

## Supervision - das eigene berufliche Handeln mit Abstand betrachten

Probleme und Schwierigkeiten in einem Unternehmen beschreiben den Normalfall. Die Frage ist, was läßt sich tun wenn

*Mitarbeiter im Unternehmen weder Engagement noch klare Ablehnung erkennen lassen,  
Mobbing die Betriebskultur untergräbt,  
Verständigungsprobleme zwischen den Gesellschaftern überhand nehmen,  
der Junior-Chef nicht da ziehen will, wo der Senior-Chef schiebt,  
sich plötzlich tiefe Probleme zeigen, wo doch bisher alles 'bestens lief',  
Führungskräfte merken, daß auch sie einen Ort zum "abladen" brauchen,  
das neue Projekt schon in der Startphase zu scheitern droht,  
oder, gleich auf welche Art, der Faktor Mensch zur 'Option mit dem größten Hebel' wird?*

Genau hier liegt das Handlungsfeld von Supervision als spezieller, systematischer Form der Beratung zur Reflexion des beruflichen Handelns: Einzelpersonen, Teams, Gruppen oder Organisationen reflektieren mit Hilfe eines qualifizierten Supervisors arbeitsbezogene Fragestellungen in Verbindung mit Feld-, Team- und Organisationsdynamik.

Ursprünglich entstanden aus Effizienz-Überlegung amerikanischer Sozialarbeiterinnen, gehört Supervision heute im psycho-sozialen Bereich und im 'clinical management' zum Standard, ist bewährt und teilweise gesetzlich verpflichtend. Darüber hinaus gewinnen supervisorische Ansätze in Wirtschaft und Verwaltung heute zunehmend an Bedeutung. Neben den klassischen Formaten der Einzel-, Gruppen- und Team-Supervision kommen spezielle Formate wie Organisationsberatung, Institutionsanalyse, Rollen- und Leitungsberatung, Projektberatung und -begleitung, Karriereberatung und Coaching zum Einsatz.

Ziel von Supervision ist die effektivere und humanere Gestaltung von Prozessen und Institutionen. Sie dient der Verbesserung von Kommunikations- und Kooperationsprozessen. Sie trägt dazu bei, Burnout-Phänomenen bei Mitarbeitern und Teams vorzubeugen, Eskalationen von Schwierigkeiten in Organisationen zu verhindern oder abzufedern und Veränderungsprozesse in Gang zu bringen. Moderation, als eine Form von Supervision wird eingesetzt zur Vermittlung in Konfliktfällen, bei Ideenfindungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen, so zur Begleitung interner Arbeitsgruppen oder von Entwicklungs- und Aufbauphasen oder bei Vertragsverhandlungen.

Spezielles deutsch-deutsches Thema von Supervision: die Begleitung des personellen Zusammenwachsens in Unternehmen und Verwaltungen, konkret die oft für beide Seiten nicht leichte Integration westdeutscher Führungskräfte in ostdeutsche Strukturen. Auf Deeskalation bedachte Unternehmen wissen die entlastende Rolle eines "Kultur-dolmetschers" als Vermittler zwischen unterschiedlichen Sozialisierungen zu schätzen.

Da teilweise ähnliche Methoden und Interventionen verwendet werden, ist die Unterscheidung von Supervision und Psychotherapie wichtig: Während Therapie die heilende Behandlung des Menschen in seiner Ganzheit zum Thema hat, stellt Supervision eine arbeits- und aufgabenbezogene Beratung dar, bei der das professionelle Handeln im Vordergrund steht. Im Bild gesprochen heißt das: Supervision und Therapie verhalten sich wie Zahnputzen und Zahnarztbesuch.

## Das Unternehmen als Theater für die Dramen der Familie und der Kindheit

Supervision im Management - Notizen zu einer Tagung  
Dr. Michael C. Funke, Leipzig

**Welche Rolle spiele ich im Drama "Arbeit"? Welche Kultur strahlt das Unternehmen aus? Wie reagiere ich, wenn es im Team "knirscht", die nächste Führungsebene eine Stellungnahme fordert, und ich selbst erst mal nichts dringender brauchte als einen Menschen, mit dem ich reden kann? Sozialarbeiter, Psychologen und Ärzte kennen für die "menschlichen" Aspekte ihrer Arbeit das Instrument Supervision. Im unternehmerischen Bereich sind supervisorische Ansätze neuerdings stark im Kommen. Notizen zur 2. Europäischen Tagung für Supervision.**

**"Supervision und Management: Kulturanalyse, Selbstmanagement, Coaching"** hieß das Thema der 2. Europäischen Tagung für Supervision, die vor kurzem im südtiroler Schloß Goldrain nahe Meran stattfand. Drei Tage bot das alte Schloß Raum und Kulisse für über 150 Teilnehmer aus 5 Ländern, zu einer Tagung, die wohl mit zu den erlesensten wie programmatischen auf dem Gebiet von Supervision und Führungsberatung gehörte. Deutete doch schon das Teilnehmerspektrum - Supervisoren, Manager, Unternehmensberater, Wissenschaftler, Klinikchefs, Verwaltungsleiter, Gewerkschaftsfunktionäre, Kassenvertreter - auf die Relevanz des Themas hin.

Astrit Schreyögg, Psychologin und Dozentin in Hagen, brachte es schon in der Begrüßung auf den Punkt: Supervision im Nonprofit-Bereich, d.h. im sozialen, klinischen und kirchlichen Bereich, ist etabliert und bewährt, teilweise sogar verpflichtend. Der unternehmerische Bereich, in dem Supervision neuerdings stark im Kommen ist, kann von diesen Erfahrungen noch erheblich 'profitieren':

Supervision richtet ihr Augenmerk auf all das, was Mensch und Maschine unterscheidet. Sie versucht, Arbeit humaner und effektiver zu gestalten. Unter Anleitung eines ausgebildeten und menschlich qualifizierten Supervisors bzw. einer Supervisorin thematisiert Supervision den Menschen mit seinen

Beziehungen und Problemen in seinem Arbeitsfeld. Durch "exzentrische" Betrachtungsweise aus unterschiedlichen Perspektiven verschafft sie Klärung, Entlastung, neue Sichtweisen, initiiert und begleitet Veränderungs- und Innovationsprozesse. Meist erst in Krisensituationen angefordert, verhält es sich dabei wie in der Medizin. Prävention ist der klügere, nerven- und kostensparendere Weg zur beruflichen "Gesundheit" des Einzelnen, des Teams und der Organisation.

Pasquale Gagliardi, Professor aus Stresa/It., thematisierte den Zusammenhang zwischen **Organisationsentwicklung und kulturellem Wandel**. Er plädierte für eine kritische Sichtung des Organisationskulturansatzes. Organisationsentwickler seien stärker auf ihre eigene 'Kultur' zu hinterfragen: Es sei erstaunlich, wie "der eigene kulturelle 'Boden' der Berater die Aufmerksamkeit ablenkt und wieviel Ideologie sich in den 'exemplarischen' Techniken und Modellen findet, die man vertrauensvoll und nachahmend von ihnen aufgenommen hat". Der eigentliche "Wandel zweiter Ordnung" im Sinne der Redefinition der die Unternehmenskultur erzeugenden tieferen Strukturen sei von Organisationsentwicklern nicht zu leisten, "wohl dagegen von einer charismatischen Führung durch Geschäftsführer und Geschäftsmänner". Anerkennung der Beschränktheit der eigenen Handlungsmöglichkeiten und sorgfältiges Optimieren der existierenden Ressourcen und kulturellen Potentiale durch die Berater wirke wegbereitender und trage indirekt mehr zu einem Wandel zweiter Ordnung bei als das nur kurz anhaltende Überstülpen einer "besseren" Kultur durch "change agents".

### Meine Maske im Beruf...

Tragen Sie eine Maske im Beruf? Wie sieht sie aus? Hängt sie mit den Anforderungen an Ihre Stellung zusammen? Fragen dieser Art ging der Berliner Sozialpädagoge Bernward Weiß in seinem Workshop **Meine Maske im Beruf** nach. Die Erfahrung aus der Bewegungsarbeit mit ihm: Die Maske schützt und hemmt zugleich. Sie hängt nach außen zusammen mit den "Rollen", die wir spielen und zwischen denen wir wechseln. Wir erleben den Zwang zur Verkörperung sozialer Rollen, die uns als Summe äußerer Erwartungen qua Gesellschaft abverlangt werden. Die Art, in der wir unsere Position, sprich Ort im sozialen System zu unserer "Rolle" ausgestalten, kann ebenso in eine situativ theateranaloge Rollenhaltung wie eine menschlich integriere Verkörperung sozialer Erwartungen münden. Und nach innen: Der Schutz der Maske vor uns selbst; d.h. sich den eigenen Entwürfen, dem eigenen Leben nicht total stellen zu müssen, die mögliche Angst, es nicht zu ertragen. Also Blockierung und Schutz zugleich. Das Erleben der Maske in der Bewegung, "Exzentrizität", erlaubt es uns, Abstand zu nehmen, Distanz zu gewinnen, unser eigenes Rollenhandeln gleichsam von außen zu betrachten, zu überprüfen, zu

modifizieren. Reflexion der eigenen Rollen, "Rollenanalyse" im geschützten Raum der Supervision, bietet die Chance Authentizität zu gewinnen, die Maske durchlässiger werden zu lassen und den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern.

Besonderes Interesse fand J. Hansel u. B. Gregor-Rauschtenbergers Workshop **Supervision von Projektmanagern**: Projekte sind eine immer häufigere Form der Arbeitsorganisation, bei der sich hinter der Fülle der Vorgaben und Regelungen ein de facto Ausnahmezustand verbirgt. Der eigentlich eine ganz spezielle, in der Komplexität stets unterschätzte Art von Führungsaufgabe darstellt. Noch immer häufigstes Symptom der Fehleinschätzung: Fachliche Kompetenz allein wird als ausreichend für die Leitung eines Projektes erachtet. Der Fachmann ist Leiter, wo der Fachmann für Leitung nötig wäre, der damit umgehen kann, daß gerade in der permanenten Ausnahmesituation 'Projekt' dem beziehungsmaßigen Aspekt von Kommunikation und Interaktion besondere Bedeutung zukommt, und nicht nur problemherzeugende, sondern mehr noch kreative und innovationsfördernde.

### Manager gehen nicht in Psychotherapie

- so könnte ein ungeschriebenes Gesetz der gestreßten Gilde lauten: Zu oft wird als Eingeständnis persönlicher Unvollkommenheit bis Führungsschwäche mißverstanden, was auf die eigene Profession bezogen nichts geringeres darstellt als die geistige Hygiene zum Erhalt der Leistungskraft. Wogegen der Vorschlag, etwas für den Körper zu tun, vergleichsweise leicht angenommen wird. Dabei offenbart der Widerstand gegen Therapie gerade das Problem: Es fällt schwer, psycho- und interaktionsdynamische Faktoren als Ursache von rational strukturierten Handlungs- und Organisationskonflikten anzuerkennen. Hilarion Petzold, Professor in Amsterdam, wußte um diese Hürde und entfaltete in seinem gleichnamigen Workshop seine Sicht von **Supervision als Psychotherapie für Manager**. Letztere, und nicht nur sie dankten es ihm mit übervollem Hörsaal. 'Hilarions' Veranstaltungen entpuppten sich als Renner unter den zeitweise bis zu acht parallelen Workshops.

Zu einem weiteren Höhepunkt der Tagung gestaltete sich Prof. Burkard Sievers' Interpretation von **Organisationen als Theater für die Dramen der Familie und der Kindheit**. Aufhänger ein Theaterstück von Luigi Pirandello, "Sechs Personen suchen einen Autor". Seine Handlung: Das Stück spielt selbst auf einer Theaterbühne. Der Regisseur probt mit Schauspielern ein anderes Stück von Pirandello. Da stürmen sechs Personen auf die Bühne und verlangen, daß "ihr" Stück, das Stück ihres Lebens gespielt wird - was auch in Ansätzen geschieht. In Sievers' Interpretation verkörpern Regisseur und Schauspieler die Arbeitsebene: Es ist ihr Job, den sie tun. In ihr Stück, die Arbeit, drängen, als sechs 'Personen' übersetzt, die unbewußten Persönlichkeitsanteile der Akteure.

Sie wollen endlich spielen, was für sie noch immer unerledigt ist, das Drama ihrer Kindheit und Familie. Dieses indiziert die zweite, private Ebene im Drama Arbeit.

Sie drängt in den Vordergrund, wo sie nicht anderweitig ausgespielt, sprich bearbeitet, gelebt wurde. Im Stück kommt es zum Eklat. Bilanz: Zwei ganz reale Tote. Das Drama des Lebens läßt sich auf der Bühne der Arbeit nicht spielen. Sievers' Fazit: Die unerledigten Dinge einer Person drängen zeitlebens in den Vordergrund. Werden sie nicht da bearbeitet, wo sie hingehören, wo es möglich ist - in einem guten Gespräch, einer Lebensform, einer Beratung, jeder anderen 'Therapie'-Form, werden Beruf und Leben stets unbewußt so eingerichtet, daß das Urmuster endlos von neuem reproduziert wird - ohne es je abzuarbeiten. Weil es dort, wo es wieder und wieder gespielt wird, auf der Bühne der Arbeit, nicht einlösbar ist. Der zugehörige Ausblick: Das eigene Leben bleibt das ganze Leben lang ungelebt. Und die Arbeit kommt auch zu kurz.

### **Consulting ist in**

Wo es um die eigene Supervisions- und Beratungspraxis geht, bleibt die Auseinandersetzung um das Verhältnis zu den klassischen Organisationsberatungs-Anbietern nicht aus. Und deren gibt es viele: Keine Frage, Consulting ist *in!* Aber: "Wir müssen oft das aufräumen, was andere Berater hinterlassen" brachte es ein prominenter Teilnehmer auf den Punkt. Mit dieser Nachsorge war weniger die so populäre outplacement-Beratung gemeint - die Beratung von zur Entlassung vorgesehenen Managern - als vielmehr die Tatsache, daß empfohlener Personalabbau und Umstrukturierung auch für die Probleme mit sich bringen, die 'überleben'. Das supervisorische Aufarbeiten dieser einschneidenden, als Verlust und Rückschlag erlebten Ereignisse, die im Sievers'schen Kontext auch als 'Sterbeprozesse in Unternehmen' begreifbar sind, kann Lähmungserscheinungen und Blockierungen lösen und spürbar Kräfte freimachen für einen Neubeginn.

Einige weitere Themen der Tagung seien nur genannt: Politische Aspekte von Führungsberatung, Selbstmanagement, Führungsberatung in "Human Service Organisations", Führungsstil in Frauenteams, Zur Praxis des Coachings von Führungskräften, Supervision an der Hochschule u.a..

### **Wenn die "Fetzen fliegen"...**

Beeindruckt hat mich eine Episode am Rande. Marginal, aber gruppensdynamisch wohl klassisch: In einem der Workshops geschah es, daß sich der Gesprächsleiter urplötzlich samt seiner Thesen auf einem sehr 'heißen Stuhl' wiederfand - verständlich bei der Breite des versammelten Sachverständes und der interessanten Schärfe der Diskussion. Es hagelte Angriffe bis hin zur expliziten Anfrage ob seiner fachlichen Qualifikation. Was

dann folgte, war auch für den supervisionserfahrenen Teilnehmer beeindruckend: Zu erleben, wie von einem menschlich starken Gesprächsleiter in einer Diskussionsrunde mit harten Fronten, starker Kritik am Leiter selbst und mit emotional hochbesetzter Thematik so umgegangen werden kann, daß keine persönlichen Verletzungen zurückbleiben, ein Verständigungsprozeß beginnt und am Ende alle etwas entscheidendes begriffen haben.

Was blieb offen in Meran? Interessant wären sicher die beiden Workshops "Supervision von Gewerkschaftsvertretern" und "Supervision im kirchlichen Bereich" gewesen, deren Referenten leider absagen mußten. Zwei Themen hätte ich mir mehr akzentuiert gewünscht: Zum einen das Potential von Supervision gerade für moderne Arbeitsformen der Wirtschaft, die gegenüber älteren mehr 'kommunikationsorientiert' sind, wie Qualitätszirkel, Fertigungs-nester, Strategiekonferenzen, Konzepte für lernende Organisationen etc. Der genannte Workshop zur Projekt-Supervision war hier ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Zum anderen kam ein so interessantes und wichtiges Thema wie "Interkulturelles Management" auf der Tagung nur dadurch vor, daß es die Teilnehmer eines Workshops explizit zu ihrem Thema machten. Aber vielleicht deuten sich hier schon die Themen für die nächste Tagung an.

Veranstalter dieser Tagung als anspruchsvoller Bestandsaufnahme zum Thema Führungsberatung waren die Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, der Österreichische Berufsverband für Supervision und Psychosoziale Beratung, und die Europäische Gesellschaft für Supervision. Hervorragend organisiert vom Fritz-Perls-Institut Hückeswagen wird dieses Ereignis Spuren hinterlassen. Und die nicht zuletzt schwarz auf weiß: Die Hauptbeiträge erscheinen in den ersten Heften einer gerade neu entstandenen Zeitschrift, die sich ganz dem angesprochenen Themenkreis widmet: "**OSC - Organisationsberatung, Supervision, Coaching**".

Ein Nachsatz zum Schluß: Auch wenn der Autor einziger Teilnehmer aus den neuen Bundesländern war, besteht doch Hoffnung auf mehr Präsenz von FPI-Supervisoren im östlichen Teil Deutschlands: Teilnehmer der ersten FPI-Ausbildungsgruppe Supervision in den neuen Bundesländern haben gerade in Halle über eine gelungene Fachtagung "Supervision in sozialen Arbeitsfeldern" den Schritt in die Öffentlichkeit getan.

\* \* \*

Anschrift des Autors:

dr michael c funke,  
SYSTEMIC CONSULTING®  
dölitzer str. 54, 04277 leipzig, tel 0341 / 91 220 91  
michael.funke@systemic-consulting.net