

Briefwechsel

Lieber Gregor,

Deine Ausführungen zur Identität des Supervisors aus dem letzten Briefwechsel haben mich noch länger beschäftigt. Die Zuspitzung auf die Frage, ob ich als Supervisorin eine „Arbeitskraftunternehmerin“ bin, die am Markt Aufträge sucht und ihre Ressourcen als Ware zum Verkauf anbietet, hat mich angeregt, die Perspektive einmal umzudrehen und nicht auf unsere Profession, sondern auf die Ratsuchenden zu schauen. Wie verändert sich eigentlich unsere supervisorische Tätigkeit, wenn die Arbeitskraftunternehmer mit ihren spezifischen Fragen in unsere Praxis kommen?

Wenn ich Voß/Pongratz, die den Begriff in die Diskussion eingeführt haben, richtig verstanden habe, ergibt sich aus dem gesellschaftlichen Wandel ein neuer Typus von einer Arbeitskraft. Diese neue Arbeitskraft ist in der Lage, sich umfassend selbst zu steuern. Dazu gehört vor allem, die eigenen Arbeitsvollzüge selbstständig zu kontrollieren, gegebenenfalls zu rationalisieren und die ökonomische Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse mitzudenken. Die Prozesse in der Arbeitswelt stellen sich um auf Selbsterledigung und Selbstverantwortung, was man dann „Subjektivierung“ nennt. Wann man wie lange arbeitet, wie schnell und an welchem Ort, mit welchen Arbeitsmitteln und in Kooperationen mit wem bleibt der eigenen Entscheidung überlassen.

Wenn die Diagnose des Wandels der Arbeitswelt stimmt, müssten dann nicht in unseren Beratungen vermehrt Themen auftauchen, die sich aus den Chancen und den Risiken der Subjektivierung ergeben? Der Arbeitskraftunternehmer ist selbstständiger, trägt mehr Verantwortung und kann sich stärker selbst verwirklichen, aber er muss gleichzeitig Sorge tragen, sich nicht zu überfordern, sich nicht endlos auszubeuten und mit der Angst vor dem Scheitern allein fertig zu werden. Und rückt damit nicht die Subjektivität der Ratsuchenden stärker in den Mittelpunkt, die Auseinandersetzung mit der eigenen (Berufs-)Biografie?

Aus meinen Beratungen fallen mir Geschichten ein, die sich um die Unvereinbarkeit von Familie und Arbeit drehen: Organisationen, von denen erwartet wird, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch an Wochenenden verfügbar sind. Wo sich unter den Führungskräften eine „Kultur“ der E-Mail-Kommunikation entwickelt hat, die den sonntäglichen Einsatz dokumentiert. Oder man muss sich mit Wochenendbeziehungen, die der notwendigen räumlichen Flexibilität geschuldet sind, arrangieren – was gar nicht wenige meiner Supervisanden auch begrüßt haben. Oder der Kinderwunsch wird angesichts des notwendigen Selfmarketings bis an die biologisch kritische Grenze verschoben. Oder die häufigen Jobwechsel erschweren die Erfahrung, die eigene Biografie noch mitbestimmen zu können. Jedenfalls habe ich den Eindruck, dass sich in den letzten Jahrzehnten das Verhältnis

von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre mit weitreichenden Folgen verändert hat. Mit dem Traum von der Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz, den ich in den 70er-Jahren auch geträumt habe, hat das wenig zu tun.

Oder wiederholt sich hier nur ein altes Thema in einer neuen Variation: dass Arbeit und Leben, Mensch und Organisation in einem Spannungsverhältnis stehen, das man nicht so einfach aufheben kann. Die Berufsbiografien meiner Eltern waren sehr starr und boten nicht viele Möglichkeiten der individuellen Ausgestaltung. Schon der Plural stimmt eigentlich nicht, da meine Mutter nach der Ausbildung geheiratet und nicht wieder gearbeitet hat. Mein Vater ist mit 13 Jahren in die Lehre gegangen und dem Betrieb bis zur Verrentung treu geblieben. Auch das wird nicht ohne Ambivalenzen gewesen sein.

Die Auseinandersetzung mit der Spannung zwischen Arbeit und Leben bedarf einer permanenten Bearbeitung, wenn man die Regie über die eigenen Biografie nicht aufgeben will. Die Spannung zu bewältigen und konstruktive Lösungen zu finden ist vielleicht auch Aufgabe der Supervision.

Herzliche Grüße, Constanze

Liebe Constanze,

„der Supervisor der Zukunft ist ein Organisationsberater“, schreibt Mathias Lohmer als Titel für ein Referat, das er bei verschiedenen Auftritten hält. Die Organisation steht im Mittelpunkt der Beratung, das ist der Trend. Coaching ist in und macht fit für den Job. Und genau jetzt kommst Du und rückst den arbeitenden Menschen und sein Leben wieder in den Blickpunkt von Supervision. Willst Du eine Gegenbewegung einläuten? Oder willst Du an alte Supervisionsichtweisen erinnern, bevor diese ganz in Vergessenheit geraten? Das alte Thema des Spannungsverhältnisses zwischen Mensch und Organisation ist ja nicht erledigt, und die Geschichte dreht sich wie ein Rad. Bei Menschen in Leitungspositionen, ob es sich um einen Chefarzt oder einen Geschäftsführer eines mittelständigen Unternehmens handelt, vollzieht sich deren Leben weitgehend in der Rolle. Daneben gibt es in sparsamer Freizeit und für den Urlaub eine Familie und etwas Sport oder Kunst und Kultur. Aber das Leben vollzieht sich weitgehend im Beruf, in der Organisation. Rolle ist hier die Vergrößerung des Ich und deshalb wie ein Adelstitel oder ein akademischer Grad schmückend, das heißt die eigene Nacktheit verbergend. Daneben kann man die Funktionalisierung, die sich zum Beispiel darin ausdrückt, dass ein Manager auch im Urlaub seinen Koffer mit dem dunkelgrauen Anzug immer bei sich hat, weil er per Handy jederzeit abgerufen werden kann, um den nächsten Flieger für eine Krisensitzung zu erreichen, natürlich als Ausdruck der Verfügbarkeit verstehen. Diese wird erwartet und im weitesten Sinne gut honoriert. Sie erhöht gleichzeitig die Bedeutung institutioneller Vorgänge wie die Bedeutung der Person, die dafür vorgesehen ist. Wer so wichtig ist, der hat es geschafft, wenn er auch nicht mehr er selbst ist. Sobald er beginnt zu reflektieren, was da mit ihm geschieht, riskiert er das Gefühl seiner Bedeutung, was ihn dann verkleinert und damit verunsichert.

Oder der Chefarzt, der eine große Abteilung leitet und dabei Leitungsschwierigkeiten hat, was nicht verwundern kann, da er zwar ein gelernter ärztlicher Experte ist, aber daneben ein zu wenig gebildeter Autodidakt als Führungskraft. Dieser Chefarzt wird vom Geschäftsführer des Krankenhauskonzerns zum Coaching veranlasst, was er eigentlich aufgrund der Mitarbeiterkonflikte in seinem Bereich auch annehmen muss, um nicht als Problemignorant zu wirken. Der Geschäftsführer teilt dem Berater gleichzeitig vertraulich mit, dass diese Beratung besonders wichtig sei, weil hier ein institutioneller Präzedenzfall geschehe. Er sei der erste Chefarzt im Konzern, der sich „freiwillig“ beraten lasse. So verschränken sich die Zielsetzungen von Supervisionsaufträgen, und es ist nicht leicht, dabei als Berater nicht auch vereinnahmt zu werden von den Organisationszielen, sondern unabhängig die Person, die Rolle und die Organisation differenziert, verstehend und distanziert im Blick zu halten. Leitungsrollen bieten Vergrößerung der Person und reduzieren gleichzeitig Freiheit an Zeit und Freiheit des institutionskritischen Denkens.

Als Berater stehe ich vor der Frage, ob ich hier der Organisation, die die Beratung beauftragt und bezahlt, identifiziert folge oder ob ich diesen Vorgang eher kritisch begleite? Da sind wir wieder an der Frage, wohin sich die Supervision bewegt? Wenn man einen Service leistet, dann wird man den Auftrag erfüllen, wie er angefragt und gemeint ist. Das bringt Anerkennung durch die Organisationsleitung, was zu neuen Aufträgen führt. Wenn man die Problematik der Funktionalisierung der Person durch die Rolle und die Organisationsziele und die entstehende Entfremdung mit in den Blick nimmt oder gar fokussiert, dann erweitert man die Wahrnehmung und eventuell auch die Entscheidungsfähigkeit des Beratungssuchenden, aber man erweitert auch selbstständig (als Selbstständiger) den erhaltenen Auftrag, was nur im Sinne des Auftraggebers sein kann, wenn die Wahrnehmungserweiterung letztlich zu erneuter und vielleicht fundierterer Entscheidung für die Rolle und die Organisationsziele führt.

Ist vielleicht die Subjektivierung des „Arbeitskraftunternehmers“ eine Illusion von Selbstständigkeit und Freiheit, die die Anpassung erleichtert? Und gilt dies vielleicht für Berater auch, die sich selbstständig wähnen, aber in Wirklichkeit immer mehr funktionalisierte Mitarbeiter in Organisationen werden, ohne Festanstellung und ohne Kündigungsschutz? Sind Berater als Freiberufler vielleicht eher „vogelfrei“ als frei von Organisationszwängen?

Beratung ist mehr denn je gefragt und damit erweitert sich der Markt für Berater. Aber erweitert oder vertieft sich kritische Selbstreflexion in der Beratung auch entsprechend oder gebrauche ich hier bereits ein Fremdwort? Wenn der Papst an pädophile Priester seiner Kirche denkt, dann schämt er sich für deren Versagen; aber er betrachtet nicht, dass die Sexualfeindlichkeit der Institution und das Zölibat Verführer sein könnten, bei Menschen deren Sexualität fehlzuleiten. Normale Sexualität gefährdet bei Priestern nämlich den Arbeitsplatz.

Eine kurze Episode zum Schluss: Der Fußballtorwart Oliver Kahn wurde im Spiegelinterview darauf angesprochen, dass er seit vier Jahren mit einem persönlichen Coach zusammenarbeite, der ihm geholfen habe, „die ganzen Dinge, die im Profi-Geschäft auf einen einstürzen, zu verarbeiten“, ob man das auch Therapie nennen könne?

Seine Antwort: „Nein, das ist ein gewaltiger Unterschied, Coaching hat nichts mit psychischen Problemen, mit Krankheit zu tun.“ (Spiegel Nr. 20 vom 10.5.2008).

Übrigens hat Herr Kahn einen Bestseller geschrieben mit dem Titel „Ich“. – Was würde Brechts „Herr Keuner“ dazu sagen?

Nun denn. Weiterhin frohes Schaffen und herzliche Grüße, Dein Kollege Gregor