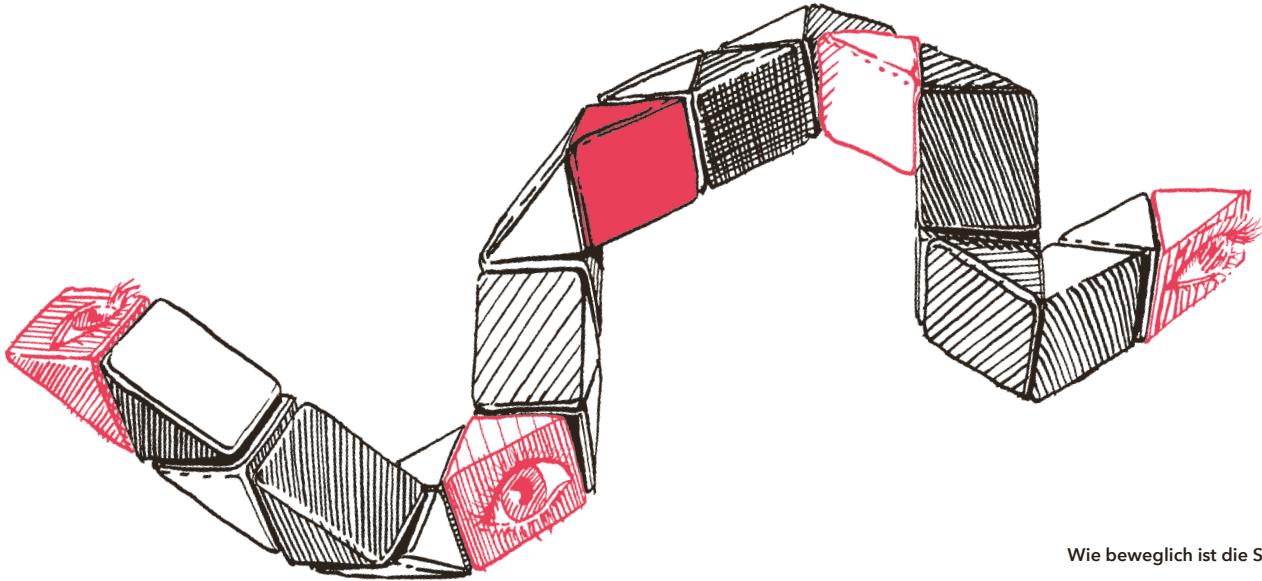


Identität durch Veränderung

Zur Rolle und Bedeutung von Supervision und Coaching in der „next society“

TEXT Prof. Dr. Rudolf Wimmer

KONTAKT rudolf.wimmer@osb-i.com



Wie beweglich ist die Supervision?

Bei diesem Text handelt es sich um eine verdichtete Version der Keynote-Speech, die Rudolf Wimmer am ersten Abend der Mitgliederversammlung der DGsv am 2. Oktober 2015 in Dresden hielt. Der Text folgt der Originalstruktur des Vortrags.

I. Dienstleistungsangebote für Organisationen

Grundsätzlich: Identität braucht Veränderung

In Organisationen gibt es grundsätzlich (gilt natürlich auch für die DGsv) eine Fülle von Glaubenssätzen, die man in der eigenen Sozialisation aufgenommen hat und die identitätsstiftend sind. Wir überleben diese Glaubenssätze allerdings in der Zwischenzeit – und sind immer wieder mal gefordert, das, was so wichtig ist und woran wir festhalten in unserem Tun, auf den Prüfstand zu stellen; und zu überlegen, ob die neuen Herausforderungen noch gut beantwortet werden durch das, was wir an Traditionsüberlegungen in unserem Tun aufgebaut und mitentwickelt haben.

Wir können nur das bleiben, was wir sind, indem wir uns weiterentwickeln – wie im richtigen Leben auch.

Individuen werden immer wichtiger in und für Organisationen

Die Organisationen haben sich (in den letzten 30 Jahren) radikal in ihren Binnenverhältnissen weiterentwickelt. So hat der subjektive

Faktor – also das, was Individuen als Potenzial ins Organisationsgeschehen einbringen – einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren. Diese Entwicklung ist mit dafür verantwortlich, dass beispielsweise das Coaching die seit Jahren am schnellsten wachsende Profession ist – und weiter boomen wird.

Dieses Geschäft, in dem man das Geschehen in der Arbeitswelt in Beziehung zu Personen setzt, die unter psychisch besonders belastenden Rahmenbedingungen ihre Arbeit machen und deshalb eine entsprechende Begleitung und Unterstützung brauchen, dieses Geschäft muss keine Angst haben, dass ihm der Markt wegbricht. Im Gegenteil. Unsere Gesellschaft wird weiter ausreichend Probleme produzieren, die Coaching-Nachfrage generieren.

Der Profilierungsdruck für Berater/innen wächst

Es gibt seit dem Zweiten Weltkrieg einen enormen Wuchs an Beratungsangeboten, oftmals ähnliche Labels mit immer etwas unterschiedlichen Begründungszusammenhängen. Die Grenzen sind eher überlappender Natur, so dass die Orientierung für beauftragende Organisationen, auf welche Art professioneller Unterstützung sie für welche Problemstellungen zugreifen sollen, sehr viel schwieriger geworden ist.

Die explosionsartige Zunahme von Beratungsangeboten zieht einen wachsenden Profilierungsdruck nach sich. Es ist nämlich nicht nur für die Kunden schwieriger geworden, die genau richtigen, passenden

„Die ‚next society‘ verändert alles – auch Organisationen müssen sich neu justieren.“

Expertenangebote zu identifizieren; sondern es wird auch als Berater/in immer schwieriger, sich zu differenzieren, also deutlich zu machen, für welche Problemstellungen man ein abgesichertes Angebot machen kann.

Gibt es Innovationen nur noch im Marketing?

Das ist tatsächlich eine interessante Dynamik in der Beraterprofession: In den Selbstdarstellungen – sowohl auf individueller, auf Firmenebene, aber auch auf Verbandsebene – ist eine Verwischung der Unterschiedlichkeiten zu diagnostizieren. Oft kann man nicht erkennen: Was sind stabile Zuschreibungen im Hinblick auf die Leistungserwartungen, die man generiert? Und was sind Marketingbotschaften?

Meine Einladung lautet, hier für sich selber genauer hinzuschauen und sich zu fragen: Wo investiert man in das eigene Fähigkeitspotenzial? Und warum tut man das? Welche Art von Antwortfähigkeit für bestimmte Herausforderungen möchte man damit sozusagen erreichen? Und welche marketingorientierten Botschaften setzt man aus welchen Gründen ab?

Denn der Effekt, den ich inzwischen beobachten muss, ist, dass die Innovationen vor allem im Wording stattfinden. Es werden immer wieder neue Begrifflichkeiten generiert und Begriffskombinationen nach außen hin ausgedehnt. Wenn man aber genau hinschaut, was die Berater/innen dann wirklich machen beim Kunden, ist es dasselbe wie vor 30 Jahren.

Mit Blick auf und in die Firmen heißt das übrigens: Wenn wir in Firmen auf eine etwas diffuse Form der Selbstpositionierung stoßen, dann ist das immer ein Indikator dafür, dass es Zeit wäre, sich ordentlich um die eigene strategische Positionierung zu kümmern; und einen Prozess in der Organisation in Gang zu setzen, wo die Frage nach dem eigenen sinnstiftenden Vorkommen in der Welt, in der man sich bewegt, neu gestellt wird.

II. Der Wandel gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und die Veränderung von Organisationen

Die „next society“ verändert alles – auch Organisationen müssen sich neu justieren

Im 20. Jahrhundert gab es sie noch: all diese Funktionsbereiche der Gesellschaft, die ihre typischen Organisationen hervorgebracht haben – das Gesundheitswesen schwerpunktmäßig Krankenhäuser, die Wirtschaft Unternehmen, das Wissenschaftssystem Forschungseinrichtungen und Universitäten, das Rechtssystem Gerichte und alles, was dazugehört. Und diese Organisationen reproduzierten sich in diesen funktionsorientierten Bereichen relativ abgeschottet gegenüber anderen Organisationstypen. Diese relativ saubere Zuordnung ist seit einigen Jahren in Unruhe geraten.

„Next society“ heißt in der gesellschaftstheoretischen Debatte und in den organisationstheoretischen Überlegungen der offene Begriff

dafür, der darauf hindeutet, dass unsere Gesellschaft in einer Weiterentwicklungsdynamik begriffen ist und dass sich auch unsere Organisationen entsprechend neu justieren müssen.

Es sind die bekannten Treiber wie Digitalisierung, Internationalisierung, Individualisierung, die für die gewaltigen Umbaunotwendigkeiten in unserer Gesellschaft, in den Organisationen und in den Beschäftigungsverhältnissen sorgen.

In der Veränderungsdynamik antwortfähig bleiben

Die Binnenordnungsmuster, die Organisationen über Jahrhunderte aufgebaut haben, gelten fast alle nicht mehr. Wir erleben heute eine Vielfalt von neuen Gestaltungsformen, die Hineinnahme von netzwerkförmigen Organisationsformen, die losere Kopplung der Beschäftigten an Organisationen, Heimarbeit, prekäre Beschäftigungsverhältnisse und so weiter. Das Verhältnis Organisation – Personen befindet sich in einem heftigen Veränderungsprozess.

So erfährt z. B. das Orientierungsmuster der Hierarchie – das, was früher synonym für Organisation, heilige Ordnung, was nicht zur Disposition stand – Aufweichungsprozesse, Abflachungen, Reformen. Der antiautoritäre Impuls mit eher teamförmigen Konstellationen, die auf die üblichen Über- und Unterordnungsprozesse verzichten, erlebt eine massive Renaissance.

All das bringt Unruhe und Probleme in Organisationen, die ja davon leben, dass sie in großer Zahl koordiniert aufeinander abgestimmte Arbeitsprozesse hinkriegen. Der Steuerungsaufwand vervielfältigt sich sozusagen.

III. Der enorme Bedeutungszuwachs von Personen in Organisationen

Organisationen brauchen unbegrenzten Zugriff auf das Leistungspotenzial ihrer Mitarbeiter/innen

Die klassischen Organisationen konnten noch sehr viel stärker Wert darauf legen, dass sie ihr Personal holen und wieder entlassen können. Also: Austauschbarkeit, Funktionalisierung mit dem Vorteil, dass die Personen auch nur einen Teil ihrer Energie in die Organisation investieren mussten und sich ansonsten heraushalten konnten. Das hat man die „Zone der Indifferenz“ genannt: eine Schutzzone zwischen Person und Organisation. Diese Schutzzonen brechen in weiten Bereichen ein. Das heißt: Organisationen sind, wenn sie leistungsfähig bleiben wollen, gezwungen, ungebremst auf das vorhandene oder erst zu entwickelnde Leistungspotenzial ihrer Beschäftigten zuzugreifen.

Sie brauchen Menschen in den verschiedensten Aufgabenfeldern, die mit großem Engagement darüber nachdenken, was in der Organisation gebraucht wird; die sich also nicht darauf verlassen, dass die Führungskräfte das schon alles im Blick haben werden. Organisationen brauchen heute Beschäftigte, die ganz wach sind und aus ihrer eigenen Verantwortung heraus Entscheidungen in Gang setzen,

„Es ist sinnvoll, sich professionell auf die Kopplung von Person und Organisation zu konzentrieren.“

die einmal entdeckte Problemstellungen bearbeitbar machen. Das macht die Beschäftigten in einer Weise bedeutsam in Organisationen, wie das in der Vergangenheit nie der Fall war.

Führung wird immer wichtiger – aber eine ganz andere Führung
Diese Entwicklungen in Organisationen erklären auch, warum das Thema Führung so an Bedeutung gewonnen hat. Weil die Führungsprozesse eben nicht mehr auf die klassischen Über- und Unterordnungsmechanismen zurückgreifen können. Mit Anordnungen bringt man heute gar nichts mehr zustande, macht sich vielfach nur lächerlich.

Welche Art von Führungsleistung aber garantiert, dass diese wechselseitigen Abstimmungs- und Koordinations- und Konsensbildungsprozesse, die die Organisationen heute noch viel mehr brauchen als früher, funktionieren? Welche Art von Führungsleistung garantiert, dass das Engagement in der Organisation lebendig bleibt?

Führung und Führungsleistungen sind in den Organisationen heute jedenfalls der entscheidende Engpass. Und viele Führungskräfte merken mittlerweile, dass „Führung“ ein extrem herausfordernder Job und gar nicht mehr so attraktiv ist wie früher.

Überraschenderweise stammen die mentalen Modelle, die in unserer Gesellschaft bereitstehen, um diesen neuen Führungsjob für sich begreifen zu können, alle noch aus der Vergangenheit.

Auch an den Universitäten gibt es immer noch den heroischen Führer, der alles kann und alles überblickt und auf den es alleine ankommt. Diese Heroisierung ist in unseren Organisationen immer noch sehr, sehr weit verbreitet und führt dann, wenn die Betroffenen ihr Selbstkonzept daraufhin ausbauen, zu diesen Selbstüberforderungen, die wir vielfach beobachten können.

Man sieht, wie die realen sozialen Verhältnisse sich inzwischen weit von dem entfernt haben, was die alten mentalen Modelle an Orientierungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Führung halte ich jedenfalls für eine ganz erfolgskritische Angelegenheit für alle, die sowohl eine salutogenetische Rahmensetzung für die Beschäftigten als auch die Leistungsfähigkeit der Organisation im Blick haben.

Wir brauchen sehr viel mehr Führung – aber eine andere, als wir sie in der Vergangenheit erlebt und praktiziert haben.

IV. Schlussfolgerung für Dienstleistungen, die auf eine Stärkung der Handlungsfähigkeit von Personen in Organisationen ausgerichtet sind

Dringend benötigt: Expert/innen für personenorientierte Problemverschiebung

Der Bedarf an professionellen Unterstützungen, die sich auf das Wechselverhältnis von Organisation und Person beziehen, wächst und wird weiter wachsen. Nicht zuletzt deshalb, weil sich viele

Organisationen vor dem Veränderungsdruck dadurch schützen, dass sie die Probleme, die sie erleben und generieren, an Personen adressieren. Es gibt also eine Problem-Personalisierungstendenz. Man findet immer dann, wenn etwas schiefgeht, irgendjemanden, den man dafür verhaften kann. Einen Sündenbock. Das ist ein gewissermaßen genialer Entlastungszug von Organisationen, weil sie sich so von der Selbstreflexion, was ihr Problem in den Binnenstrukturen sein könnte, befreien.

Meiner Beobachtung nach hat in vielen Organisationen diese Tendenz der personenorientierten Problemverschiebung eher zugenommen als abgenommen. Was ein zusätzlicher Belastungsfaktor für viele Beschäftigte ist – gerade für solche in exponierteren Positionen.

Volle Konzentration auf die Kopplung von Person und Organisation!

Es ist sinnvoll, sich professionell auf die Kopplung von Person und Organisation zu konzentrieren; und sich darauf zu spezialisieren, die Kopplungs- und Austauschprozesse bearbeitbar zu machen. Immer mit dem Ziel: die Handlungsfähigkeit der betroffenen Menschen in organisationalen Kontexten so aufrechtzuerhalten, dass sie sich als Personen um eine gesunde Weiterentwicklung eigenverantwortlich kümmern können.

Handlungsfähigkeit beziehe ich also nicht nur auf die Problemlösungsfähigkeit der Organisation, sondern auch auf den sorgsam Umgang mit den eigenen Möglichkeiten und Grenzen – was sowohl im Sinne der Beschäftigten als auch im Interesse der Organisationen ist.

Ich erlebe es bislang noch viel zu wenig, dass in den Organisationen, in den Führungsprozessen dieser sorgsam Umgang mit den Beschäftigten, mit der Aufrechterhaltung der Handlungs- und Leistungsfähigkeit explizit Gegenstand und Thema ist.

Keine Abgrenzungsdynamik zwischen Coaching und Supervision, bitte!

Meine Überlegungen liefern keine Anhaltspunkte dafür, die Abgrenzungsdynamik zwischen Coaching und Supervision zu füttern. Das sind geschichtliche Phänomene, in unterschiedlichen gesellschaftlichen Feldern entstanden. Aber das, was wir an professionellem Handwerkszeug brauchen und entwickelt haben, würde ich ziemlich identisch sehen.

Deswegen wünsche ich der DGSv weiterhin viel Erfolg – wenn sie sich nicht um dieses Abgrenzungsthema kümmert.

PROF. DR. RUDOLF WIMMER ist Partner der osb international, Vizepräsident der Privaten Universität Witten/Herdecke, Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke. Er gilt als einer der profiliertesten Organisationsentwickler im deutschsprachigen Raum.