

Der Kontext ist König

Programm für eine konsequente Kontext- und Kundenorientierung in Supervision und Coaching

TEXT Paul Fortmeier

KONTAKT paulfortmeier@dgsv.de

Die Arbeitswelt heute: komplex, vielfältig, beratungsbedürftig

Die Anlässe, Anliegen und Kontexte, mit denen Supervisor/innen und Coaches heute konfrontiert werden, sind vielfältig und komplex wie die Arbeitswelt selbst. Fünf Beispiele.

Die Leitung eines Kinderheims und die Erziehungsleitung wollen, dass die einzelnen Erzieherinnen- und Erzieherteams in ihrer Einrichtung im Gruppendienst durch Supervision begleitet werden. Die Erziehungsleiterin, die jeweiligen Teams und die Supervisorin vereinbaren präzise, was in der Fallberatung zwischen Team und Erziehungsleitung besprochen wird und was – in Abgrenzung davon – in der Supervision. Hier soll besprochen, analysiert und beraten werden, wie einzelne Jugendliche oder die Gruppe der jugendlichen Bewohner auf einzelne Erzieher/innen oder das Team wirken, welche gruppendynamischen Phänomene feststellbar sind, wie sie verstanden werden können und wie sie interventiv durch einzelne oder das Team zu beantworten sind. Die Rollen der einzelnen Teammitglieder und der Gruppenleitung, die Auswirkungen der psychosozialen Situation der Jugendlichen auf das Team und die Teamentwicklung der Profis soll beraten werden. Die wahrnehmbare Kultur der Einrichtung, des Wohnumfelds in einer Großstadt und der ökonomischen Bedingungen soll in die Beratung einbezogen werden. Ziel ist auch, an konkreten Situationen herauszuarbeiten, wie professionelle Erziehungsarbeit auf dem felddynamischen Hintergrund der „beschädigten Autorität“ aussehen kann. Für die Gesamtorganisation bedeutsame Erkenntnisse sollen vom Team an Heim- und Erziehungsleitung weitergereicht werden. Geschäftsleiterinnen und -leiter von Niederlassungen einer Kette von Handelshäusern werden im Rahmen der Führungskräfteentwicklung des Unternehmens auf ihre neue Rolle vorbereitet und eingearbeitet. Zu dem Programm gehören acht bis zehn Tage Gruppencoaching in Jahresfrist beim Start in die neue Aufgabe. Besprochen werden sollen herausfordernde Führungssituationen aus dem Alltag mit dem Ziel, diese qualifiziert zu bewältigen, die eigenen Stärken und Schwächen deutlicher einschätzen zu können, den Zusammenhalt der Führungskräfte untereinander zu stärken und der „Einsamkeit der Führungskräfte“ entgegenzuwirken. Der Coach hat mit dem Unternehmen einen Rahmenvertrag über seine Mitarbeit. Die Personalentwicklung des Unternehmens, die Gruppe der neuen Geschäftsleiter/innen und der Coach vereinbaren Ziele, Struktur, Verbindlichkeiten, Arbeitsweisen und Auswertungsschritte miteinander. Die Personalentwicklung



Kontext Politik: komplex, interessant, mit großem Coachingbedarf

organisiert den Prozess und stellt die vereinbarten Rahmenbedingungen sicher. Die Geschäftsführung des Unternehmens nimmt an einem Teil der abschließenden Auswertungssitzung teil und lässt sich Erfahrungen mit der Beratung und ggf. für das Gesamtunternehmen bedeutsame Erkenntnisse berichten.

Eine Pfarrerin hat erhebliche Konflikte mit ihren Pfarrerkollegen, die bereits in der Gemeinde sichtbar sind. Sie hat eine Teilzeitstelle, ist Mutter von zwei Kindern und plant den Wechsel in eine andere Landeskirche, weil ihr Partner eine für seine Qualifikation rare Stelle bekommen kann. Ein Wechsel erscheint kompliziert und nur mit Abstrichen an eigenen beruflichen Karrierewünschen realisierbar zu sein. Sie will Supervision, um ihre aktuelle Arbeitssituation, ihr Verhalten, persönliche Veränderungsmöglichkeiten und ihre weitere berufliche Entwicklung zu reflektieren. Sie will selbst zahlen.

Die Ärzte in einem psychiatrischen Fachkrankenhaus sollen die Arbeit mit ihren Patienten im Rahmen einer sog. Fallsupervision besprechen können. Die Supervisorin ist Psychiaterin und ausgebildete Supervisorin, was in diesem Feld nicht selbstverständlich, aber wünschenswert ist. Sie bearbeitet die Behandlungsprozesse in der Supervisionsgruppe mit der Balintgruppenmethode. Zugleich hat sie ein Auge auf die organisatorischen Bedingungen, unter denen die Ärzte, das Pflegepersonal und die anderen Fachleute mit den Patienten arbeiten, unter denen die Patienten leben und auf das sie mit ihren Krankheitssymptomen Einfluss nehmen. Die Leitungsebene der Einrichtung ist grundsätzlich aufgeschlossen, Erkenntnisse aus der Supervisionsgruppe, die die Organisation und die Bedingungen der Zusammenarbeit betreffen, aufzunehmen.

In einem „klassischen“ produzierenden Industrieunternehmen mit ca. 6.000 Mitarbeitenden können Führungskräfte Einzelcoaching erhalten, wenn sie neu in eine Führungsrolle kommen, wenn sie eine neue Aufgabe übernehmen oder wenn besondere Herausforderungen oder Konfliktlagen zu bewältigen sind. Das Unternehmen hat zu diesem Zweck einen Pool von Coaches eingerichtet. Zu Beginn eines Beratungsprozesses finden Gespräche zwischen Coachee und Coach sowie zwischen der oder dem zuständigen Personalentwickler/in und der Führungskraft statt, die dem Coachee vorgesetzt ist. Hier werden mögliche Themen und Ziele des Coachings, Verschwiegenheits- und Berichtspflichten sowie konkrete Rahmenbedingungen des geplanten Beratungsprozesses besprochen. Diese Liste von Anliegen, Aufträgen, Anforderungen, die Kund/innen und Auftraggeber/innen an Supervisor/innen und Coaches herantragen, und den abgeleiteten Beratungssettings ließe sich nahezu unbegrenzt verlängern.

Die Supervision ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen.

Das Unternehmen hat zu diesem Zweck einen Pool von Coaches eingerichtet. Zu Beginn eines Beratungsprozesses finden Gespräche zwischen Coachee und Coach sowie zwischen der oder dem zuständigen Personalentwickler/in und der Führungskraft statt, die dem Coachee vorgesetzt ist. Hier werden mögliche Themen und Ziele des Coachings, Verschwiegenheits- und Berichtspflichten sowie konkrete Rahmenbedingungen des geplanten Beratungsprozesses besprochen. Diese Liste von Anliegen, Aufträgen, Anforderungen, die Kund/innen und Auftraggeber/innen an Supervisor/innen und Coaches herantragen, und den abgeleiteten Beratungssettings ließe sich nahezu unbegrenzt verlängern.

Die Supervision ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen.

Die Bedürfnisse der Kunden: Vertrauen, Verständnis, Beziehung

Bei vielen Beratungsanfragen erscheint die Auftragslage klar und eindeutig. Die Supervisorin, der Supervisor oder der/die Coach kann gleich loslegen. Wobei auch in diesen Fällen Nachfragen lohnt: Warum jetzt, welcher Auslöser, warum diese Person oder Personengruppe, welche (Beratungs-)Vorgeschichte, welche Erwartungen, welche Ziele, warum ich ...?

„Die Kund/innen und potenziellen Auftraggeber wollen verstanden werden: menschlich, in ihrer Rolle, in ihren Leistungen und Bemühungen, in ihrem Feld, in ihrer Branche, in ihrer Kultur.“



Bei anderen Beratungsanfragen ist jedoch eine vertiefte Nachfrage- und Auftragsanalyse angeraten. Kund/innen und potenzielle Auftraggeber formulieren häufig bestimmte Themen, Herausforderungen und Probleme. Sie haben oft auch Ideen zu deren Bewältigung und schreiben dem angefragten Berater oder der angefragten Beraterin eine bestimmte Kompetenz oder Rolle darin zu. Möglicherweise haben sie sich sogar schon überlegt, welche Maßnahmen wohl ergriffen werden könnten. Wie diese Maßnahmen am Ende heißen, ist für die meisten nicht wirklich entscheidend. Das ist oft eine Frage des feldbezogenen Sprachgebrauchs und der internen Kommunikation. Sie gehen die Sache mit dem ihnen entsprechenden Reflexionsniveau und mit einer bestimmten Reflexionsbreite und -tiefe an. Oft gibt es schon methodische Vorstellungen, z. B. „systemisch“ solle es sein. Sie sind zu dem Schluss gekommen, dass ihr Anliegen mit einer bestimmten, qualifizierten Beratung zu beantworten sei und fragen darum z. B. nach Supervision oder Coaching. Entscheidend ist an dieser Stelle, ob sie zu der Person oder Personengruppe, die sie fragen, Vertrauen aufbauen können.

Die Kund/innen und potenziellen Auftraggeber wollen verstanden werden: menschlich, in ihrer Rolle, in ihren Leistungen und Bemühungen, in ihren Arbeits- und Herangehensweisen, in ihren Fragen und Problemen, in ihrer Sichtweise der Symptome, in ihren Wünschen und Vorstellungen, in ihren Lösungsideen, in ihrem Feld, in ihrer Branche, in ihrer Kultur. Sie wollen Respekt für ihre Entscheidungen und ihre Wertvorstellungen. Die meisten wollen schnelle, effektive und effiziente Lösungen, wollen aber auch nicht durch Simplifizierungen und Banalitäten beleidigt oder mit unerfüllbaren Heilsversprechen betrogen werden. Sie suchen Gesprächspartner/innen auf „Augenhöhe“; sie wollen nicht beschämt, sondern sie wollen gehört und verstanden werden. Und: Sie suchen den „fremden Blick“, die Draufsicht, den Überblick, wollen verstehen.

Die einen bewegen sich tendenziell in der Logik des Helfens, die anderen vorwiegend in der Logik des Geldverdienens. Bei den einen geht es um die unmittelbare Arbeit mit i. d. R. hilfsbedürftigen Menschen,

Beziehungen und sozialen Systemen. Bei den anderen geht es um die Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen, die mit Hilfe von Menschen und deren Kooperation erstellt werden. Doch so trennscharf ist diese Sortierung nicht. Jede gemeinwohlorientierte Tätigkeit muss finanziert werden und jedes produzierende Unternehmen braucht Menschen und deren Zusammenarbeit. Alle können nur mit guter Arbeit langfristig erfolgreich sein.

Auch professionelle Arbeitsbeziehungen sind keine Einbahnstraßen. Darum dürfen auch Supervisor/innen und Coaches ihrerseits Respekt für ihre fachlichen Einschätzungen und Empfehlungen und die Mitwirkung aller am Beratungsprozess Beteiligten erwarten.

Die Verantwortung der Berater/innen: Professionalität, Ethos, Haltung

Die Verantwortung der Supervisorin, des Supervisors oder Coaches liegt auf der Hand: Gleich ob eine Beratungsmaßnahme Supervision oder Coaching genannt wird – wenn denn eine Beratungsmaßnahme voraussichtlich als eine richtige Lösung für das bisher Verstandene erkannt worden ist –, kommt es auf das passende Kompetenzprofil des Supervisors bzw. der Supervisorin oder Coaches und auf einen guten Kontrakt an. Hier sind Beratungspersönlichkeiten mehr gefragt als Tools, obwohl auch die nützlich sein können, wenn ihrem Einsatz eine begründende Diagnostik vorausgeht. Hier ist eine Auseinandersetzung mit der Abgrenzung und dem Zusammenspiel von Führung und Beratung gefragt, ähnlich wie es mal eine fundierte Auseinandersetzung über die Grenzen von Supervision im Blick auf Therapie gab. Hier ist Realitätssinn und Wahrhaftigkeit gegenüber sich selbst, gegenüber dem Kunden, der Kundin gefragt. Hier sind theoretische und praktische Kompetenzen gefragt sowie die Fähigkeit zur kritischen Selbst- und Fremdwahrnehmung. Hier ist die Verankerung des Handelns in einer stabilen persönlichen Ethik und einer professionellen Haltung gefragt. Gesellschaftliche, technische und sogar globale Entwicklungen schlagen in den konkreten Arbeitswirklichkeiten auf, die Gegenstand in Beratungsprozessen sind. Hier ist die wache Wahrnehmung und Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen und arbeitsweltlichen Entwicklungen und ihren Brüchen gefragt. Kundinnen und Kunden dürfen, nach einer guten Nachfrage- und Auftragsanalyse, eine fundierte Beratung erwarten, welche Maßnahme schließlich diejenige ist, die zur Bearbeitung der analysierten Problem- oder Themenlage fachlich sinnvoll erscheint. Kunden können von Supervisor/innen oder Coaches, die Mitglieder der DGSv sind, erwarten, dass sie in der Lage sind zuzuhören, kritisch nachzufragen,

sich selbst und ihr Kompetenzspektrum richtig einzuschätzen und die angemessenen Antworten auf der Basis ihrer fachlichen Analyse zu geben. Dazu kann auch ein „gepflegtes Nein“ gehören. Sie können erwarten, dass eine Beraterin oder ein Berater für sich überprüft, ob sie oder er anschlussfähig ist bzw. sich in das Feld oder die Branche und deren Besonderheiten einarbeiten kann, und dass er oder sie hinreichende fachliche Kompetenzen mitbringt, um die spezifischen Problemlagen beurteilen zu können. Sie können erwarten, dass DGSv-Mitglieder ordentliche Kontrakte mit allen Prozessbeteiligten machen,

dass sie ihre eigenen Grenzen kennen, das eigene Beratungshandeln jederzeit selbstreflexiv und selbstkritisch im Blick behalten und dass sie die geschäftlichen Aspekte ihrer Tätigkeit ordnungsgemäß abwickeln. Kund/innen können Berater/innen erwarten, die ihnen mit ethischen Grundsätzen und einer professionellen Haltung begegnen.

Die Supervisor/innen und Coaches in der DGSv sind sich darüber einig, dass es hierzu einer fundierten Qualifizierung und der permanenten Arbeit an der eigenen Qualität über die Zeit der Berufstätigkeit bedarf.

Sie wissen, dass professionelle Beratung an der Schnittstelle von Person und Organisation die Handlungsfähigkeit des Einzelnen und die Problemlösungsfähigkeit einer Organisation stärkt.

Die Position der DGSv: Verband für exzellente Beratung

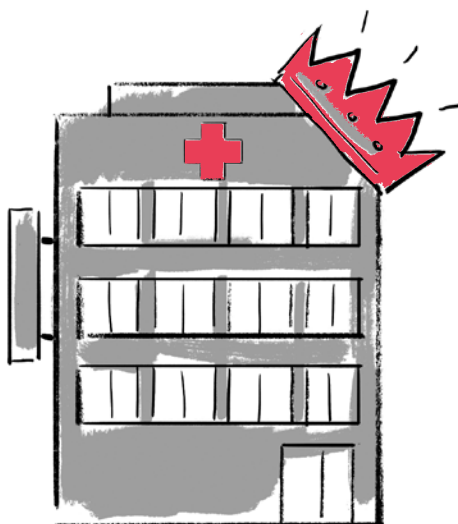
Darum setzt die DGSv Qualitätsmaßstäbe in Supervision und Coaching, sichert die hochwertige Qualifizierung von Supervisor/innen und Coaches, arbeitet an der Professionalisierung von Supervision und Coaching, kooperiert mit der Wissenschaft und fördert den Theorie-Praxis-Transfer.

Als größter deutscher Verband von Supervisor/innen und Coaches hat die DGSv auch die Verantwortung und Verpflichtung, Öffentlichkeit und Arbeits-

welt über angemessene Standards und Konzepte für Beratung in der Arbeitswelt zu informieren, die Menschen und soziale Systeme als Bezugsrahmen hat. Sie hat dabei selbst hinsichtlich der Entwicklungen in Arbeitswelt und Gesellschaft informiert zu bleiben und sich national und international mit Gleichgesinnten zu vernetzen.

Die DGSv und ihre Mitglieder tragen gesellschaftliche Verantwortung und geben Orientierung.

Die Kund/innen brauchen das – und sie schätzen es.



„Kund/innen können erwarten, dass Berater für sich überprüfen, ob sie [...] sich in das Feld oder die Branche und deren Besonderheiten einarbeiten können, und hinreichende fachliche Kompetenzen mitbringen.“

PAUL FORTMEIER ist der Geschäftsführer der DGSv.