

Am Ende ändert sich alles oder nichts

Einladung zu einer kontemplativen Marktbegehung



Die
Perspektive
eines frei
Reflektierenden

Als ich freundlicherweise angefragt wurde, für das Journal einen Beitrag zum Thema Felder und Märkte zu schreiben, musste ich eine Weile nachdenken, ob ich das würde leisten können. Das Thema im Allgemeinen ist nur schwer einzugrenzen, und die Anfrage im Besonderen war so herrlich unkonkret, dass ich zwischen Zumutung und Herausforderung schwankte. Aber für einen geübten Supervisor ist das dann doch eine machbare Herausforderung, wenn er sich auf das beschränkt, was er kann. In diesem Fall eine Marktreflexion. Damit setze ich eine Grundannahme als konsensfähig voraus: Für Supervision gibt es einen Markt. Weiterhin gehe ich davon aus, dass die folgenden Aussagen ebenso Ihre Zustimmung finden:

1. Biete ich eine Leistung für eine Gegenleistung an, bin ich Marktteilnehmer*in.
2. Die Teilnahme an einem Marktgeschehen erwerbe ich nicht, sie legitimiert sich über die Nachfrage meiner angebotenen Leistung.
3. Nachfrage entsteht durch den Nutzen der angebotenen Leistung für die Abnehmenden, die in einem von der/dem Abnehmer*in akzeptierten Verhältnis zur geforderten Gegenleistung steht.
4. Nachfrage kann ich beeinflussen, was in der Folge bedeutet: Ich bin für meinen Erfolg wie Misserfolg selbst verantwortlich.
5. Dieser Verantwortung kann ich so oder so nachkommen und mich dabei mehr oder weniger geschickt anstellen.

Weiterwachsender Markt

Wenn wir dann noch die Jahre seit den Anfängen der Supervision in Deutschland bis heute Revue passieren lassen, kann ebenso getrost festgestellt werden: Der Markt/die Nachfrage ist ständig gewachsen. Dieser Zuwachs ist meines Erachtens quantitativ wie qualitativ festzustellen.

Quantitativ meint zum einen den absoluten Zuwachs an durchgeführten Supervisionen von einer stetig wachsenden Anzahl von Anbieter*innen, des Weiteren die stetige Ausweitung auf neue Felder/Märkte und, last but not least, die kontinuierliche Steigerung der Honorarsätze. Diese Annahme stützt sich nicht auf evidente Marktforschungsergebnisse, sondern entspringt meiner Beobachtung, von der ich wiederum annehme, dass sie überwiegend von Ihnen geteilt wird. Qualitativ meint, dass die Professionalisierung der Ausbildung, eine zunehmende Beforschung des Gegenstandes, das eklektische Ergänzen unseres Portfolios durch das Ausbeuten benachbarter Formate und die faszinierende Fähigkeit unserer Profession, mitgebrachte oder zusätzlich erworbene Kompetenzen zu integrieren, dabei hilft, unseren Kund*innen immer mehr bieten zu können, was sinnvoll ist und Nutzen stiftet.

Ich bin jetzt seit ca. 25 Jahren Supervisor und habe, wie viele von uns, mit meinen Supervisionen im Umfeld meiner professionellen Herkunft, der sozialen Arbeit, begonnen. Diesen Bereich habe ich nie aufgegeben, aber im Laufe der Jahre meinen Markt erweitert, anfangs ergänzt durch angrenzende Felder; mittlerweile erziele ich den größten Teil meines Einkommens mit der Supervision von eigentümergeführten mittelständischen Unternehmen. Meine Honorarsätze haben sich seit den Anfängen sehr erfreulich entwickelt – im Übrigen die einfachste Art, den Umsatz zu steigern. Ich bin mir sicher, ein Ende des Zuwachses ist nicht abzusehen – außer wir vermasseln es selbst. Warum ich mir da sicher bin?

»It is very difficult to predict – especially the future.« (Niels Bohr, dänischer Physiker, 1885–1962)

Präzise ist die ungewisse Zukunft eines schwer zu beschreibenden Gegenstandes natürlich kaum vorherzusagen. Aber mit Gewissheit lässt sich aus der Vergangenheit und Gegenwart der Supervision ableiten, ob sie eine Zukunft haben kann.

Prof. Dr. Andreas Reckwitz, preisgekrönter Soziologe an der Humboldt Universität zu Berlin, in einem Interview mit dem »Spiegel« (Nr. 41/19.09.2021) über die Krise der modernen Gesellschaft: »[...] zurück in die Siebzigerjahre: Damals war es die industrielle Moderne, die in eine Krise geriet, die industrielle Moderne, die das 20. Jahrhundert beherrscht hat. Sie erschien

damals statisch, konformistisch, zu stark eingerüstet. Man wollte das aufbrechen, sowohl ökonomisch als auch kulturell. Die eine Antwort war die Studentenrevolte, die andere war der Neoliberalismus. Als dann auch noch der Realsozialismus zusammenbrach, war die Antwort Globalisierung, stärkerer kultureller Hedonismus, die Entwicklung postindustrieller Ökonomie, dann kam die Digitalisierung dazu. Kurz: der kognitive und kulturelle Kapitalismus unserer Zeit, der [...] sehr viel stärker auf Mobilisierung, Dynamisierung, Entgrenzung, also Grenzüberschreitung setzt [...].«

Und in eben dieser Zeitspanne hat sich die Supervision von der professionalisierten Hilfe für professionalisierte Helfer (vgl. Loer, Thomas: *Auxilium auxiliorum*. Zu einem professionalisierungstheoretisch fundierten Verständnis von Supervision in: Zeitschrift supervision, Heft 2.2013, S. 8–19) zum »Reflexionsformat für Fach- und Führungskräfte, Gruppen und Teams in allen Bereichen der Arbeitswelt« (aus dem Mission Statement der DGsv) entwickelt und damit den Marktzugang erweitert.

Wenn Dynamisierung und Entgrenzung zwei wesentliche Merkmale des Kapitalismus heutiger Prägung sind, gilt das auch für den Supervisionsmarkt. Wir sind noch lange nicht am Ende unserer Möglichkeiten angekommen, wenn wir sie suchen und erkennen, indem wir die Welt weniger aus unserer Perspektive, denn mehr aus der Perspektive unserer Kunden betrachten. Nehmen Sie als nur ein Beispiel unter vielen die ESSF-Formel (Efficiency, Stability, Sustainability, Fairness), die grob einen erweiterten Wohlstandsbegriff umreißt, wie er sich seit der Finanzkrise herausgebildet hat und etwa in den Länderanalysen internationaler Organisationen wie der OECD und des Internationalen Währungsfonds angewandt wird. Die Reflexion des beruflichen Handelns ausgewogen an diesen Kriterien auszurichten und nicht nur eines zu fokussieren, könnte sich auszahlen, weil es so explizit noch keiner tut und in vielen Bereichen noch niemand den Bedarf nach übergeordneten Perspektiven, vielleicht gar Werten bedient.



»Mit qualitativem Zuwachs meine ich u. a. das eklektische Ergänzen unseres Portfolios durch das Ausbeuten benachbarter Formate.«



»Wenn Dynamisierung und Entgrenzung zwei Merkmale des aktuellen Kapitalismus sind, gilt das auch für den Supervisionsmarkt.«

»In der Krise beweist sich der Charakter.«

(Helmut Schmidt, ehemaliger deutscher Bundeskanzler)

Ich erspare Ihnen an dieser Stelle die x-te Wiederholung der typischen Aufzählungen der Veränderungen, Transformationen, Krisen von VUCA über Lehman Brothers zu Corona. Ja, natürlich schüttelt uns das alles durch und kann für schlaflose Nächte sorgen. Ich erinnere mich noch zu gut an die sogenannte Finanzkrise. Als Supervisor im Mittelstand war ich unmittelbar betroffen durch Umsatzeinbußen und Ungewissheit. Und natürlich erinnern wir uns alle an den Schock des ersten Lockdowns im März letzten Jahres. Alles schien stillzustehen, nichts mehr zu gehen, Untergangsstimmung machte sich breit. Aber am Ende hat sich auch hier eine Dynamik entfacht, die zwar zu Lasten der Stabilität unseres Geschäftes, wie wir es vorher kannten, geht, aber neue Möglichkeiten bietet. Betrachten wir die Krisen aus der Sicht unserer Kunden, ergeben sich vielfältige Anknüpfungspunkte für eine wirksame Reflexion der primären Praxis (neue Arbeitsformen, neue Belastungen, instabile Beziehungen, Konformitätsdruck, Diskursfeindlichkeit, Angst vor Jobverlust), auch unter Zuhilfenahme der ESSF-Formel.

Es wird immer wieder zu Krisen kommen, die von mir Antworten auf Fragen verlangen, die ich heute noch nicht kenne. Das können die großen Krisen sein, die meine berufliche Existenz vielleicht sogar bedrohen, das können die kleinen Krisen sein, die einzelne oder einen Teil meiner Kund*innen betreffen.

Weil ich das weiß, weiß ich auch, dass ich mich darauf vorbereiten muss. Und diese Vorbereitung ist kein Hexenwerk, sondern der kontinuierliche Prozess meiner Geschäftsentwicklung, den ich um meiner selbst willen ernsthaft betreiben muss.

Was also konkret tun?

Das eigene Geschäft gegen Unwägbarkeiten wappnen

Wie soll das gehen?

1. Kundenstruktur diversifizieren, Beziehungen zur Bestandskundschaft pflegen und für die Erweiterung des eigenen Geschäftes nutzen.
2. Markenkern definieren und stärken.
3. Sich streng am Kundennutzen orientieren.
4. Den Glaubenssatz aufgeben, wir Supervisor*innen seien qua Herkunft gute Menschen.

Zu 1. Ist eigentlich klar und es gibt nichts weiter dazu zu sagen, außer dass ich Folgeaufträge und Empfehlungen aktiv organisieren muss und ich durch das vertiefte Verstehen meiner Kundschaft Erkenntnisse gewinne, die ich für ein vermeintliches Verstehen neuer Kontakte nutzen kann (nennt man im Beratungs-Sprech Erfahrung, die in Kombination mit grauen Haaren Seriosität unterstellt).

Zu 2. Mein Markenkern ist die Reflexion der primären Praxis mit dem Ziel, die Beteiligten zu befähigen, gute Arbeit (miteinander) zu leisten. Mir reicht das.

Zu 3. Ist eigentlich auch klar ... Hier besteht die Schwierigkeit darin, sich nicht nur auf der Oberfläche zu bewegen, sondern auch ohne Einladung tiefer vorzudringen, um die Kund*innen richtig zu verstehen. Das kann dauern, aber es lohnt sich herauszufinden, was für die Kundschaft gute Arbeit ist, weil ich so Vertrauen rechtfertige und auch in schlechten Zeiten aus dem Kundensystem kaum wegzudenken bin.

Zu 4. Ja, Supervision kommt aus der guten Welt der Hilfe und der Heilung, ist aber am Ende auch nur eine Dienstleistung gegen Geld, ein Geschäft wie viele andere. Supervision macht mir auch deshalb Spaß, weil ich gut damit verdiene.

Kleiner Nachklapp

Wer in der Beratung fette Aufträge will, muss das Nicht-erwartete leisten. Wer nur das Erwartete leistet, ist zwar ok, aber austauschbar. Was das Nichterwartete sein kann? Versuchen Sie, die Welt mit den Augen Ihrer Kund*innen zu sehen.

MARTIN JOHNSON ist u.a. Supervisor (DGSv).