

Destruktivität in der Supervision

Akademie Villigst 22. – 24. März 2023

Prof. Dr. Heidi Möller

Wertschätzung – davon kann ich nicht genug bekommen!

Was ist denn Wertschätzung?

- Die Tür aufhalten?
- Ein kleines Präsent zum Geburtstag?
- Lob für geleistete Arbeit?
- Bonuszahlung?
- Dienstwagen?
- Beförderung?
- Mitarbeitende des Monats?
- Dankbarkeit?
-

Infantilisierung der Mitarbeitenden?

Wer muss Wertschätzung von anderen bekommen? Kinder!

Wer ist nicht auf Wertschätzung von anderen angewiesen? (Seelisch)
Erwachsene!

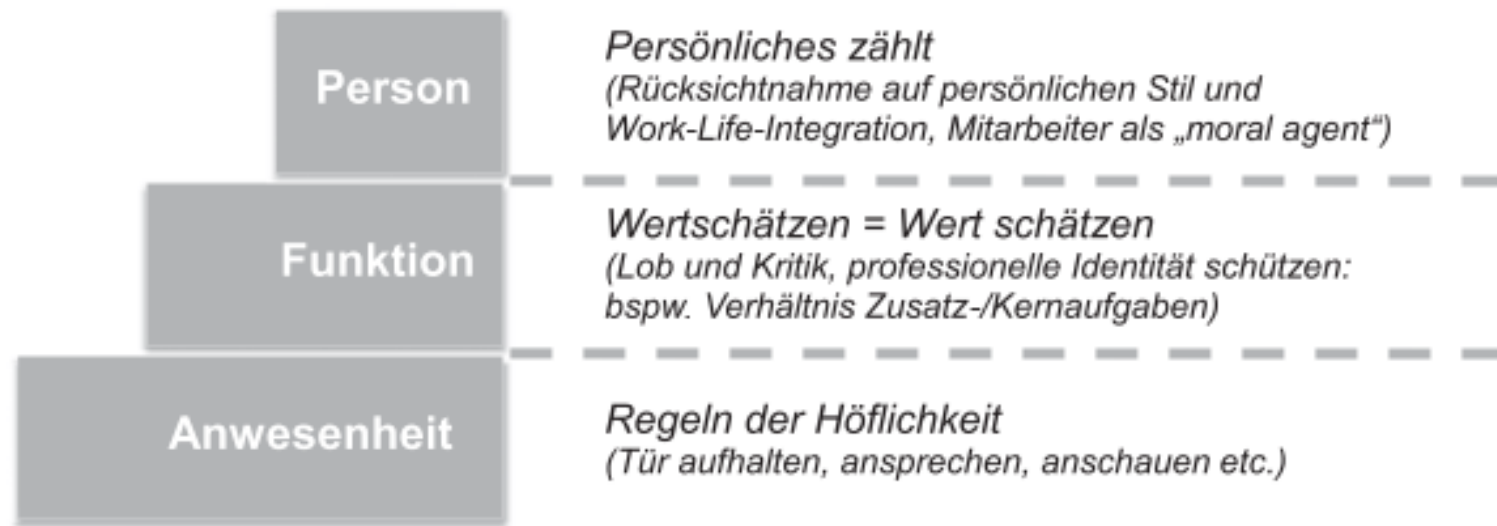
Wer ist seelisch erwachsen? Wer sich selbst mit Wertschätzung
versorgen kann und *zusätzlich* die Wertschätzung anderer genießen
kann!

Eidenschink, 2022

Die dunkle Seite der Wertschätzung

- Mitarbeitende und die Organisation entwickeln eine Kind-Eltern-Dynamik.
- Rollenträger:innen sind für das Spenden von Belobigung zuständig
- Abhängigkeit von Zuspruch stabilisiert den Mangel und erzeugt Fremdsteuerung
- Wertschätzungsdebatte wird zum Machtkampf
- Aufmerksamkeit für Schwächen, Fehler und Lücken in der Kompetenz droht zu sinken
- selbstausbeuterische Überlastung aus Wertschätzungssymbiosen
- selbstschädigendes Muster!

Das Stufenmodell der Wertschätzung



Wertschätzungsdiskurs: Fordernder anklagender Habitus?

Zwack, Muraitis & Schweitzer 2017

endlich mal gesehen werden

einfach mal in Ruhe gelassen werden

„Lowperformer schwitzen und Highperformer wärmen sich in der Aufmerksamkeit ihrer Chefs“ (S. 118)

Die Mitte wird übersehen

Funktion für die Organisation

niemand möchte mit seinem Nutzen verwechselt werden

(Person versus Personal)

Professionelle Identität (Dokumentationswahn, ...)

Rollenfixierung zwischen Wertschätzungsspender:innen und Wertschätzungsempfängern

Empathieverweigerung gegenüber Führungskräften als mikropolitisch
Mittel

Die Primärerwartungen der Organisationen an ihre Mitglieder leiten sich aus ihrer Aufgabe ab

Diskrepanz zwischen Aufgaben- und Personenorientierung hat enormes Kränkungspotenzial

Organisation soll älter werden als ich selbst

Ich bin austauschbar!

Konditionalprogramm versus Zweckprogramm und das

Kränkungspotenzial durch persönliche Vergleiche

Wertschätzungsmangelernährte nehmen eine emotionale Interpretation des Umweltverhaltens vor.

Das Wertschätzungsdefizit ist kein objektiv feststellbarer Missstand

11. Gebot: Du sollst nicht nicht wertschätzen!

Verstehensangebote

Heidi Möller gefangen in praktischer Ratlosigkeit

- Der Ruf nach Wertschätzung die Macht der Ohnmächtigen
(sie entscheiden, wann es genug ist)
- Professionelle Identität ist bedroht
(wenig Pflege, viel Dokumentation)

Inkongruenz zwischen dem, was ich von mir für brauchbar halte und dem, was von der Organisation abgerufen wird

- Anschlussfähigkeit im Team
(Teilhabe)
- Alarmfunktion der Debatte

Raus aus der Diffusion - Hinein in verantwortbare und verhandelbare Positionen

Übertragungsmuster auf Führungskräfte:

- Bilder, die wir uns von Führungskräften machen, werden durch innere Bilder beeinflusst.
- Beziehungen früherer Zeit im „Dort und Damals“ werden im „Hier und Jetzt“ wiederbelebt.
- nicht gelöste Konflikte der Vergangenheit werden partiell in gegenwärtigen Beziehungen wiederbelebt und mit Führungskräften heute ausgetragen.
- Auflösung von Übertragungsmustern kann retrospektiv heilsam wirken.
- Irrtum in der Zeit (Freud)
- kindliche Bedürfnisse nach Anerkennung, Orientierung, Beruhigung, Stabilität
- Heldensuche?

Wie lernt man Selbstwertregulation?

Raus aus dem Wertschätzungslückenstopfsystem

Aus Fremdbestätigung wird entwicklungspsychologisch Selbstanerkennung

Alternative zur Fixierung auf Führungskräfte: Geschwistercontainment

Selbstwert am Arbeitsplatz

Teilaspekt des Selbstwerts, die Beliebtheitsorientierung steht oft im Widerspruch zu den Rollenanforderungen

Im *passiven* Modus fällt es schwer, Vorschläge zu machen und Entscheidungen zu treffen (sie könnten ja falsch sein).

Folge:

- Rumination,
- Infragestellung der eigenen Wertigkeit in Gänze,
- Selbstanklage und Scham

.....

Im *aktiven* Modus werden contraphobisch Vorschläge und Entscheidungen getroffen: Besser irgendwas zu tun, als nichts zu tun.

- Kein Abwägen und keine Besonnenheit
- forcierte Selbstsicherheit
- leichte Kränkbarkeit bei Konfrontation oder fehlender Resonanz
- Entwertung anderer als Entlastung von zumeist unbewussten Minderwertigkeitserleben

Ziel ist der integrierte Modus

Die **Stabilisierung des professionellen Selbstwerts** über die Zeit

Grundbedürfnis aller Menschen (Grawe, 2000) nach **Selbstwertschutz**
und sogar **Selbsterhöhung**

das Bedürfnis, sich als kompetent, wertvoll und geschätzt zu fühlen

- robustere Realitätsprüfung vorzunehmen
- Konfrontationen zu ertragen
- Feed-back mit offenem Visier in Empfang zu nehmen, ohne in Unwert oder Großartigkeit zu regredieren

Den professionellen Selbstwert stärken

Selbstbewertung verändern?

Bestätigung und Anerkennung durch die Coach?

„Was sind die Knöpfe, die gedrückt werden müssen, damit die Selbstwertskala herauf- und herunterreguliert wird?“

Anerkennung eigener **Täter:innenschaft** schafft Spielräume und Autonomie

Biografiearbeit:

das „Dort und Damals“ von der Wahrnehmung des „Hier und Jetzt“ trennen

Verbesserung der **Narration**

Reduktion der Diskrepanz zwischen Realselbst und Idealselbst

Führung „good enough“

„Was ist ein wertvoller Mensch?“

Ambiguitätstoleranz

„eine für die Identitätsbildung entscheidende Variable, da Identitätsbildung offenbar immer wieder verlangt, konfligierende Identifikationen zu synthetisieren. Ohne sie ist ein Individuum nicht in der Lage, angesichts der in Interaktion notwendigerweise auftretenden Ambiguitäten und unter Berücksichtigung seiner Beteiligung an anderen Interaktionssystemen und einer aufrechtzuerhaltenden biographischen Kontinuität zu handeln“.

Stangl (2023)

Ambiguitätstoleranz II

„Wenn die Ambiguitätstoleranz eines Individuums in einer konkreten Situation nicht ausreichend vorhanden ist oder wenn eine Situation so widersprüchlich ist, dass ein zu hohes Maß an Ambiguitätstoleranz gefordert wird, kommt es zur Abwehr, d. h., entweder verdrängt es alle Widersprüche zwischen den Erwartungen anderer und den eigenen Bedürfnissen, oder das Individuum beharrt auf den eigenen Bedürfnissen, d. h., die Rollenerwartungen werden nicht hinterfragt, sondern deren Bedeutung wird geleugnet.“

Stangl, 2023

Intoleranz der Ambiguität

Nicht-Ertragen-Können von Mehrdeutigkeit

Menschen, die mehrdeutige und gegensätzliche Sachverhalte nicht aushalten und nicht bewältigen können

Else Frenkel-Brunswik

Perspektivenwechsels und Mehrperspektivität kann in Folge dieses Defizits nicht gelingen. Es herrscht eine starre, unflexible, zwanghafte Haltung vor. Zwischentöne und komplexe Sachverhalte irritieren und werden abgewehrt. Es fällt schwer widersprüchliche Bedürfnisse bei sich selbst und bei den anderen wahrzunehmen und gelten zu lassen.

Kann man Ambiguitätstoleranz lernen?

- Anerkennung der Unvorhersehbarkeit des Lebens
- Aufgabe der Illusion der Kontrolle

„Lizenz zum Nicht Wissen“ Lohmer (2000)

- kognitiven Stil hinterfragen und ggf. ändern.

Mentale Modelle, die von Entweder – Oder – Mustern, von Schwarz-Weiß-Denken oder einer binären richtig-falsch Konstruktion geprägt sind erweisen sich als dysfunktional.

- Entwicklung der Fähigkeit, Ungewissheit auch unter Stress auszuhalten als „negative capability“

Lazar (2000)

Die psychoanalytische Grundhaltung

mit gleichschwebender Aufmerksamkeit, ohne vorschnelle Bewertung, alles wahrzunehmen, was an Affekten, Körpersensationen und Fantasien in uns im Kontakt mit anderen entsteht.

Es macht Sinn zu spüren!

- Selbstwahrnehmung stärken
- Arbeit am Affekterleben
- Arbeit an der Affekttoleranz
- Affektdifferenzierung
- Affektmitteilung (Fonagy, 2022)
- Affektregulation (Sell et al. 2022)

Awarenesskontinuum oder Achtsamkeit

Awareness den leiblich affektiven Prozessen gegenüber erweitert
zudem die Wahrnehmungskapazität in Außen.

(vgl. Hartmann-Kottek, 2012)

Methodenrepertoire:

- Focussing nach Gendlin (1998)
- Psychodrama (v. Ameln & Kramer, 2014): Rollenwechsel, Rollentausch und Doppeln in all seinen Facetten
-

Narzisstischer Persönlichkeitsstil / Führungsstil

Entscheidungsstark - machtorientierter Führungsstil

- **Charakteristika:** strebt nach Macht, charismatisch, begeistert, wechselhaft in Aufmerksamkeit und Zuwendung
- **Grundkonflikt:** ständiger Wechsel zwischen grandiosem Selbst und Minderwertigkeitsgefühl, kein stabiles Selbstwertgefühl, angewiesen auf ständige Bewunderung und Spiegelung von Außen
- **Stärken & Ressourcen:** mitreißend, überzeugend, offen für Neues, visionär, veränderungsorientiert
- **Schwächen & Risiken:** Grandiosität, keine verlässliche Bindung, rascher Wechsel von Aufmerksamkeit und Themen, kann Dinge nicht gut durchführen und zu Ende bringen, blendet Einschränkungen der Realität aus
- **Einfluss auf Teamkultur:** die Organisation wird zum Spielplatz, Mitarbeiter sind auf die Führungskraft ausgerichtet, Polarisierung in Anhänger und wenige Kritiker, beständige Aufbruchsstimmung mit vielen neuen Projekten, geringe Sensitivität für Beschränkungen und Gefährdung

Narzisstische Berater:innen

- Größengefühle
- Übertreibung eigener Leistungen und Talente
- Anspruchshaltung, ohne angemessene Leistung als überlegen angesehen zu werden
- unbegründete Erwartung besonders günstiger Behandlung
- beschäftigt mit der Fantasie über unbegrenzten Erfolg, Macht, Brillanz, Schönheit oder ideale Liebe
- nutzen zwischenmenschliche Beziehungen, um seine eigenen Ziele zu erreichen
- übermäßiges Bedürfnis nach Bewunderung
- fehlende Empathie

Auswertung „Linke-Spalte-Übung“

- Was sagen die Inhalte der linken Spalte über mich aus?
- Was hat mich gehindert, die Inhalte der linken Spalte zu kommunizieren?
- Wie wäre das Gespräch verlaufen, wenn ich die Inhalte nicht geheim gehalten, sondern konstruktiv eingebracht hätte?

Gegenübertragung

- Die Gesamtheit aller emotionalen Reaktionen, die im Kontakt mit einer/einem Coachee entstehen, mögen sie nun ihren Ursprung im Coachee oder in uns haben.
- Emotionen, Fantasien, Gedanken, Bilder, Impulse, körperliche Symptome
- Momentan punktuell
- Durchgängige Haltung
- Handlungsdialog (Rolleneinstellung)
- Reaktion auf das (Übertragungs-) Verhalten der/des Coachee
- Eigener ungelöster Konflikt
- konkordant oder komplementär

Verstehender Zugang

- Wahrnehmen
- Impuls nicht in Handlung umsetzen (unreflektiert)
- Distanz zum eigenen Affekt herstellen
- Gegenübertragungsoffenbarung ?
- Gegenübertragungsreaktionen auf ihre subjektive Bedeutung hin analysieren
- Gegenübertragungsreaktionen in Gestalt einer affektbestimmten Objektbeziehungsphantasie konzeptualisieren
- Oszillation zwischen Involviertsein und Distanznahme

Was meint psychologische Sicherheit?

Die gemeinsame Überzeugung aller Mitglieder eines Teams, dass die Sicherheit innerhalb der Gruppe gegeben ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen. Dazu gehört z. B., mit Lösungsmöglichkeiten zu experimentieren, eigene Fehler einzugestehen und sich von der wahrgenommenen Team-Norm abweichend zu verhalten.

Giernalczyk & Albrecht, im Druck

Leitfragen psychologische Sicherheit:

- Herrscht eine offene Atmosphäre, in der sich die Beteiligten trauen ihre eigene ggf. abweichende Meinung zu vertreten?
- Wird Unterschiedlichkeit und Anderssein der Teammitglieder geschätzt und genutzt?
- Wird über Fehler und die daraus entstehenden Lernmöglichkeiten ohne Schuldzuweisung gesprochen?

Psychologische Sicherheit, Edmondson, 1999

Offen die eigene Meinung äußern können. Jedes Mitglied kann ohne Risiko Ideen einbringen und die Entscheidungen anderer infrage stellen; unterschiedliche Meinungen werden respektiert und diskutiert; es herrscht Vertrauen darauf, dass andere nicht versuchen, einen zu untergraben.

Jede/r spricht gleich viel. Das muss nicht in jedem Meeting gleich verteilt sein, aber sich über einen gewissen Zeitraum ausgleichen.

Soziale Empathie, die ein gegenseitiges Verständnis erzeugt. Es herrscht eine hohe soziale Sensibilität vor; die Mitglieder des Teams können sich in die Anderen einfühlen und achten auf deren Bedürfnisse.

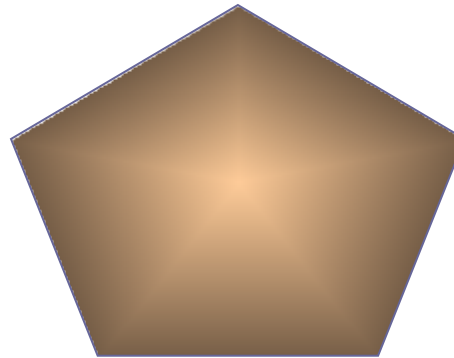
Fehler werden als Lernproblem gesehen. Es gilt, aus Fehlern und Schwächen zu lernen sowie Lösungen anstatt Schuldige zu suchen. Neugier und Experimente werden gefördert.

Individuelle Stärken, Talente und Fähigkeiten werden geschätzt. In einem Team verfügt jede/r über eigene Talente und Erfahrungen. Der Fokus geht weg von einer defizitären hin zu einer stärkenorientierten Sichtweise.

**Die innere Stimme
nach außen bringen**

**Die Gedanken in
der Schwebel halten**

**Hören auf das,
was im Raum ist**



**Widersprüche und Paradoxien
im Denkprozess akzeptieren**

**Personen und Funktionen
wertschätzend begegnen**