

Bernd Jansen

Zwei Cowboys auf Baggerfahrt

Eine Antwort auf M. Kozinowskis und P. Wollsching-Strobels Beitrag „Supervision im Profitbereich – Chance oder Sakrileg?“

Wenn es lediglich darum ginge, dass zwei Sozialpädagogen - in der Arbeitswirklichkeit profitorientierter Unternehmen gut situiert - mit ihrer Vergangenheit hadern und dieses auch in einer Fachzeitschrift kundtun müssen, bräuchte ich nicht hier am Computer zu sitzen und – mich ärgern – eine Antwort formulieren, um an die Selbstverständlichkeiten professioneller Supervision zu erinnern. Die Autoren des genannten Beitrags sind Kollegen, Mitglieder der DGSv, einer der beiden als Supervisor ausgebildet. Wenn in der Zeitschrift Supervision, die seit ihrem Bestehen (1982) in zahlreichen Beiträgen Supervision in den Kontext organisationsbezogener Beratung stellt, die Autoren ein Zerrbild von Supervision errichten, um dann ein schmales Coachingkonzept zu etablieren, und sie behaupten, dass SupervisorInnen für profitorientierte Unternehmen ungeeignet seien, und darüber hinaus diese Zeitschrift den Autoren eine Plattform bietet, dann kann das nicht ohne Antwort bleiben.

Die Autoren stellen die beiden „Welten“, profitorientierte und not-for-Profit-orientierte Arbeitswirklichkeit gegenüber und behaupten, dass Supervision in der bisherigen Form für die Wirklichkeit der Not-for-Profit-Unternehmen tauglich, aber für den Profitbereich wenig gerüstet sei. Sieht man einmal von den eingeschobenen Selbsterklärungen „Was wollen die Autoren?“ ab, wird eine nicht näher beschriebene Anpassungskompetenz gegenüber wirtschaftlichen Erfordernissen vor einem Zerrbild supervisorischen Handelns errichtet.

In der supervisorischen Szene werden wir seit einigen Jahren überschwemmt von adjektivischen Verknüpfungen mit dem Begriff Supervision. Die Autoren sprechen hier von „klassischer Supervision“, die dann mit folgenden Aussagen definiert wird: „Als eine Form von Sozialarbeit ist sie dem Allgemeinwohl verpflichtet.“ Supervision hat zwar Wurzeln in der sozialen Arbeit, jedoch war und ist Supervision keine Form der Sozialarbeit. Wer soziale Arbeit berät, macht keine Sozialarbeit – auch wenn es manchmal gewünscht wird. Mit diesem methodologischen Irrtum gleich im zweiten Absatz nimmt die Polemik ihren Lauf. Bevor wir dann zum Wilden Westen der Wirtschaft kommen, reduzieren die Autoren dann gleich Supervision als einen „praktischen Lernprozess“, der sozialarbeiterische „Methoden und Techniken auf ihre Alltagstauglichkeit überprüft“. Mehr steht da nicht zur „klassischen Supervision“.

Im Folgenden wird dann in Abgrenzung zur so genannten „klassischen Supervision“ der Profitbereich ähnlich klischeehaft beschrieben: „Ziel ... im Profitbereich dagegen ist die Leistungssteigerung der Teilnehmer im

Zusammenfassung

Der Autor antwortet auf den Artikel „Supervision im Profitbereich – Chance oder Sakrileg?“ in diesem Heft. Er verwahrt sich gegen das vorurteilsbeladene Zerrbild der Supervision und leistet einen Beitrag zur Interessenklärung.

erschienen in:

*supervision
Heft 4 / 2000*

betriebswirtschaftlichen Sinne.“ Die Bühne betritt der erfolgreiche Kapitalist, der sich nicht scheut, Menschen „freizusetzen“. Da geht der böse Lopez um. So bleibt hier und an anderen Stellen des Artikels die Profitwelt ähnlich holzschnittartig karikiert, der sich dann alle Beratung anzupassen habe. Was meinen die Kollegen denn, wenn sie hier und später betriebswirtschaftliche Sinne beschwören? Auch im Wilden Westen der betriebswirtschaftlichen Sinne gibt es Licht am Horizont: „Unternehmen, die zwar für den Markt aber von den Menschen, die in ihm tätig sind, leben.“

Es ist mir neu, dass in den Einrichtungen der sozialen Arbeit, im Gesundheitswesen und in der Verwaltung, der zufriedene und glückliche Mitarbeiter das größte Ziel ist, zu dessen Erreichung die SupervisorInnen sich zur Verfügung stellen. Keine Organisation dient primär dem Wohl der Menschen, die in ihr arbeiten. Gleichwohl wissen moderne Organisationen – gleich ob sie am Profit oder an sozialen Dienstleistungen orientiert sind – dass kooperative und kommunikative Kompetenzen ihrer Mitarbeiter, sowie deren Identifikation mit der Arbeit darüber bestimmt, wie erfolgreich sie ihre Ziele auf dem Markt erreichen und sichern können.

Je komplexer eine Arbeitsaufgabe ist, je mehr sie sich in der Kooperation mit anderen Rollenträgern verwirklicht, um so mehr bedarf es der Ausbildung und Schulung kommunikativer Kompetenzen. Die Anpassungsfähigkeit von Rollenträgern an veränderte Bedarfe ist Produkt von struktureller Absicherung, kommunikativer Übereinstimmung und nicht zuletzt Produkt einer selbstreflexiven Kompetenz. Supervision behandelt alle Ebenen: die der Selbstreflexion, die der Vernetzung von Rollen und Rollenträgern und auch die der strukturellen Rahmenbedingungen, unter denen Dienstleistungen und Güter entstehen. Dass Supervision im Profitbereich wenig bekannt ist und eventuell wenig Akzeptanz findet, spricht nicht gegen Supervision, sondern ist höchstens ein Produkt schlechter Vermarktung. Wenn dann noch Supervisoren – wie in diesem Fall – das Vorurteil einer nur am Menschen interessierten Supervision mehren, brauchen wir uns über die fehlende Akzeptanz von Supervision in der Wirtschaft nicht zu wundern.

Der erste Kongress über Supervision hieß „Supervision im Spannungsfeld von Person und Institution“. Dieser Kongress fand 1981 statt. Spätestens seit diesem Datum und in der Folge durch alle Veröffentlichungen, die zur Professionalisierung der Supervision beigetragen haben – ich empfehle den Autoren, die ja Supervisoren im Sinne der DGSv sind, einen Blick in diese seit 1982 bestehende Zeitschrift zu werfen – ist deutlich, dass Supervision einer Sichtweise verpflichtet ist, die in der Spannung von Person, Rolle und institutionellem Umfeld gleichzeitig sucht und Lösungen erarbeitet. Ansätze klienten- bzw. kundengenerierter Prozesse, die die Organisationsdynamik bestimmen, haben diesen die Supervision kennzeichnenden multifokalen Blick erweitert. Ich kenne keinen Beratungsansatz, der Probleme und Fragestellungen gleichzeitig aus so verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und sich zusammen mit den ratsuchenden Personen oder Organisationen in dieser Spannung bewegt, sie erträgt und darin Handlungsschritte zusammen mit den Kunden definiert. In der Ausschreibung zur Supervisionsausbildung der Akademie Münster heißt es: Supervision bezieht sich auf Arbeitssituationen, ihre strukturellen / institutionellen Bedingungen und auf die durch diese Situation geprägte Interaktion zwischen Menschen, die zugleich in diesem Kontext als Rollenträger zu verstehen sind. In Organisationen sind Menschen aktiv am Zustandekommen der Rollen und Beziehungen beteiligt und definieren auf der Basis ihrer Geschichte die Chancen geglückter Rollenübernahme und Interaktion. Diese Vorgänge sind komplex und ereignen sich im praktischen Vollzug gleichzeitig. Jede Theorie von Supervision - und damit besonders auch jede Ausbildungsinstitution für SupervisorInnen - muss sich auf diese Gleichzeitigkeit und Komplexität beziehen ...

Supervision hat zudem über Einzel- Team- und Gruppensupervision hinaus ihre Settings erweitert. Leitungssupervision und Kriseninterventionen ergänzen die Lernorte. Auftraggeber sind außerhalb von Einzelsupervision – aber auch dort – in der Regel Organisationen, die Supervision in den Dienst ihrer Unternehmensziele stellen. Eine einfache Parteilichkeit: hier der Mensch, dort das Unternehmen oder auch umgekehrt, wie es die Autoren behaupten, hat mit Supervision wenig zu tun. Supervision bewegt sich eben in dieser Spannung, macht sie zum Gegenstand der Reflexion, statt sie per Spaltung anscheinend zu entscheiden. Supervision dient den Organisationen, bleibt aber ihnen gegenüber kritisch. Und dieser kritisch distanzierte Standort der Supervision ist ihre Wirksamkeit. Wenn die Autoren eine vermeintliche Parteinahme der Supervision für die MitarbeiterInnen in Organisationen spüren, tauschen sie diese Seite gegen die blinde Übernahme eines profitorientierten kapitalistischen Blickes

aus, den sie dann „betriebswirtschaftlich“ nennen. So entstehen Cowboys im Dienst der Organisation, aber keine Berater, die sich in der Vielschichtigkeit organisatorischer Wirklichkeit bewegen. Und dabei ist es zweitrangig, ob Autos hergestellt werden oder Kindern das Alphabet gelehrt wird.

Noch ein paar Bemerkungen zum Thema „Butterfahrt“:

Es ist richtig, dass das Honorar im Profitbereich oft höher ist. Dieses Honorar „Schnäppchen“ zu nennen, diffamiert in pauschalisierender Weise. Für gute Arbeit kann in allen Bereichen auch gut gezahlt werden; manchmal jedoch können sich Not-for-Profit-Organisationen kein höheres Honorar leisten.

Es ist richtig, dass im Profitbereich eine andere Kultur vorherrscht. Jede Organisation hat eine eigene Kultur, die durch die Art ihrer Tätigkeit geprägt ist. SupervisorInnen suchen, diese Kultur zu verstehen und zu ergründen. SupervisorInnen, die keinen Zugang zur jeweiligen Organisationskultur bekommen, tun gut daran, dieses Feld nicht zu beraten. Das gilt aber für alle Organisationen, auch die im Not-for-Profitbereich. Distanz und Respekt gegenüber den Kulturen ist Basis supervisorischer Arbeit, Prozessorientierung ist einer ihrer Möglichkeiten. Was soll denn nach Meinung der Autoren die Alternative sein? Sie sagen es selbst – adressiert jedoch an die falsche Seite: Es *„besteht immer die Gefahr, dass sie – allen hehren ... Ansprüchen zum Trotz – für die Interessen des Unternehmens und dessen Profitbestrebungen instrumentalisiert werden“*.

Mit einem Beispiel aus der Praxis wollen die Autoren die fehlende Kulturkenntnis „klassischer Supervision“ belegen. Die Autoren haben recht: Die Berater hätten sich in zitierten Fall über die Rekrutierungsbedingungen der Mitarbeiter in der Organisation informieren müssen. So haben sie den Fehler gemacht, ein Setting und eine Arbeitsmethode ohne einleitende gründliche Diagnosestellung vorzuschlagen. Dieses allerdings weiß nun mal – hoffentlich – jede/r SupervisorIn, dass spezifische Feldbedingungen - und dazu gehört auch das Lohnniveau im Vergleich zu anderen Organisationen – zu erforschen sind. Meine Erfahrungen mit den „Cowboys“ der Beratung im Wirtschaftsbereich sind, dass gerade hier zu schnell den Unternehmen Bedürfnisbefriedigung versprochen wird, weil diese ihnen eine gründliche Analyse des Problems oft nicht bezahlen und sonst der Auftrag verloren wäre. Das Beispiel zeigt eine misslungene Beratung, mehr nicht!

Nehmen wir abschließend noch die Gegenüberstellung von Coaching und Supervision, die die Autoren in einer Tabelle griffig zur eigenen Coachingakquise aufführen. Es wird deutlich, dass das zugrunde liegende Verständnis von Supervision, von der Coaching abgrenzend definiert wird, wenig mit Supervision zu tun hat. Zu den einzelnen Punkten der angeblichen Abgrenzung:

Coaching	Supervision
Zielgruppe: Manager, Projektleiter, Teams etc.	Zielgruppe: Therapeuten / Beziehungsarbeiter (im weitesten Sinne)

Teamsupervision wurde bereits ein fester Bestandteil von Supervision und der Ausbildung der SupervisorInnen, als Coaching noch eine Tätigkeit war, die Fußballtrainern vorbehalten war. Manager, LeiterInnen und Führungskräfte aus Profit- wie aus Not-for-Profitorganisationen sind Kunden in der Supervision.

Klienten nehmen freiwillig und auf Anordnung des Arbeitgebers teil.	Freiwillige Teilnahme
---	-----------------------

Freiwillige Teilnahme an Supervisionsprozessen ist immer dann kontraindiziert, wenn es um die Entwicklung von Organisationseinheiten (z. B. Teams) geht. Die meisten Einzelsupervisionsprozesse stehen unter dem Primat freiwilliger Teilnahme, allerdings gibt es hier (zunehmend) Ausnahmen.

<i>Auch rein (betriebs-) wirtschaftliche Leistungsziele werden verfolgt.</i>	<i>Beschränkung der Ziele auf Beziehungsarbeit</i>
--	--

Supervision ist keinesfalls auf Beziehungsarbeit beschränkt, sondern berät Arbeitsprozesse in der schon weiter oben beschriebenen Multifokalität, d. h. auch in ihre strukturellen Bezüge. Leistung ist Thema der Supervision, wobei sich der Supervisor weitgehend einer eigenen Begutachtung der Leistung enthält - und gut daran tut. Er leitet gegebenenfalls einen Reflexionsprozess darüber ein, mit welchen Bedeutungen Leistungen belegt wird, wie und von wem sie kontrolliert wird und, welche Prozesse diese Leistung sichern und bewerten. Was „*rein (betriebs-) wirtschaftliche Leistungsziele*“ sind, erschließt sich mir nicht.

<i>Coach übernimmt Rolle des Fachberaters und Inhaltsexperten.</i>	<i>Supervisor ist weitgehend Prozessberater.</i>
--	--

Praxisberatung (als Form der Fachberatung) ist die niedere Stufe und eine der Quellen der Supervision. Supervision hat sich aus dieser Bindung seit Jahrzehnten befreit. Gleichzeitig hat sich Supervision weiterentwickelt und arbeitet an der Lösung von Problemen mit (siehe dazu auch meinen Beitrag in der vorletzten Nummer dieser Zeitschrift). Wie denn der Coach zum Inhaltsexperten z. B. in der Automobilindustrie werden kann (unsere Autoren sind als Sozialarbeiter ausgebildet), müssen sie erst – jenseits vom Bluff – noch zeigen. Dass Supervisor und Coach sich für den Inhalt, das Produkt, die Dienstleistung interessieren sollten, bleibt selbstverständlich.

<i>Findet oftmals im direkten Arbeitsfeld des Klienten statt.</i>	<i>Abstand zum Arbeitsfeld des Klienten</i>
---	---

Abstand tut gut! Jedoch finden die meisten Team- und Abteilungssupervisionen im Arbeitsfeld der Teams und Organisationseinheiten statt. Wieso die Autoren hier den Begriff „Klienten“ für die Adressaten von Coaching und Supervision einführen (*Klient [lat.], im antiken Rom nicht rechtsfähige Person, für die ein Patron die Vertretung vor Gericht und den Schutz in der Öffentlichkeit übernahm. Die Gesamtheit der K. eines Patrons war in der religiös und rechtl. geschützten Klientel zusammengefasst. Aus: Meyers Lexikon*), verstehe ich nicht und überlasse somit der Interpretation der Leser.

<i>Feedback / betriebswirtschaftliche Leistungsbewertung</i>	<i>Feedback</i>
--	-----------------

Zur Leistungsbewertung habe ich schon weiter oben einen Kommentar geschrieben. Dass ich mich als Supervisor für den wirtschaftlichen Ertrag, die Effektivität der Dienstleistung meiner Kunden interessiere, halte ich für selbstverständlich.

<i>Primat der Themen Macht / Hierarchie/Leistung wird akzeptiert.</i>	<i>Kritischer Umgang mit diesen Themen, teilweise Tabuisierung</i>
---	--

Ja, diese Themen sind oft nicht einfach in den Not-for-Profitorganisationen in den Blick zu nehmen. Aber dazu wird dann ja auch Supervision etabliert. Dort ist der Ort, an dem Organisationen im sozialen Feld lernen, diese Themen in den Blick zu nehmen, sie enttabuisiert und einer Bearbeitung zugänglich gemacht werden. Wenn Themen dem Feld unangenehm sind, müssen sie noch lange nicht den SupervisorInnen, die in diesem Feld arbeiten, unangenehm sein. Themen mit Tabucharak-

ter gibt es in beiden Arbeitswelten. SupervisorInnen helfen, diese in einen kommunikativen Zusammenhang zu stellen.

<i>Leistungsbemessung des Coaches anhand betriebswirtschaftlicher Fakten</i>	<i>Leistungsbemessung des Supervisors anhand der Zufriedenheit der Teilnehmer</i>
--	---

Jedes Mal, wenn ich in Profitorganisationen gearbeitet habe, wurde meinen Kunden ein Fragebogen ihrer Betriebsleitung ausgehändigt, in dem sie über ihre Zufriedenheit Auskunft geben sollten. Waren sie unzufrieden, war auch der Auftrag zu Ende. Die Leistungen eines Coaches messen sich oft an der Zufriedenheit der Kunden, zumal viele Themen und Gegenstände der Beratung sich einer direkten wirtschaftlichen Erfolgskontrolle entziehen. Aber was bedeutet dieses, wie beeinflusst der Faktor Zufriedenheit die Haltung des Beraters. Meine Kooperationserfahrung mit den Beratern in Wirtschaftsunternehmen war zumeist gerade an diesem Punkt sehr problematisch. Ich habe selten eine Beratergruppe erlebt, die durch ihre methodische und didaktische Orientierung so sehr an der Zufriedenheit (gemessen am Unterhaltungswert ihrer gewählten Methoden und der geringen Bereitschaft, Kulturmerkmale zu konfrontieren) orientiert ist, wie Berater in Wirtschaftsunternehmen.

<i>Mittleres bis hohes Honorar</i>	<i>Niedriges bis mittleres Honorar</i>
------------------------------------	--

Ja! Darum ging's ja auch wohl im Großen und Ganzen.

Die Schlussbemerkung sagt es: „*Wer sich nicht auf die Spielregeln im Profitbereich einlassen will, wird Probleme bekommen, diese Methode dort konstruktiv und erfolgreich einzusetzen.*“ Ja – so ist das wohl. Wer aber die Spielregeln nicht auch zum Gegenstand des Kontraktes und der Beratung macht, versteht nun mal auch wenig von der Bedeutung, die Supervision in allen Arbeitsfeldern hat und haben kann. Er unterwirft sich und verliert damit die Basis seiner Kompetenz.

Zugestanden:

SupervisorInnen müssen noch viel lernen – gleichwohl für den Profitbereich oder für Institutionen, die im Not-for-Profitbereich angesiedelt sind.

Der Umgang mit Macht und dem Ertrag der Arbeit bleibt manchen ungewohnt.

Eine Verpflichtung zur Problemlösung ist nicht immer selbstverständlich.

Jedoch:

Wenn denn das, zu dem ich hier Stellung nehme, ein „Beratungshit“ sein soll, bleibt mir zu sagen: Das hatten wir alles schon, und wir halten es in der Diskussion! Ich bin zufrieden, als Supervisor in beiden Arbeitswelten tätig zu sein und stolz darauf, im jeweiligen Feld sowohl meine eigene Rolle wie die Spielregeln der Organisation zu reflektieren und dieses kommunizierbar zu machen, statt Klischees zu bedienen und Tabus zu konservieren.

Literatur:

Jansen, B.: Zur Konzeptualisierung von Supervision, insbesondere des Institutionsbezuges in der Supervision, Zeitschrift für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, Heft 25/2 S. 171-179

Jansen, B.: Sind Supervisoren für Lösungen verantwortlich? Ein Beitrag zur Lösungsorientierung in der Supervision, Supervision 2/2000, S. 50 - 53