

Briefwechsel

Lieber Gregor,

aus Deinem letzten Brief hat mich eine kurze Anmerkung zum Anpassungsdruck, unter dem Leitungskräfte stehen, noch länger beschäftigt. Das hat bestimmt auch damit zu tun, dass in den letzten Monaten bei mir vermehrt Leitungskräfte aus den unterschiedlichsten Bereichen, aber überwiegend aus der mittleren Führungsebene Beratung nachgefragt haben. Anscheinend gibt es ein zunehmendes Bedürfnis dieses Personenkreises, den Führungsalltag in einem geschützten Raum zu besprechen. Und um es vorweg zu nehmen: Es hat mir zunehmend Spaß gemacht, weil ich den Eindruck hatte, es gelingt immer wieder, den Alltagszwängen einen kleinen Freiraum abzutrotzen.

So unterschiedlich die Bereiche auch sind, in denen meine Supervisanden arbeiten, gemeinsam ist allen der zunehmende Veränderungsdruck in den jeweiligen Organisationen. Es wird umstrukturiert, was das Zeug hält, und niemand scheint den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zeit zu geben, sich an die veränderten Bedingungen zu gewöhnen und das angestoßene Neue auszuprobieren. Und von den Leitungskräften, vor allem von denen in der „Sandwichposition“ auf der mittleren Ebene, erwartet man, mit den daraus resultierenden reichlich widersprüchlichen Situationen professionell umzugehen – häufig erwarten sie genau dies auch von sich selbst.

Woran ich mich bei diesen Anfragen noch gewöhnen muss, ist der Umstand, dass es sich aus der Sicht der Leitungskräfte meist um kurzfristige Maßnahmen handelt, die sich aus ganz konkreten aktuellen Problemstellungen ergeben. Insofern sind die meisten Prozesse begrenzt und konzentrieren sich häufig auf spezifische Themen. Eine Fortsetzung ergibt sich dann periodisch nach Bedarf. Ein wenig spiegelt sich darin natürlich auch der Arbeitsalltag wider: aktuelle Themen, die mit Dringlichkeit in den Arbeitstag drängen, eine sofortige Reaktion erfordern und eine Reihe sporadischer sozialer Kontakte nach sich ziehen.

Parallel zu den Kontakten mit den Leitungskräften habe ich immer wieder im letzten Buch von Richard Sennett zur „Kultur des neuen Kapitalismus“ gelesen, das gerade als Taschenbuch erschienen ist. Im ersten Teil begründet er darin die These, dass die modernen flexiblen Organisationen mit ihren flachen Hierarchien eine neue Form von Macht etabliert haben. Diese veränderte Form vermeidet institutionelle Autorität, was zur Folge hat, dass sich Defizite in der Loyalität und des informellen Vertrauens einstellen. Loyalität ist eine Partizipationsbeziehung zwischen Menschen und lässt sich von keinem Geschäftsplan ersetzen – und informelles Vertrauen wächst nur in kontinuierlichen zwischenmenschlichen Beziehungen.

Die Leitungskräfte, mit denen ich arbeite, erleben dies einerseits als große Ei-

genständigkeit und sind froh, über einen großen Entscheidungsspielraum zu verfügen: „Vor Ort redet mir keiner von meinen Chefs rein.“ Andererseits aber haben die meisten Organisationen die zentrale Kontrolle eher noch verstärkt, und zwar über Zielvereinbarungen, in denen das Wirtschaftlichkeitsprinzip eindeutig dominiert, und über Qualitätssicherungssysteme, in denen die Formalisierung und Standardisierung fortschreitet. Und nach „unten“ erleben sie es als zunehmend schwerer, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die „zielvereinbarte“ Richtung mitzunehmen. Der ständige Rekurs auf die Wirtschaftlichkeit und die Kundenwünsche schwächt auch Loyalität und informelles Vertrauen ihrer Mitarbeiter.

Ist es angesichts dieser Rahmenbedingungen naiv, von einem Freiraum zu sprechen, der sich in der Supervision eröffnet? Bei den meisten Leitungskräften habe ich erlebt, wie sie die in der Beratung sich eröffnenden Möglichkeiten genutzt haben, über Dinge nachzudenken, für die der Alltag keine Zeit lässt: ausprobieren, was noch denkbar ist, und sich wie ein Boxer im Sparring mit einem Widerpart messen, der keine eigenen Gewinnabsichten verfolgt. Wenn sie dabei ein wenig mehr Vertrauen in ihre eigene Autorität finden, ist mir dies nur Recht.

Im besten Fall ergeben sich aus diesen zunächst begrenzten Kontakten tragende Beratungsbeziehungen. Ich hoffe das wenigstens – in einigen Fällen bin ich mir sicher.

In diesem Sinne mit herzlichen Grüßen, Deine Constanze

Liebe Constanze,

was sind denn Freiräume in der Supervision? Ständig werden in Institutionen schnelle Aussagen, Stellungnahmen, Lösungsvorschläge auf bedrängende Fragen von Supervisoren erwartet. Jede spontane, das heißt schnelle Antwort auf solche Fragen schließt die Zeit für reflektierendes situatives Nachdenken des Supervisors aus. Der eilige Supervisor antwortet also wunschgemäß sofort und direkt und holt seine Antwort aus vergleichbaren Situationen, ohne die Zeit zu haben oder zu nehmen, diese Vergleiche im Detail wirklich ob ihrer Stimmigkeit zu prüfen. Für mich ist der wichtigste Freiraum in der Supervision, sich die Zeit zu nehmen für die Analyse einer Situation, eines Falles, eines Problems. Um mir ein eigenes Bild einer Szene zu machen, brauche ich Ruhe und Zeit für die Exploration dieser Szene und der Hintergründe dazu. Diese notwendige Zeit ist natürlich nicht nur gefährdet durch den Erwartungsdruck des Beratungssuchenden bzw. des Auftraggebers, sondern ebenso durch meine eigenen Impulse zum Vergleich der Szene mit meinen Erfahrungen. Erfahrungen sind reflektierte Praxis, die sich auf die neue Szene beziehen lässt. So wichtig derartige reflektierte Praxis als gesammeltes Hintergrundwissen ist, ebenso gefährlich weil wahrnehmungsverfälschend ist es, dies zwecks Zeit- und Erwartungsdruckersparnis auf neue Szenen zu beziehen, bevor man die neue Szene ausreichend exploriert hat. Es bedarf einer hohen fachlichen Disziplin, ein Problem vorurteilsfrei zu untersuchen und erst dann mit ähnlichen

oder scheinbar gleichen Situationen in Bezug zu setzen und dies nicht zeitverkürzend in umgekehrter Reihenfolge zu tun. Häufig wird ja der „Diagnosedruck“ noch dadurch verstärkt, dass Auftraggeber mit dem Problem die Diagnose gleich mitliefern in der Erwartung, der Supervisor möge jetzt auf dieser Grundlage, die doch klar sei, möglichst schnell als „Dienstleister“ eine Problemlösung herbeiführen.

Der Freiraum zur Exploration und zur Diagnosefindung ist der Freiraum des unabhängigen, sprich überparteilichen Denkens und Fühlens des Supervisors. Dieser Freiraum ist unverzichtbar, weil er eine zentrale Kompetenz des Supervisors in seiner Freiberuflichkeit ausmacht. Sich die Zeit dafür zu nehmen und dann sich diese Zeit auch bezahlen zu lassen, ist natürlich nicht einfach, weil die Einsicht und das Verstehen dieses Vorgangs bei Beratungssuchenden oder Auftraggebern eher abnimmt und immer wieder ins Bewusstsein zu bringen ist. Wenn ich dabei an die von Dir genannten mittleren Führungskräfte in „Sandwichposition“ denke, dann verlange ich als Supervisor von diesen einen Freiraum für mich als Berater, den sie selbst häufig in ihrer Rolle nicht haben. Mittlere Führungskräfte sind doch häufig keine Gestalter sondern Umsetzer, wie der Sandwichbegriff ja auch ausdrückt. Von Umsetzern wird vor allem Geschicklichkeit in der Weitergabe von bereits Entschiedenem oder Vorgedachtem erwartet. Die erwartete Kreativität bezieht sich mehr auf Beeinflussung, Überzeugung von Vorgedachtem als auf eigenes kreatives unabhängiges Denken. Wenn ein Supervisor nun genau die Eigenständigkeit des Denkens im Umgang mit diesem Klientel für sich in Anspruch nimmt und praktiziert, dann konfrontiert er modellhaft deren Rollen- und Alltagsverhalten. Das löst Neid- und Angstgefühle aus, die sich aggressiv, depressiv oder idealisierend äußern. Der Supervisor hat nun somit nicht nur ein Problemlösungs- sondern auch ein Beziehungsproblem. Neben dem jeweils vordergründigen Beratungsziel in einer solchen Supervisionsbeziehung, nämlich eine Lösung für das vorgetragene Problem zu suchen, gibt es das dahinterliegende Ziel, an einem größeren Freiraum für eigenes Denken und Fühlen bei diesen mittleren Führungskräften zu arbeiten, obwohl dieser Beratungsauftrag meist explizit gar nicht kontrahiert ist. Supervisoren haben somit neben dem „Kundenauftrag“ auch ihren professionellen Auftrag, Freiräume des Denkens und Gestaltens bei ihrem Klientel zu entwickeln, auch wenn primär oder ausschließlich schnelleres, perfektes Funktionieren als Problemlösung angefragt ist. Ich spreche hier von einem impliziten beruflichen Auftrag, der natürlich nicht geheim bleiben muss, aber häufig doch in einer Supervisionsbeziehung auch implizit kontrahiert wird und erst allmählich bei wachsendem Vertrauen und entsprechender Loyalität besprechbar wird. Dieser professionelle Auftrag, Freiräume des eigenen Denkens in der Rolle zu entwickeln, steht zunächst keineswegs immer im Interesse von Institutionen und deren Leitung. Der scheinbare Widerspruch, dass eigenständige Denker in mittleren Führungspositionen gleichzeitig auch funktionstüchtiger werden können, wenn

auch nicht über Gehorsam sondern durch Gespräch und plausible Argumente in Diskussionen erarbeitet, dieser scheinbare Widerspruch ist auch bei vielen Auftraggebern nicht im Bewusstsein. Denn auch solche Aufklärungsprozesse benötigen und „kosten“ Zeit.

So weit für heute zu dem von Dir angesprochenen Thema „Freiräume des Supervisors“.

Herzliche kollegiale Grüße, Dein Gregor