durchführbar?
- Welche Erholungsmaßnahmen haben sich allgemein bislang bewährt? Was macht am meisten Freude? Mit wem, wann, in welchem Kontext?
- Welche Erholungsmaßnahmen passen subjektiv zu welchen Beanspruchungsebenen?
- Welche Erholungsaktivität lässt die Arbeit vergessen (Flow-Gefühl)?
- Welche Erholungsinfrastruktur ist vorhanden? Wo ist Veränderung sinnvoll?
- Wie werden Pausen bisher gestaltet? Was soll beibehalten, was verändert werden?
- Wie gelingen die Übergänge von Beanspruchung zu Erholung? Welche Alltagsrituale helfen in der Regel bei der Distanzierung und dem Abschalten von der Arbeit?
- Wie ist das Schlafverhalten? Wann wird Schlaf als erholsam erlebt, in welchem Kontext tauchen Einschlaf- und Durchschlafstörungen auf? (Schlafhygiene?)
- Welche Visionen zur menschengerechten Arbeit gibt es? Wie ließen sich konkrete Schritte zur Verwirklichung planen und durchführen?

## 5. REQ Fragebogen zur Erfassung von Erholungserfahrungen (Recovery Experience Questionnaire) Sonnentag & Fritz 2007

Dimension	Items in Deutsch
Abschalten von der Arbeit	... vergesse ich die Arbeit.
	... denke ich überhaupt nicht an die Arbeit.
	... gelingt es mir mich von meiner Arbeit zu distanzieren.
	... gewinne ich Abstand zu meinen beruflichen Anforderungen.
Entspannung	... lasse ich meine Seele baumeln.
	... unternehme ich Dinge bei denen ich mich entspanne.
	... nutze ich die Zeit um zu relaxen.
	... nehme ich mir Zeit zur Muße.
Mastery	... lerne ich neues dazu.
	... suche ich die geistige Herausforderung.
	... tue ich Dinge, die mich herausfordern.
	... unternehme ich etwas, um meinen Horizont zu erweitern.
Kontrolle	... habe ich das Gefühl, selbst entscheiden zu können, was ich tue.
	... bestimme ich meinen Tagesablauf selbst.
	... bestimme ich selbst, wie ich meine Zeit verbringe.
	... erledige ich die Dinge, wie ich will.

An den mit "..." gekennzeichneten Stellen muss der Zeitbezug ergänzt werden, z.B. "Am Feierabend", "Am Wochenende", "In meiner Freizeit..."

### Antwort-Format:

1 = trifft gar nicht zu

2 = trifft wenig zu

3 = trifft mittelmäßig zu

4 = trifft überwiegend zu

5 = trifft völlig zu

### Weitere Information:

Sabine Sonnentag, Universität Mannheim, sonnentag@uni-mannheim.de

Charlotte Fritz, Portland State University, fritzcc@pdx.edu

Abb. 9 REQ – Fragebogen zur Erfassung von Erholungserfahrungen (Sonnentag & Fritz 2007)

## 6. EKS-10

**Tabelle 1: Erholungskompetenz-Subfacetten und Items (Krajewski et al. 2013: 15)**

Subfacetten	Item (auf zehn reduziert).
Verausgabungstendenz/Beanspruchungssensitivität	Ich nehme mir zu viel vor.
Verausgabungstendenz/Beanspruchungssensitivität	Auch wenn ich mit meinen Kräften am Ende bin, gebe ich erst nach, wenn alles erledigt ist.
Sekundärer Belastungsgewinn	Ich bekomme von meinem privaten Umfeld Anerkennung, wenn ich viel im Job arbeite.
Sekundärer Belastungsgewinn	Ich halte mich stets auf Trab, um nicht auf grüblerische Gedanken zu kommen.
Leistungsbezogenes Selbstbild/Erholungs-Selbstkonzession	Ich bin der Meinung, dass man sich eine Pause erst verdienen muss.
Wertigkeit von Erholung, dysfunktionale Erholungseinstellung	Um mehr Zeit für Erholung zu haben, habe ich bereits berufliche Anstrengungen reduziert.
Durchsetzungsstärke, Nonkonformität und Erholungskreativität	Wenn ich in meiner Freizeit für mich allein sein will, gelingt mir das auch.
Simplifizierung und Abschirmungsgrad	Ich verbringe viel Zeit mit Haushaltsführung (Einkaufen, Kochen, Waschen, Putzen, Reparieren), die ich als anstrengend, mühsam und lästig empfinde.
Simplifizierung und Abschirmungsgrad	Ich verbringe viel Zeit mit gesellschaftlich-sozialen Verpflichtungen, die ich als anstrengend, mühsam und lästig empfinde.
Distanzierungsfähigkeit	Ich kann gut abschalten, auch wenn andere Personen (zum Beispiel Familie, Partner, Freunde mich beanspruchen).

Die Items werden in der Erholungskompetenz-Skala mit den „Antwortmöglichkeiten“ „trifft nicht zu“, „trifft weniger zu“, „trifft teils/teils zu“, „trifft eher zu“, „trifft voll zu“ sowie „keine Angabe/weiß nicht“ abgefragt:

Fragenkatalog zur Erholungsbefragung 2011/2012 des Landesinstitut für Arbeitsgestaltung NRW unter: [https://www.lia.nrw.de/media/pdf/service/Publikationen/lia\\_transfer/LIA\\_transfer\\_3\\_fragebogen.pdf](https://www.lia.nrw.de/media/pdf/service/Publikationen/lia_transfer/LIA_transfer_3_fragebogen.pdf).

## 7. Ressourcenorientierte Selbstwahrnehmung

In welchen Kontexten gelingt mir Erholung gut?

Was sind meine Lieblingserholungsmaßnahmen?

Wie fühlen sich Zustände von Entspannung, gesunder Aktivierung, Stress und Erschöpfung bei mir an? In welchen Kontexten kenne ich welche Zustände?

Seil auf dem Boden als Symbol für das Kontinuum von Entspannung bis Erschöpfung nach dem BASK- (Braun 1988) oder SIBAM-Modell (Levine 2011: 178 ff.) Marker für die einzelnen Zustände finden:

Was denke ich, wenn ich ... bin?

Was fühle ich, wenn ich ... bin?

Was empfinde ich in meinem Körper, wenn ich ... bin?

Wie verhalte ich mich, wenn ich ... bin?

Welche Bilder kommen mir, wenn ich ... bin?

Welche Bedeutung gebe ich der Situation, wenn ich ... bin?

---

entspannt

aktiviert

gestresst

erschöpft

Zielzustand von Entspannung bzw. gesunder Aktivierung genau erkunden, Bilder oder Metaphern für die Zielzustände finden, ggf. Imaginationen oder Mentaltraining nutzen. Alternativ Skalieren 1 = weit weg vom Zielzustand, 10 = Zielzustand erreicht. Wo stehe ich jetzt im Moment? Wo stehe ich in welchem Situationskontext? Welcher konkrete nächste Schritt würde mich meinem Zielzustand näherbringen? Welche inneren und äußeren Ressourcen kann ich dafür nutzen?

## 8. Kriterien Arbeitsqualität, DGB-Index gute Arbeit (Schmucker 2020: 11)

<b>Ressourcen</b>	<b>Belastungen</b>	<b>Einkommen und Beschäftigungssicherheit</b>
<b>Gestaltungsmöglichkeiten</b> Einfluss auf Arbeitszeit, Arbeitsmenge, Arbeitsplanung	<b>Arbeitszeitlage</b> Atypische Arbeitszeitlagen, Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit, unbezahlte Arbeit	<b>Einkommen</b> Leistungsgerechte Bezahlung, ausreichendes Einkommensniveau, erwartete Rente
<b>Entwicklungsmöglichkeiten</b> Berufliche Weiterbildung, kreatives Arbeiten, Weiterentwicklung von Wissen und Können, Aufstiegschancen	<b>Emotionale Anforderungen</b> Respektlose Behandlung, Verbergen von Gefühlen, Konflikte mit Kund*innen, Patient*innen, Klient*innen	<b>Betriebliche Sozialleistungen</b> Betriebliche Altersvorsorge, Gesundheitsförderung, sonstige Sozialleistungen
<b>Betriebskultur</b> Wertschätzung durch Vorgesetzte, Kollegialität, Meinungsklima, Information und Planung	<b>Körperliche Anforderungen</b> Körperlich schwere Arbeit, ungünstige Körperhaltungen, Lärm, widrige Umgebungsbedingungen	<b>Beschäftigungssicherheit</b> Sorge um Arbeitsplatz aufgrund von technischen oder organisatorischen Veränderungen; Sorge um berufliche Zukunft
<b>Sinn der Arbeit</b> Gesellschaftlicher und betrieblicher Beitrag, Identifikation mit der Arbeit	<b>Arbeitsintensität</b> Zeitdruck, Unterbrechungen, widersprüchliche Anforderungen, Informationsfluss, Qualitätsabstriche	

Abb. 6 Kriterien Arbeitsqualität; DGB-Index Gute Arbeit (Schmucker 2020: 11)

Selbsttest mit Rückmeldung zum Index der eigenen Arbeit unter <https://index-gute-arbeit.dgb.de/mein-index>

## 9. Äußere berufliche Belastungsfaktoren (Anregung nach Treier)

Arbeitsinhalt Arbeitsaufgabe	Arbeitsorganisation	Arbeitsumgebung	Soziale Beziehungen
<i>Arbeitsintensität:</i> z.B. qualitative oder quantitative Unter- oder Überforderung Verantwortung als Führungskraft viel Freude an der Arbeit mit hoher Motivation (interessierte Selbstgefährdung?)	<i>Arbeitsverhältnisse:</i> sicher oder befristet	<i>Arbeitsmittel:</i> ungeeignetes oder unzureichendes Werkzeug z.B. Softwareprogramme	<i>Diskriminierung:</i> Geschlecht, Alter, Ethnie
<i>Emotionale Inanspruchnahme:</i> z.B. Umgang mit schwierigen Kunden, Freundlichkeitsdruck, Umgang mit Leid	<i>Arbeitsabläufe:</i> Zeitdruck, unplanbares Arbeitsaufkommen Direkte oder Indirekte Steuerung Umstrukturierungen <i>Arbeitsunterbrechungen:</i> störungsfreie Arbeitszeiten	<i>Arbeitsplatzgestaltung:</i> Raumgröße, Bewegungsfreiheit, ergonomische Bedingungen, Licht	<i>Arbeitsklima:</i> Kollegialität bzw. <i>Konflikte:</i> mit Kollegen oder Führungskräften, Kunden/Klienten Mobbing?
<i>Handlungsspielraum:</i> Einflussmöglichkeit auf die Arbeit, Rollen- und Verantwortungsklarheit	<i>Arbeitszeit:</i> Abstimmung Arbeits- mit der Lebenszeit und Erholung (Unbezahlte) Mehrarbeit Mobilität, Arbeitsweg	<i>Chemische und physikalische Faktoren:</i> Geruchsbeeinträchtigungen, Lärm	<i>Kultur:</i> Wert- und Normvorstellungen der Organisation passend zu eigenen Vorstellungen? Haltung zu Gesundheit und Krankheit Erholungskultur
<i>Qualifikationen:</i> passen die Kompetenzen zur Tätigkeit?	<i>Informationsmängel:</i> zu viele/zu wenige, nicht rechtzeitige, veraltete Informationen, Informationsmenge nicht verarbeitbar	<i>Physische Faktoren:</i> schwere körperliche Arbeit, Zwangshaltungen	<i>Unterstützung:</i> durch Kollegen, Vorgesetzte auch durch Rückmeldungen zur Arbeitsleistung Belohnung und Anerkennung?
<i>Variabilität:</i> Abwechslungsreichtum vs. Monotonie	<i>Kommunikation und Kooperation:</i> Störungen in der Abstimmung wegen Schnittstellenproblemen oder Konflikten in sozialen Beziehungen	<i>Weitere Risikofaktoren:</i> Unfallrisiken, umweltpsychologisch angestautes Gestaltung von Gängen oder Räumen (z.B. Kellerwege in Krankenhäusern)	
<i>Vollständigkeit:</i> Ganzheitlichkeit von Aufgaben (Vorbereitung, Durchführung, Kontrolle und auch verschiedene Denk- und Fähigkeitsanforderungen)	<i>Rollenunklarheit/-ambiguität:</i> Ziele unklar oder widersprüchlich, unklare Zuständigkeiten		
<i>Sinnhaftigkeit der Inhalte und Aufgaben</i>	<i>Transparenz und Gerechtigkeit</i> Verteilung von Arbeitsaufgaben, Ressourcen, Aufstiegschancen, Weiterbildungen		<i>Private Belastungen:</i> Kinderbetreuung, zu pflegende Angehörige, Konflikte in der Familie, Einsamkeit

Eigene Darstellung; angelehnt an Treier 2019, 21 f.

## 10. Innere Glaubenssätze (Transaktionsanalyse: Antreiber)

Fünf Antreiber (Ergänzungen in Klammern von der Verfasserin)

- Sei perfekt! (genau sein, sich um Fehlerlosigkeit bemühen)
- Sei (anderen) gefällig! (liebenswert und freundlich sein)
- Streng Dich an! (durchhalten und gründlich sein)
- Sei stark! (unabhängig sein, über eigene Stärke verfügen)
- Beeil Dich! (schnell Überblick gewinnen und reagieren können)

(zu Antreiber-Konzept und Transaktionsanalyse Grundlagen: Stewart, Ian & Joines, Vann 1990: 228 ff.)

Antreibertest online unter z.B. <https://transaktionsanalyse-online.de/antreiber-test/> oder als pdf unter: Studentenwerk Oldenburg (2015): *Selbsttest innere Antreiber* unter <https://www.studentenwerk-oldenburg.de/en/beratung/psychologischer-beratungsservice/themen-und-materialien/dokumente-zum-download/349-selbsttest-innere-antreiber/file.html>

Vorlage des Bay-Jessen-Schemas nach Kiltz (im Druck) zum gemeinsamen Entwickeln im Gespräch am Whiteboard:

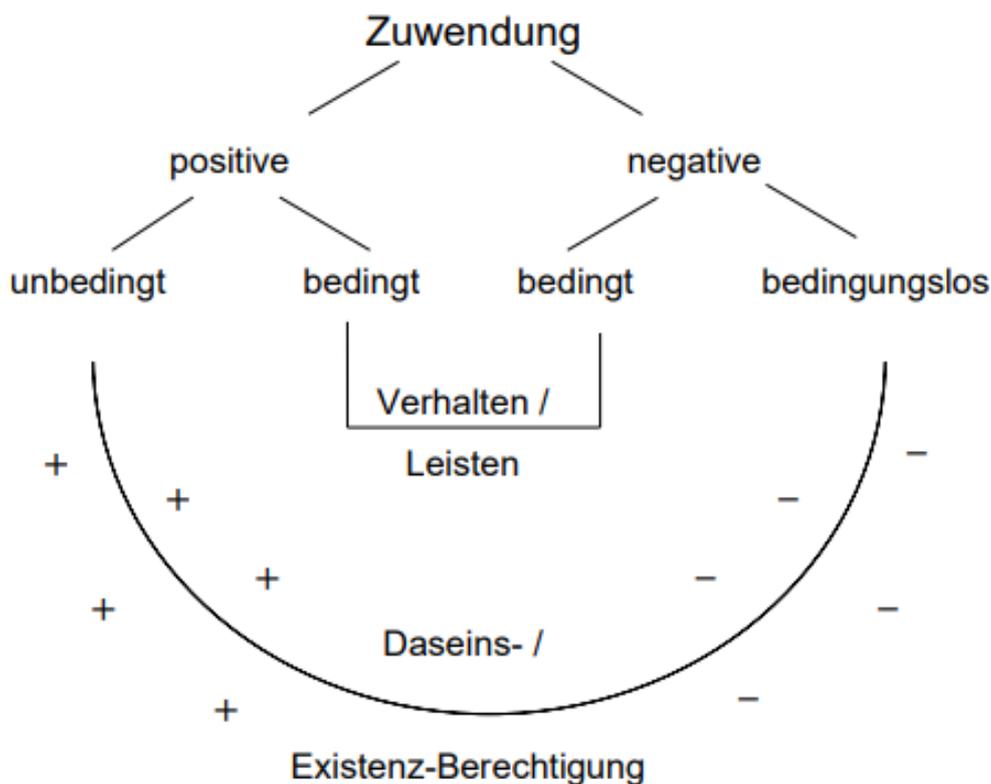


Abb. 3 Bay-Jessen-Schema nach Kiltz (im Druck: 4)

## 11. Interessierte Selbstgefährdung (Peters 2011, 2013):

1. **Ausdehnen der eigenen Arbeitszeit** im Sinne einer zeitlichen und örtlichen Entgrenzung der Arbeit. Private und familiäre Zeit wird zugunsten der Arbeitszeit reduziert, man ist auch in der privaten Zeit erreichbar.
2. **Intensivieren der Arbeitszeit** beinhaltet eine bewusste Erhöhung der eigenen Arbeitsgeschwindigkeit, welche jedoch negative Auswirkungen hat und nicht dauerhaft fortgesetzt werden kann. Durch die damit verbundene Arbeitsverdichtung werden soziale Unterstützungs- und Austauschprozesse unter den Mitarbeitenden erschwert und sozialer Rückzug begünstigt.
3. **Vortäuschen** falscher Fakten und Verschweigen von Problemen. In ergebnisorientierten Unternehmen kann es heikel sein, reale Schwierigkeiten anzusprechen. Die Beschäftigten täuschen eine hohe Leistungsfähigkeit vor, indem zusätzliche Arbeitsaufgaben trotz bestehender Überlast angenommen, eigene Schwächen und Ängste verschwiegen oder in Statistiken und Berichten falsche Angaben gemacht werden.
4. **Präsentismus** beinhaltet das Arbeiten trotz Krankheit bzw. der Verzicht auf Regeneration bei Krankheiten. Die Stressstudie 2010 brachte zum Vorschein, dass fast jede zweite erwerbstätige Person in der Schweiz angibt, in den letzten zwölf Monaten trotz Krankheit gearbeitet zu haben.
5. **Einnahme stimulierender Substanzen** zum Erhalt bzw. zur Steigerung der Leistungsfähigkeit.
6. **Einnahme von Substanzen zum Erholen**, mit dem Ziel, Entspannung, Abschalten nach der Arbeit sowie Ein- und Durchschlafen zu erleichtern.
7. **Senken der Qualität**, indem zum Beispiel fachlich wichtige aber für das Erreichen ökonomischer Zielvorgaben vordergründig nicht zentrale Aspekte der Arbeit vernachlässigt werden, im Wissen, dass dies negative Konsequenzen nach sich ziehen kann (etwa wenn ein Softwareprodukt trotz bestehender Mängel frühzeitig freigegeben wird und dies zu Kundenreklamationen führt). Werden die Ansprüche an die Qualität entgegen persönlicher Überzeugungen reduziert, so läuft das dem eigenen Professionalitätsanspruch zuwider.

### Kurz-Index zur Selbstgefährdung

Wie häufig ist es in den vergangenen 3 Monaten vorgekommen, dass Sie ...

- Zusätzlich in Ihrer Freizeit (Feierabend, Urlaub, Wochenende, Feiertage) gearbeitet haben?
- In einem Arbeitstempo gearbeitet haben, das Sie langfristig nicht durchhalten können?
- Gegenüber Vorgesetzten, Arbeitskollegen und/oder Kunden vorgegeben haben, die Arbeit zu schaffen, auch wenn Fristen nicht eingehalten werden konnten?
- Trotz Krankheit am Arbeitsplatz erschienen sind?
- Genussmittel/Substanzen (z.B. Alkohol, Koffein, Nikotin oder Medikamente) konsumiert haben, um bei der Arbeit leistungsfähiger zu sein?
- Genussmittel/Substanzen (z.B. Alkohol, Nikotin oder Medikamente) konsumiert haben, um nach der Arbeit besser abschalten zu können?
- Sich mit einem weniger guten Ergebnis zufriedengeben mussten, als Sie es normalerweise tun?

Sophie Baeriswyl, Martial Berset, Andreas Krause (2014): *Selbstgefährdung am Arbeitsplatz. Checkliste*. Zugriff 03.01.2023 unter <https://www.hrtoday.ch/de/article/selbstgefahrdung-am-arbeitsplatz-warnsignale>

## 12. Stresstoleranzfenster, Leistungskurve

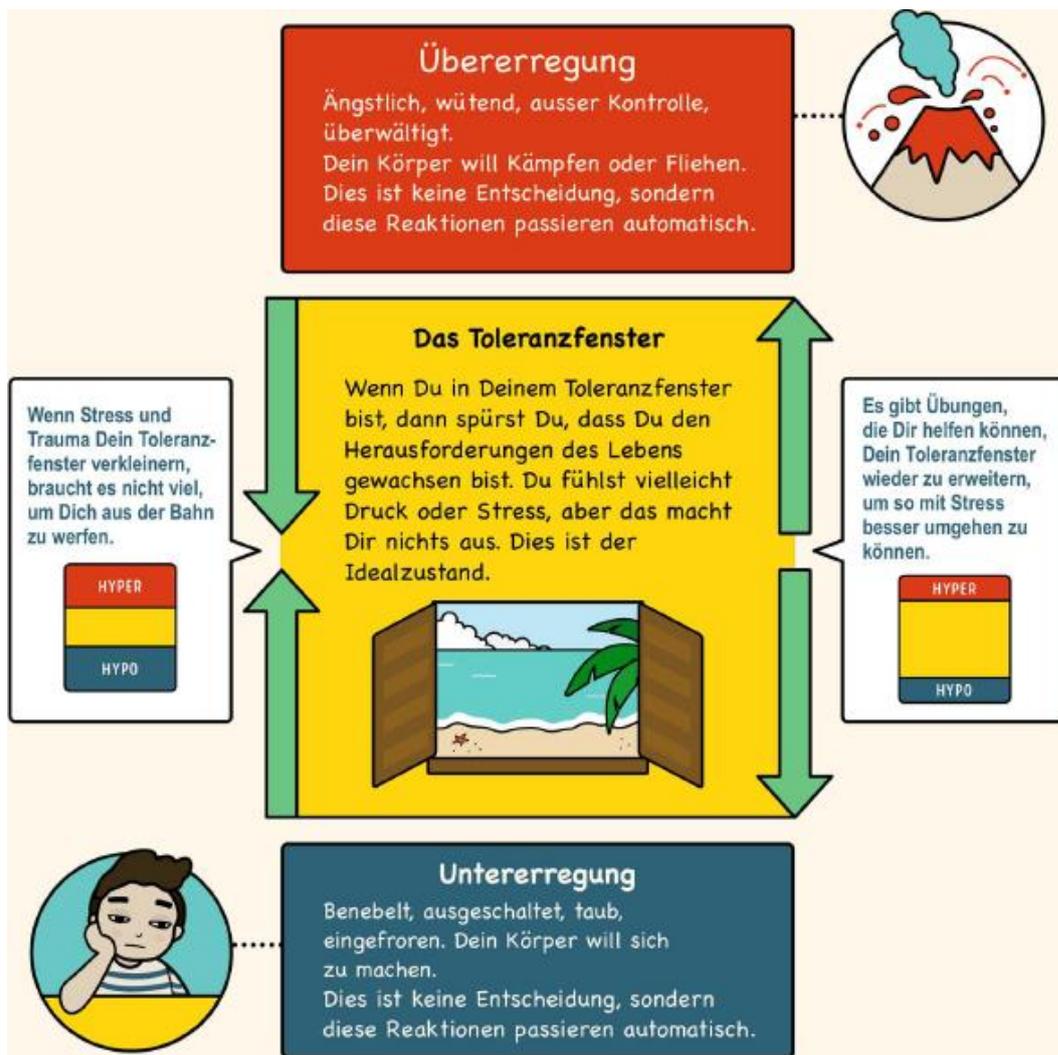


Abb. 11 Stresstoleranzfenster NICABM 2019

The National Institut for the Clinical Application of Behavioral Medicine 2019 ([www.ni-cabm.com](http://www.ni-cabm.com)) Übersetzung von Alexander Reich Zugriff 24.01.2023 unter: <https://akademie-traumatherapie.de/wp-content/uploads/2021/02/tolleranz.pdf>

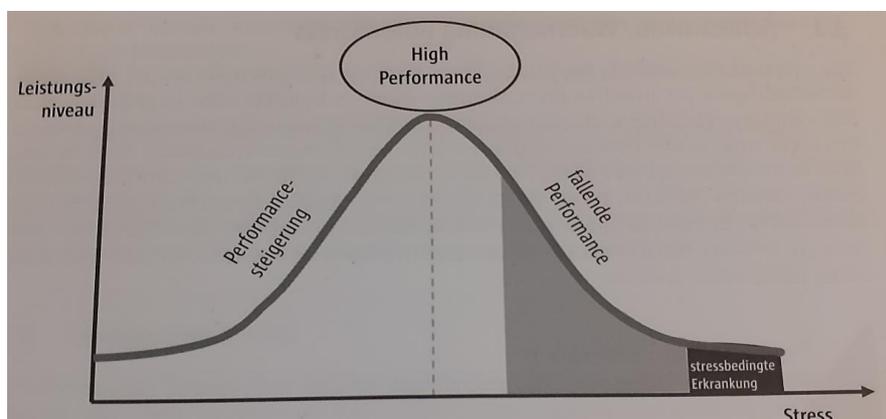


Abb. 9 Leistungskurve in Abhängigkeit vom Stress-Empfinden (Haurand et al. 2015: 27)

### 13. Der Polyvagal-Kreis

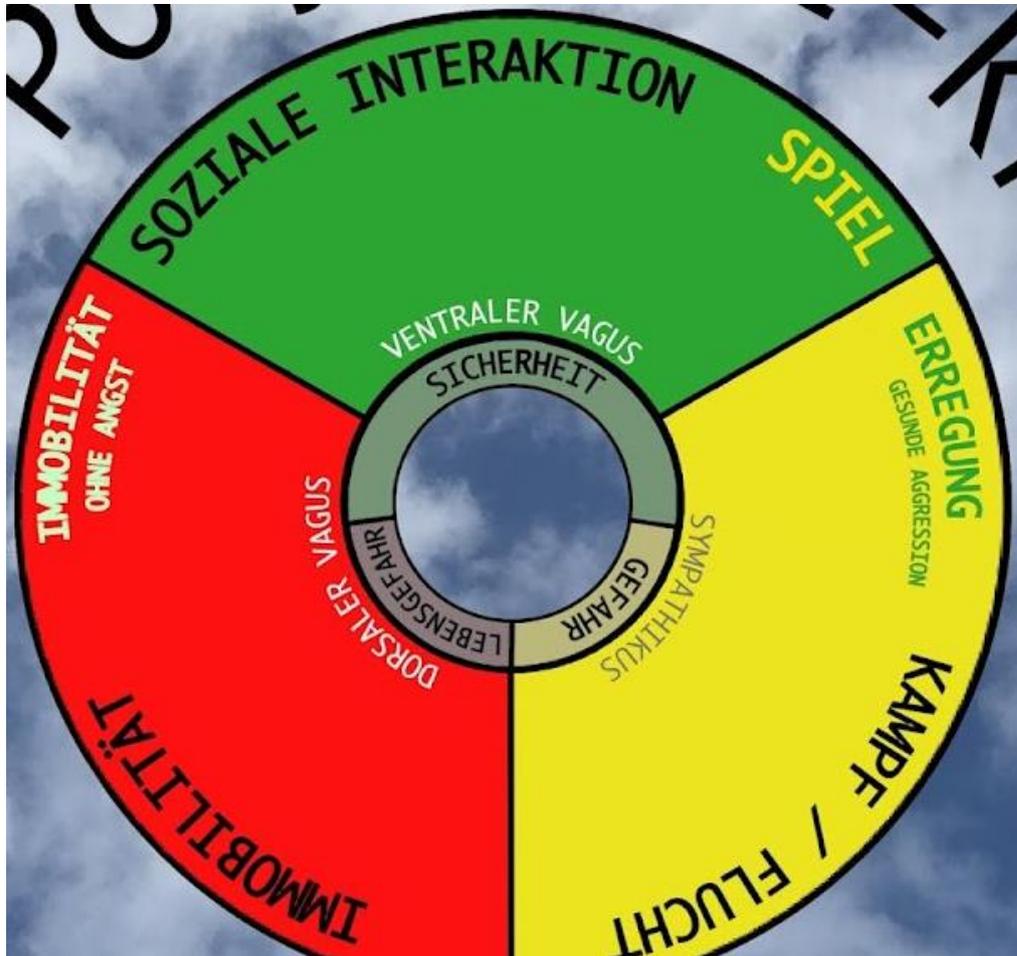


Abb. 12 Der Polyvagalkreis; Mathias Timm (Berlin) Zugriff 24.01.2023 unter <https://www.youtube.com/watch?v=2hc9PPN7L2c>

Grunderklärung Polyvagal-Theorie z.B. unter: Trauma and the nervous system a Polyvagal perspective with German Subtitles. Zugriff 24.01.2023 unter: <https://www.youtube.com/watch?v=O50DYDqziYI>

### 14. Kognitives Transaktionales Stress-Modell nach Lazarus

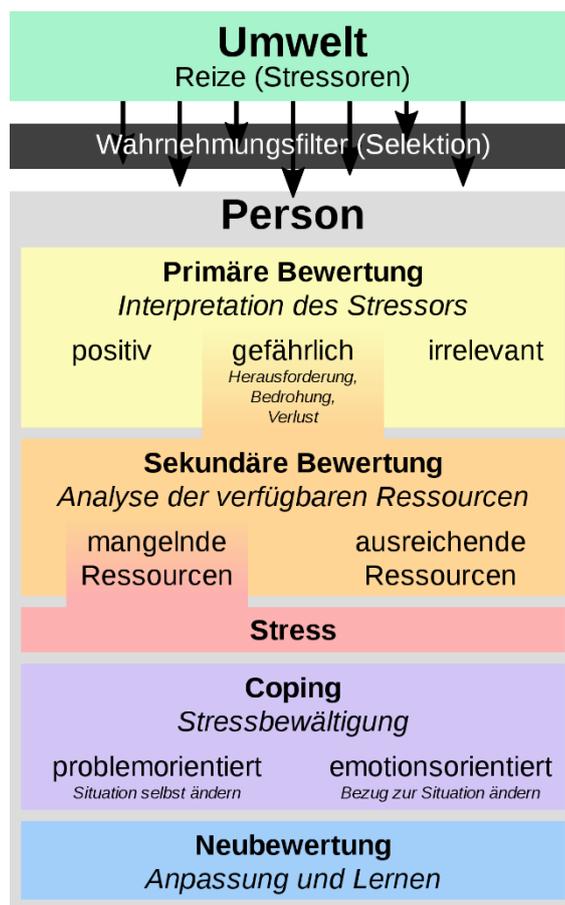


Abb. 13 transaktionales Stress-Modell nach Lazarus ([https://de.wikipedia.org/wiki/Da-tei:Stressmodell\\_-\\_Lazarus.svg](https://de.wikipedia.org/wiki/Da-tei:Stressmodell_-_Lazarus.svg))

### 15. Supervisionsrelevante Anforderungen und Ressourcen

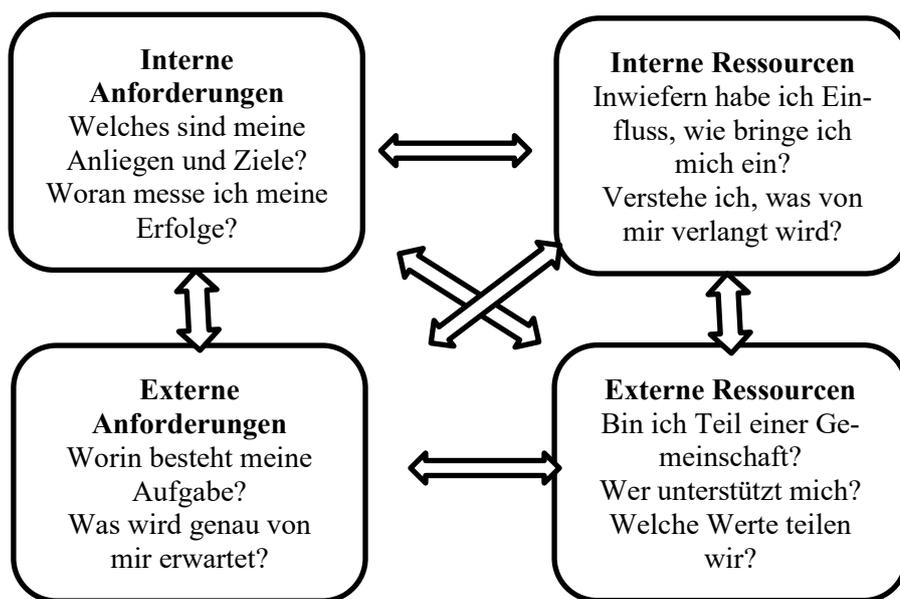


Abb. 5 Supervisionsrelevante Anforderungen und Ressourcen (Erbring 2015, 211)

## 16. Regenerationsstrategien

### Kriterien für Erholungsmaßnahmen (2.4.3)

- Welche Beanspruchungsfolgen sollen kompensiert werden?
- Welches Funktionssystem war aktiv?

Biologisch-physisch	Kognitiv-mental	Emotional-psychisch	Seelisch - sinnstiftend	Dialogisch-sozial
Lärm Einseitige Belastungen (z.B. durch Bildschirmarbeit) mangelnde Bewegung	Hohe Konzentration erforderlich Ständiger Aufmerksamkeitswechsel Unterbrechungen Technische Neuerungen	Umgang mit Leid Über-/Unterforderung Hilflosigkeit	Zusammenhänge nicht nachvollziehen können Keinen Einfluss auf Arbeitsgestaltung wenig Anerkennung	Anstrengende, aggressive Kunden/Klienten Konflikte im Team, mit Vorgesetzten

- Welcher Kontrapunkt soll gesetzt werden?
- Eher Entspannung oder Aktivierung?
- Eher allein oder mit anderen gemeinsam?
- Was macht Spaß?
- Was lässt die Arbeit vergessen?
- Was lässt sich in der konkreten Situation am besten umsetzen?

**Passive** Regenerationsstrategien können in Supervisionsprozessen als Ideen genannt und für den Alltag angeregt werden. Klassische passive Erholungsmaßnahmen sind **Massagen**. Physiotherapeuten können dabei zu Vertrauens- und Ansprechpersonen werden, so dass neben einer körperlichen auch die psychische und mentale Erholung profitiert (Ribbecke 2018: 158 f.). **Akupunktur** und **Akupressur** werden gegen Stress eingesetzt und über Krankenkassen finanziert. **Saunagänge** oder ein **Bad zu nehmen** führt bei vielen Menschen zur Entspannung von Körper und Psyche.

**Musik** zu hören kann die Stimmung recht schnell verändern. Es können eigene Playlists für bestimmte Situationen erstellt werden. Eine SD hört z.B. bestimmte Lieder auf dem Weg zur Arbeit bzw. von der Arbeit.

Mit **binauralen Beats** können gezielt bestimmte Gehirnfrequenz-Wellen erzeugt werden, auch solche zur Erholung. Auch wenn mir die Anwendung von binauralen Beats von Kolleg:innen aus der Traumaarbeit bekannt ist, habe ich selbst bislang darauf verzichtet. Ribbecke beschreibt, welche Frequenzen welchen möglichen Nutzen haben (2018: 173 f.).

Darüber hinaus sollte auf geeignete Angebote vor Ort hingewiesen werden (Entspannungskurse, Fitness-Studios, Jogging-Treffs oder ähnliches). Auch in LIA NRW 2016, einem Leitfaden für Beschäftigte, lassen sich viele Anregungen finden.

## 17. Beispiele für aktive Erholungsstrategien

Im Folgenden sind Anregungen für Interventionen/Übungen zusammengestellt, die auch in Supervisionsprozessen vermittelt und durchgeführt werden können. Supervision sollte dabei der Raum für Experimente sein. Die Übungen wirken dann, wenn sie in den Alltag von SD integriert werden:

**Atemübungen** regulieren das ANS, Bauchatmung regt den Parasympathikus zur Entspannung an:

In den Bauch atmen:

- Rückenlage mit ausgestreckten Armen und Beinen (...)
- Eine Hand auf den Bauch, die andere auf die Brust (...)
- Gegen die Bauchhand atmen. Der Bauch hebt und senkt sich dabei
- Fünf Sekunden ein- und fünf Sekunden ausatmen
- Wenn möglich, durch die Nase ein- und ausatmen
- Gesicht, Nacken, Schultern und Extremitäten entspannen sich
- Der Körper sinkt mit jedem Atemzug tiefer in die Matte hinein
- Konzentration auf eine tiefe und langsame Ausatmung
- Nach und nach die Ein- und Ausatmung verlängern (Ribbecke 2018: 138)

Quadratatmung: hilfreich ist es, sich ein Quadrat z.B. Fenster zu suchen und sich daran zu orientieren

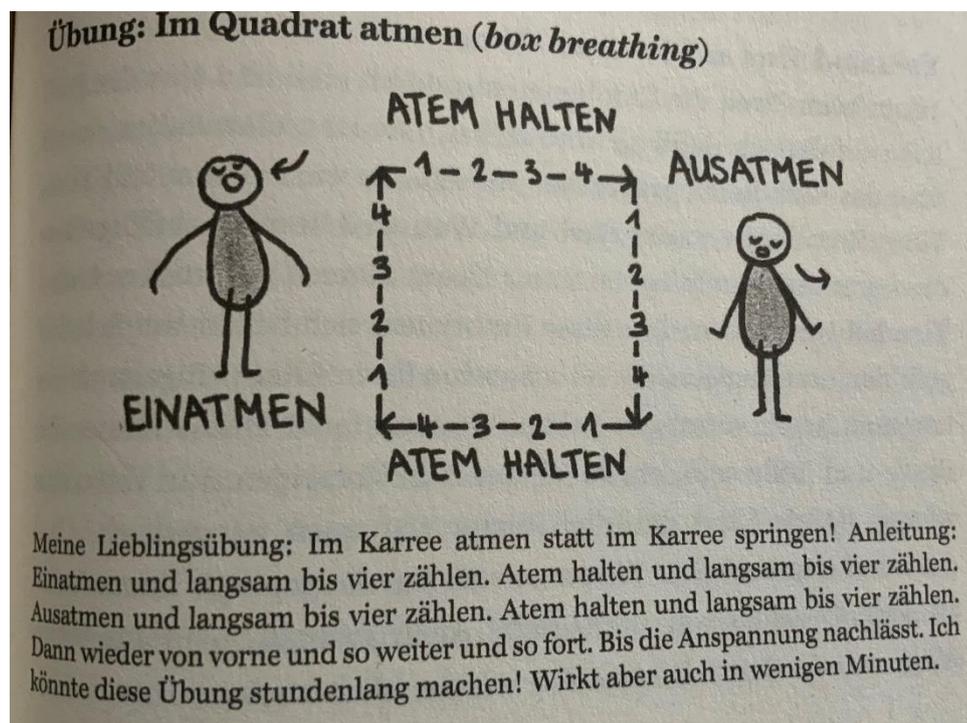


Abb. 14 Quadratatmung (Pablo Hagemeyer 2021: 103)

Atemübungen nach Croos-Müller (2017: 18 – 20): Strohhalmatmung, Abschnauben, Ziehharmonika

Atemübungen aus dem Zapfen nach Julie Henderson (2016): Gähnen (30), Seufzen (40), Pferdeschnauben (66), Prusten (68), Eierlegen-Atem (78), Schlürf-Atmen (80)

### **Progressive Muskelentspannung (PMR nach Jakobsen)**

Die (PMR) arbeitet mit der bewussten Anspannung und Entspannung. Diese Technik ist leicht erlernbar und ist eine der bekanntesten und am weit Verbreitetsten aktiven Entspannungstechniken. Man sollte dafür 10 – 15 Minuten im Sitzen oder Liegen einplanen. Nacheinander werden verschiedene Muskelbereiche des Körpers angespannt. „Das Ziel ist es, den Kontrast zwischen An- und Entspannung zu spüren und auf sich wirken zu lassen. Dabei wird mit der Einatmung so stark wie nötig die entsprechende Muskelpartie angespannt und mit der Ausatmung wieder entspannt.“ (Ribbecke 2018: 147) Die Anspannungszeit beträgt je nach Form zwischen 5 – 7 Sek. Oder 1 – 2 Minuten. Die Entspannung entsprechend 45 – 60 Sek. bzw. 3 – 4 Minuten. Die PMR lässt sich auch im Büro-Alltag zumindest in Ansätzen sogar während einer Besprechung umsetzen. Sie steigert die Konzentration und Körperwahrnehmung, senkt den Cortisolspiegel und die Herzfrequenz und hilft deshalb besonders gut zur Ruhe zu kommen (ebd.: 147 f.).

**Dehnungsübungen** erhöhen die Beweglichkeit und reduzieren die Muskelspannung. Sie können mit der Atmung verbunden werden, z.B. 2 Sek. einatmen, 4 Sek. ausatmen. **Kurz-Bewegungsübungen** aus dem **Zapchen** nach Julie Henderson (Embodying Well-Being oder Wie man sich trotz allem wohl fühlen kann oder Cornelia Hammer: Im Körper zu Hause sein. Mit Zapchen Somatics zu Leichtigkeit und Wohlbefinden, 2019) und **Body2Brain** (kostenlose App) nach Cornelia Croos-Müller (z.B. Alles Gut – Das kleine Überlebensbuch. Soforthilfe bei Belastung, Trauma & Co. von 2017; Bleib Cool. Das kleine Überlebensbuch für starke Nerven. Soforthilfe bei Stress, Arbeitsfrust & Co. von 2019). Stanley Rosenberg hat spezielle Bewegungsübungen zur Stimulation des Vagus-Nerven entwickelt (Der Selbstheilungsnerv, 2018).

**Yoga** gehört zu den ältesten tradierten körperlichen und geistigen Übungen vor dem Hintergrund einer philosophischen Lehre, die im Hinduismus und Buddhismus ihre Wurzeln hat.

„Yoga verfolgt das Ziel, durch ganzheitliche Übungen den Körper und die Seele in Einklang zu bringen. ... Körperliche wie mentale Ebenen werden gleichermaßen angesprochen. Die große Bandbreite des Yoga macht sie als Regenerationsstrategie so wertvoll.“ (Ribbecke 2018: 154)

Yoga wird in einer großen Bandbreite in Seminaren vermittelt. Hier erscheint es wichtig, das für sich passende Angebot selbst herauszufinden. Dann können die Übungen sowohl in Gruppen als auch (online begleitet) zu Hause (im Büro) allein durchgeführt werden. Mit einzelnen Asanas kann auch in Supervisionsprozessen experimentiert werden.

Meditative Stille- oder **Achtsamkeits-Übungen** wie z.B. Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR nach Jon Kabat-Zinn) sind in ihren Wirkungen gut erforscht. Sie senken den Blutdruck, wirken positiv gegen Stress u.a. durch Senken der Aktivität der Amygdala, verbessern die Konzentration und haben positive Effekte auf die Entzündungswerte und Immunabwehr im Körper. (Ribbecke 2018: 152 f.) Diese Übungen können ohne oder mit spirituellem Hintergrund durchgeführt werden. Zentral ist die Konzentration auf den Augenblick und das wertfreie Wahrnehmen dessen, was gerade ist, ohne es festzuhalten. Häufig

hilft die Konzentration auf die Wahrnehmung des Atems oder ein Bild. In diesem Sinne stellt es ein mentales Training dar. In Supervisionsprozessen können angeleitete Wahrnehmungsübungen z.B. zur Sitzhaltung (Kontakt zur Sitzgelegenheit, zum Boden), dem Atemfluss (Bewegung des Körpers durch Atembewegung) erste Erfahrungen ermöglichen. Eine geführte Wahrnehmungsanleitung durch den gesamten Körper (Body-Scan) kann z.B. besonders angestrengte Körperpartien mit Aufmerksamkeit beschenken und bewusst zu Loslassen und Entspannung angeregt werden. Es gibt darüber hinaus zahlreiche Imaginations-Übungen z.B. sich einen Wohlfühlort vorzustellen. Anregungen finden sich beispielsweise in den Büchern von Michaela Huber (Der innere Garten, Der geborgene Ort).

**Dankbarkeit:** führt zu tiefer innerer Zufriedenheit und Ausgeglichenheit. Da Erholung entscheidend davon abhängt, wie wir Ereignisse bewerten, ist die Haltung der Dankbarkeit hilfreich, da sie die Aufmerksamkeit von schwierigen Belastungen weg auf Gelungenes richtet. (Eichhorn 2006: 120 ff.). Zum Tagesabschluss drei Dinge in einem Dankbarkeitstagebuch aufzuschreiben oder vor dem Einschlafen an das zu denken, wofür man dankbar ist, fördert den Schlaf und damit die Erholung.

Weitere Erholungsmaßnahmen, die von Menschen genannt werden und die als Anregung dienen können, damit SD für sich eine **Liste** mit allen Aktivitäten **erstellen** können, die ihnen Freude bereiten, um davon täglich einer Kleinigkeit im Alltag Platz zu geben:

- Sport (allen, mit anderen zusammen)
- Singen (allein, mit anderen zusammen)
- Theater spielen
- Tanzen
- Reiten
- Zusammen mit Freunden kochen
- Gartenarbeit
- Basteln, malen, stricken ...
- Mandala malen
- Sich um andere kümmern, Vereinsarbeit
- Hobbys wie z.B. Angeln, Jagen, Musikinstrument lernen

Weitere Ideen, um die **Selbstregulationsfähigkeiten** von SD zu **unterstützen** finden sich bei Christine Rost & Bettina Overkamp (2018): Selbsthilfe bei posttraumatischen Symptomen. Übungen für Körper, Geist und Seele.

Darüber hinaus finden sich Anregungen zur Entwicklung von „Zeitkompetenz“, die aus meiner Sicht viel mit Erholungskompetenz und einem „gelingenden Leben“ zu tun hat, in Lesch et al. 2021, 171 - 259).

Die **Klopftechnik** von Michael Bohne eignet sich ebenfalls für Supervisionsprozesse, in denen es um den Umgang mit Belastungen und die Förderung von Erholungskompetenz geht (<https://www.dr-michael-bohne.de/> sowie <https://www.innen-leben.org/>).

## 18. Distanzierungsfähigkeit stärken

Welche Übergangsrituale haben sich in welchem Kontext bewährt?

Arbeitsabschluss:

- Was habe ich heute geschafft, erledigt, ist gut gelungen?
- Was ist noch offengeblieben? Woran werde ich morgen weiterarbeiten? (Aufschreiben, bereitlegen)

Ideen für Übergangsrituale:

- Andere Kleidung anziehen
- Spaziergang machen
- Tiefenentspannung
- Teezeit
- Duschen

Tagesabschluss: Dankbarkeitstagebuch (3 Dinge, für die ich dankbar bin, bewusst machen)

### **Imagination innerer Garten für Klient:innen**

In einem imaginierten Garten können Klient:innen sich sicher fühlen und das finden, was sie momentan brauchen. SD können sich von diesem Bild lösen, weil Klient\*innen versorgt sind. Sie gehen in der Vorstellung weiter zu einem Wasserfall (in den sie sich wahlweise hineinstellen können, alles Belastende abspülen lassen oder einfach die Erfrischung durch das sprudelnde Wasser wahrnehmen). An diesem Ort können sie das auftanken, was sie selbst brauchen. Danach wenden sie sich einem Weg zu und schauen in ihre eigene Lebenslandschaft, was ihnen heute wichtig ist, was sie als nächstes tun möchten. (Zusammenfassung nach Ellen Spangenberg (2015): *Behutsame Trauma-Integration (TRIMB)*, Stuttgart: Klett-Cotta, 175 f.)

## 19. Fragen zur betrieblichen Erholungskultur

- Welchen Stellenwert hat Erholung in der Organisationskultur? Welche Werte und Normen beeinflussen diesen Stellenwert der Erholung? Welches Bild zu einer menschengerechten Arbeit herrscht in der Organisation (Leitung, Vorgesetzte, Mitarbeitende)?
- Wie wird die Verantwortung für Regeneration aller Mitarbeitenden verteilt? (Individuell?)
- Wie zeigt sich eine Mit-Verantwortungsübernahme für Erholung durch die Organisation? Konkrete Beispiele?
- Gibt es z.B. ein betriebliches Gesundheitsmanagement? Wie ist die Einstellung der Führungskräfte hierzu? Wie wird es von den Mitarbeitenden erlebt?
- Gibt es Angebote des Betriebssports oder finanzielle Förderung für entsprechende Maßnahmen?
- Wie wird Erholungsbedürftigkeit bewertet? Gilt die Äußerung von Erholungsbedürftigkeit als Ausdruck von mangelnder Belastungsfähigkeit oder wird darin eine Kompetenz zur Erhaltung dauerhafter Leistungsfähigkeit gesehen?
- Welchen Stellenwert hat Untätigkeit in der Organisation? Ist diese im äußeren Erscheinungsbild eher zu vermeiden oder wird darin der Boden für ein kreatives Potential gesehen?
- Was passiert, wenn Vorgesetzte den Raum betreten?
- Welche Hypothesen haben Mitarbeitende in Bezug auf Nebentätigkeiten als kaschierte Pausen? Welche Neben- oder Fülltätigkeiten eignen sich aus ihrer Erfahrung besonders dafür?
- Wie wird Erholungsverhalten sozial von Kolleg:innen und Vorgesetzten unterstützt oder gehemmt?
- Wie wird in welchen Kontexten darauf reagiert, wenn Mitarbeitende Grenzen (der Belastbarkeit, der Arbeitszufriedenheit etc.) aufzeigen und offen äußern (z.B. in Form einer Überlastungsanzeige)?
- Welches Vorbild geben Vorgesetzte in Bezug auf den Umgang mit Beanspruchung und Erholungskompetenz (z.B. Umgang mit Überstunden, Pausen- und Urlaubsregelungen)?
- Wie werden Pausenzeiten genutzt? Sind es Zeiten zur Erholung oder Puffer für liegengebliebene dringende Aufgaben? Wann werden offizielle Pausenzeiten verlängert oder der Feierabend vorgezogen?
- Wie ist die Erreichbarkeit in Pausenzeiten, nach Feierabend, am Wochenende und im Urlaub geregelt?
- Welche Formen der Einflussnahme und Mitbestimmung zur Aufgaben- und Arbeitszeitgestaltung sind vorhanden?
- Welche Möglichkeiten, zwischen Aufgaben je nach deren Anforderungsprofil zu wechseln, sind vorhanden?
- Wann können Mehrarbeit und der Zwang, Erholungsbedürfnisse aufzuschieben, nachvollzogen werden und in welchen Kontexten nicht (mehr)?
- Wie ist die Pausenregelung: Welche Pausen sind verbindlich angeordnet? Gibt es weitere Vorgaben? Wie werden Kurzpausen gestaltet? Gibt es Anleitungen/Schulungen dazu?
- Wie wird Zeitvielfalt in der Organisation gelebt?

## 20. Beschleunigungskreislauf

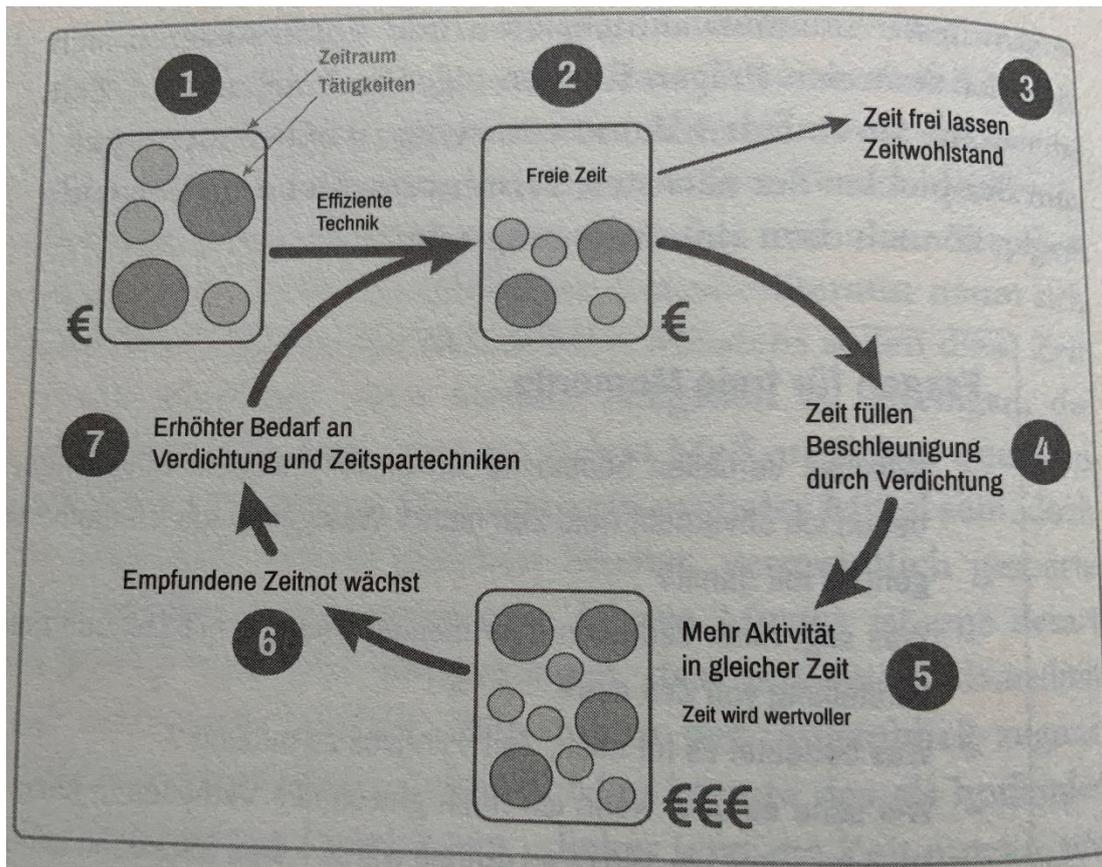


Abb. 15 Der Beschleunigungskreislauf (Lesch et al. 2021: 174)

## 21. Übung: Sicher in Gruppen

Barbara Innecken (2017): *Traumasppezifische Vorgehensweisen in Aufstellungen*. in: Bourquin, Peter & Nazarkiewicz, Kirsten (Hg.) (2017): *Trauma und Begegnung. Praxis der Systemaufstellung*, Krefeld: V& R.), 82.

### Übung: Sicherheit in Gruppen

- Bewegen Sie Ihren Kopf langsam nach rechts und links und nehmen sie Ihre Umgebung wahr: Ihren Nachbarn zur Rechten und zur Linken, die weiter entfernten Nachbarn, die Menschen gegenüber, die Leiterin, die Fenster und Türen des Raumes, den gesamten Raum. Und während das geschieht, bitte ich Sie, darauf zu achten, wie sehr Sie gleichzeitig Ihren eigenen Körper wahrnehmen können: die Füße auf dem Boden, die Sitzhocker auf dem Stuhl, den Rücken an der Lehne, Ihre Hände. Nehmen Sie das einfach nur wahr, ohne etwas verändern zu wollen.
- Stehen Sie nun bitte auf und suchen Sie sich einen Ort im Raum, an dem Sie etwas Platz um sicher herum haben. Heben Sie die gestreckten Arme seitlich bis über den Kopf hoch und senken Sie sie wieder. Führen Sie die Bewegung so aus, dass sie Ihnen gut tut und nicht schmerzt (3 x)
- Bewegen Sie nun Ihre rechte Schulter mit einer kleinen, raschen Bewegung nach oben und nach hinten, so, als wollten Sie einen Vogel wegscheuchen, der sich auf Ihre Schulter gesetzt hat. Führen Sie auch diese Bewegung so aus, dass sie Ihnen gut tut (3 x). Danach das Gleiche mit der linken Schulter.
- Schieben Sie Ihre Arme mit nach oben gestellten Händen in Brusthöhe weg von sich, so, als wollten Sie etwas von sich wegschieben (3 x).
- Heben Sie Ihre Oberschenkel, so als wollten Sie laufen. Treten Sie dabei auf der Stelle und bewegen Sie, wenn Sie möchten, auch die Arme dazu mit.
- Heben Sie den rechten Fuß und bewegen Sie ihn, als wollten Sie etwas mit dem Fuß wegschieben (3 x). Heben Sie danach den linken Fuß und tun Sie das Gleiche mit diesem (3 x)
- Gehen Sie nun zurück auf Ihren Platz. Bewegen Sie Ihren Kopf noch einmal langsam nach rechts und links: Wie nehmen Sie Ihren Nachbarn zur Rechten und zur Linken jetzt wahr, wie die weiter entfernten Nachbarn, die Menschen gegenüber, die Leiterin, die Fenster und Türen des Raumes, den gesamten Raum? Gibt es Unterschiede?
- Gleichzeitig bitte ich Sie, darauf zu achten, wie Sie Ihren Körper jetzt wahrnehmen können, die Füße auf dem Boden, die Sitzhocker auf dem Stuhl, den Rücken an der Lehne, Ihre Hände. Gibt es auch hier Unterschiede? Nehmen Sie einfach nur wahr, ohne etwas verändern zu wollen.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich meine Masterthesis mit dem Titel

„Erholungskompetenz‘ – auf dem Weg zu einer natürlichen Balance zwischen Aktivierung und Entspannung. Konzeptionelle Impulse für die Supervision“

selbständig angefertigt und keine anderen als die angegebenen und bei Zitaten kenntlich gemachten Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Lüdinghausen, den 14. Februar 2023