

Gut ist gut genug

Margarete Gerber-Velmerig über soziale Brennpunkte, Optimierungswahn und gut gelernte dumme Fragen.

Annette Mulkau Wenn du an das Eigene, Einzigartige, die Eigenart von Supervision denkst, woran denkst du da?

Margarete Gerber-Velmerig Ich fange mal mit dem an, was für mich wichtig ist und womit ich aufgewachsen bin. Das ist für mich immer noch das Dreieck »Person, Organisation und Aufgabe«. Dieses Dreieck ist im supervisorischen Kontext entwickelt worden und das wird auch weiterhin geachtet, denke ich. Ich glaube schon, dass manche Supervisor*innen richtig gute Dreiecksberatung machen, ich kenne aber auch viele Profis aus anderen Beratungsrichtungen, die dieses Dreieck gut bedienen. Das, was wir Supervisor*innen als Kern haben, können mittlerweile auch andere gut.

Heiko Schulz Welche anderen?

MGV Zum Beispiel Organisationsberater*innen. Es gibt unter denen, die Organisationsberatung eher von der »strukturell-technischen Seite« her machen, viele, die sehr gut wissen, dass man die Menschen und die sozialen Beziehungen mit in den Blick nehmen muss. Und sie sind auch nicht so blind, zu meinen, das »Soziale« könnten sie nebenbei noch mitbedienen. Sie holen sich die entsprechenden Kompetenzen dazu, so wie ich das auch mache, wenn ich z. B. spezielles Technik-Know-how brauche, um eine Organisation zu verstehen. Ich finde eine Bescheidenheit wichtig in der Frage: Was kann ich als Beraterin und was kann ich nicht? Wo braucht es etwas anderes, anderes Wissen und Können, und wo kriege ich das her? Selbstverständlich gibt es auch Coaches, die das Dreieck exzellent bedienen. Weil sie so schlau waren, sich Kompetenzen von uns dazuzuholen; so wie wir auch so schlau waren, uns etwas von den Coaches zu holen. Ich finde es gut, dass Know-how aufeinanderzuwächst; dass sich unsere Kernkompetenz, unser Dreieck, erweitert.

AM Du bist schon sehr lange dabei, als Praktikerin, aber auch als Aktive in der DGSv. Was, würdest du sagen, ist »dein Feld«? Wie hast du dir dafür Wissen angeeignet und Fähigkeiten entwickelt?

MGV Ich bin ein bisschen atypisch, was »mein Feld« betrifft, würde ich sagen. Ich komme aus dem sozialen Feld und habe meine Karriere, typisch 1970er Jahre, als Sozialarbeiterin in einem sozialen Brennpunkt begonnen. Das erzähle ich übrigens gerne auch im Wirtschaftsbereich, wo ich jetzt viel arbeite. Denn im sozialen Feld habe ich die Kompetenz erworben, zu sehen, wie sich Menschen entwickeln. Und welche Bedeutung die Bedingungen dafür haben. Ich habe zum Beispiel gesehen, wie Kinder klauen lernen, was Menschen für Ideen entwickeln, um aus einer extrem prekären Lage herauszukommen; und wie das gelingt oder eben nicht. Und ich habe gelernt, wie man sich Menschen öffnet, die einem erst mal fremd sind und auch unangenehm sein können; und wie man die, wenn man sich ihnen öffnet, doch in sein Herz schließen kann.

AM Wie ging es weiter? Was waren Schlüsselmomente deiner atypischen Berufsbiografie?

MGV Ich war früh schon in leitenden Positionen unterwegs, habe mit 21 eine Kita geleitet, war später Bundesvorsitzende der Pfadfinderinnen und in Leitungspositionen in der Jugend-Bildungsarbeit. Ich erinnere mich noch genau, wie das war, Verantwortung für einen ganzen Laden zu haben. Mit den prekären Finanzfragen zu tun zu haben, mit Ehrenamtlichen, die eigentlich nie Zeit haben, und dann steht noch einer an der Tür und sagt: Hier fallen die Fliesen von der Wand, was sollen wir machen? Und man denkt: Was ist hier überhaupt meine Aufgabe? Ich habe mich deshalb schon früh supervidieren lassen und mir Organisationsberatung geholt. Über das »Leiten« und den

»Ich finde eine Bescheidenheit wichtig in der Frage: Was kann ich als Beraterin und was kann ich nicht?«



FOTO Holger Talinski

Austausch darüber hat sich ein Fokus meiner Beratungsarbeit bis heute entwickelt: Wie ist das Beziehungsgeflecht innerhalb von Gruppen, Teams, in Organisationen – und wie schafft man es, die Dinge, die notwendig sind, auf den Tisch zu bringen, damit sie bearbeitet werden können?

Einer meiner ersten Supervisoren meinte mal zu mir: »Du bist immer diejenige, die Konflikte auf den Tisch legt und guckt, dass die bearbeitet werden. Wenn die gelöst sind, dann gehst du.« Das stimmte wohl. Ich habe aber im Laufe der Zeit demütig erkennen müssen, dass man so nicht zu jeder Zeit handeln kann; dass das nicht jede Organisation zu jeder Zeit aushält.

HS **Es ging und geht also auch um die Timing-Frage: Wann kann man was bearbeiten?**

MGV Was kann eine Organisation gerade aushalten und was können Personen, die zu mir in Supervision kommen, gerade aushalten? Wie finde ich das raus? Also auch: Was lässt man erstmal besser in Ruhe, ohne dabei nachlässig zu werden? Das musste ich lernen – diesen wichtigen Teil der Beratungskunst: Wann ist wohlwollende Konfrontation förderlich und wann eher kontraproduktiv?

Meine eigenen Ausbildungen in Supervision und Organisationsentwicklung waren diesbezüglich auch nicht ganz unwichtig. Über die OE-Ausbildung habe ich dann nämlich auch Profit-Organisationen kennengelernt, bin schließlich bei der Audi AG in der Team- und Organisationsentwicklung gelandet. Das war ein Sprung ins völlig Unbekannte, ich war für drei Geschäftsbereiche zuständig und habe den ganzen nichttechnischen Bereich von Fortbildung verantwortet.

Also: Wenn du mich nach »meinem Feld« fragst, dann würde ich sagen: Das sind »die Organisationen«. Wissen um und über Organisationen: Was sind die feld- bzw. branchenspezifischen Bilder und Dynamiken, wie kann man die je spezifische Organisation in ihrer Eigenart (ein bisschen) verstehen, wie kann man sich darin bewegen, was sind die typischen Konflikte und Dilemmata, die Personen dort rühren und schütteln können?

Lustig übrigens: Meine Abschlussarbeit für die Supervisionsausbildung 1986 hieß schon: »Über das Leiden an Organisationen«. Ich habe damals wohl noch mehr gelitten als verstanden.

AM **Seit 2018 bist du Teil der Entwicklungskommission des Verbands, berätst uns als Vorstand also. Wie ist das?**

MGV Ich fand es überraschend spannend bis aufregend, mich in der EK noch mal zur Frage nach dem Feld und der Zuständigkeit von Supervision auseinanderzusetzen.

Mir kommt es vor wie eine Rolle rückwärts, dass die Idee einer plötzlichen Beschränkung auf »Supervision als Anleitung/ Begleitung von Sozialarbeiter*innen« wieder aktuell zu sein scheint. Ich lese inzwischen sogar, dass man als Supervisor*in in sozialen Kontexten auch die Aufgabe von Kontrolle und Qualitätssicherung hat. Das widerspricht meinem Verständnis von Supervision absolut, da stellen sich mir alle Nackenhaare hoch, denn das ist für mich klar eine Führungsaufgabe. Dabei ist mir klar, dass Führungskräfte Supervision anfragen, um die

Weiterentwicklung von Personen und Aufgaben zu sichern. In der Beratung muss dann aber klar bleiben, dass es sich um einen geschützten Raum handelt.

Ich glaube auch nach wie vor nicht, dass ich als Beraterin Spezialistin für ein Feld sein muss. Es gibt Kolleg*innen, die finden: Im Profitbereich kann man keine Supervision machen, da geht nur Coaching, weil man die Leute gar nicht in der Tiefe erreicht, die Supervision erreichen möchte. Das hat mich ein bisschen erschreckt und ich frage mich, wo diese Abwehr herkommt? Mit dieser Engführung kann ich jedenfalls nichts anfangen.

Wir kamen damals ja aus der Sozialen Arbeit und haben uns im Laufe der Zeit die Welt, auch die Profit-Welt, aufgetan, pathetisch gesagt. Und ich erlebe heute dauernd Führungskräfte aus dem Profitbereich, egal ob kleine Mittelständler oder Führungskräfte in Großorganisationen, die Supervisionsbedarf haben – weil sie mit Menschen arbeiten, Menschen zu führen haben und Antworten finden wollen auf die Frage: Wie schaffe ich es hier zwischen Aufgaben, Anforderungen und Bedürfnissen, dass Menschen gut miteinander zurechtkommen?

Für mich sind das supervisionsrelevante Aufgaben und Felder, die genauso an gesellschaftspolitische Fragen stoßen wie die, auf die man im sozialen Feld trifft.

Kurz: Ich finde in beiden Welten, Profit und Nonprofit, Business und Sozialarbeit, Supervisionsbedarf.

AM **Was bedeutet »diese Engführung«?**

MGV Die Engführung von Supervision zurück auf Sozialarbeit. Da kommt Supervision ja her: von der Anleitung junger Sozialarbeiter. Darauf wollen es manche jetzt wieder reduzieren. Und das geht für mich nicht. Die These dazu lautet: Ein wirklicher Supervisor begleitet Menschen, die Menschen in prekären Situationen begleiten.

Die andere Seite, die ich vertrete, meint: Es gibt an vielen Stellen Menschen, die Supervisionsbedarf haben, weil sie sich dieses Dreieck »Person, Organisation, Aufgabe« professionell begleitet angucken wollen: Warum bin ich in dieser Organisation? Was mache ich daraus? Was habe ich mit meiner Aufgabe zu tun? Welche Dynamiken in Bezug auf die Organisation löst das alles aus?

Wir sind als Supervisor*innen dazu da, diese Fragen zu beleuchten und bei Antworten zu unterstützen.

AM **Für mich aus DGSv-Sicht ist ein heißes Eisen sicher immer noch die Unterscheidung zwischen Supervision und Coaching. Als professionelle Praktikerin bekommst du eine Anfrage und guckst: Wofür werde ich hier angefragt? Und da ist es erstmal ziemlich egal, wie das Beratungsangebot heißt.**

Als Berufsverband haben wir 2016 aber eine Entscheidung gefällt und gesagt: Wir repräsentieren Supervision und Coaching. Und als Fachverband müssen wir eine Qualitätsaussage machen: »Das ist gute Supervision und das ist gutes Coaching.« Das sind die DGSv-Aufgaben. Und das rutscht oft ineinander,



»Ich finde in beiden Welten, Profit und Nonprofit, Business und Sozialarbeit, Supervisionsbedarf.«

das Persönlich-Professionelle und das Berufs- und Fachverbandliche, wenn wir darüber diskutieren. Ein zweites »heißes Diskurs-Eisen« ist der Inhalt des Begriffs »Gemeinwohlorientierung«. Was meinen wir damit? Doch bestimmt nicht: hier »die bösen Profitorientierten« und da die »guten Sozialen«. Oder?

MGV Dazu fällt mir ein, dass ich beruflich wenig fürsorgliche Erfahrungen im sozialen Feld und sehr gute im Profitbereich gemacht habe. Mein Urgefühl im sozialen Feld war, dass ich den Organisationen ausgeliefert war. Und ich bin auch niemals so ausgebeutet worden wie im sozialen Feld. Bei Audi, mitten in der Profitwelt, gab es einen Einarbeitungsplan, der sogar eingehalten wurde. So etwas hatte ich vorher noch nie erlebt. Ich konnte mein Gehalt verhandeln und als ich wiederholt Überstunden aufhäufte, stand der Betriebsrat parat und sagte zu meiner Chefin: »So viele Überstunden – hier scheint ja wohl eine Person zu fehlen«. In diesem profitorientierten Unternehmen wurde sehr auf Arbeitsordnung und soziale Korrektheit geachtet.

Ich habe mich damals gefragt: Was ist mit der sozialen Seite im sozialen Feld? Gilt die für die zu Betreuenden, aber für die Mitarbeiter*innen nicht so? Inzwischen hat sich ja einiges verändert und auch im Not-for-Profit-Bereich gibt es mehr Personalarbeit.

AM **Ich glaube, »das Soziale« stellt sich eben nicht selber her, sondern es muss hergestellt werden – auch in Organisationen des Sozialwesens. Es ist nicht automatisch da, nur weil man sich »sozial« nennt. Organisationen sind eigenartig. Sie unterscheiden sich. Und das heißt erst mal nicht: Die Organisationen da sind besser oder schlechter als dort, sondern: unterschiedlich.**

Ich fand es sehr hilfreich, dass du im Rahmen unserer DGSv-Strukturveränderung immer deutlich darauf hingewiesen hast, dass wir als DGSv ein eingetragener Verein sind. Und eben keine GmbH. Also wie wichtig schon die Bewusstheit für die Organisationsform ist.

MGV Interessant ist ja: Was kann die eine oder die andere Organisationsform? Was hat sie für Vor- und Nachteile? Und einen Schritt weiter: Stimmt unsere Form, können wir so bleiben? Wie kompensieren wir das, was uns fehlt? Oder müssen wir uns fundamental verändern? Das sind entscheidende Fragen, und die kann man nur von innen heraus bearbeiten. Das Wissen

über das, was für eine Veränderung notwendig ist, ist in Organisationen in aller Regel vorhanden; und wir helfen als Berater*innen, indem wir gut gelernte dumme Fragen stellen, der Organisation und ihren Mitgliedern behilflich sind, dahin zu kommen, wo sie hinkommen wollen.

Wenn ich aber als Supervisorin die Fachfrau für sexuelle Gewalt oder anderes sein will, dann mache ich Fachberatung. Die ist total wichtig, aber etwas ganz anderes. Meine beraterische Haltung ist: Ich bin behilflich, dass die Menschen in Organisationen ihren Weg finden, weil sie viel mehr wissen als ich.

AM **Was ist gute und was ist exzellente Supervision?**

MGV In der Frage steckt schon der Optimierungswahn drin, der ein so großes gesellschaftliches Thema und Problem ist. Für mich ist gute Supervision die, welche die Dimensionen des Dreiecks in den Blick nimmt, den Menschen behilflich ist, sich darin zurechtzufinden und dabei die Organisation stützt, wenn es notwendig ist. Exzellente Beratung wäre vielleicht, wenn man so viel Glück hat, die richtigen Fragen zu stellen, dass die Menschen unbestreitbar einen Erfolg spüren und haben. Meist dauert das allerdings etwas länger.

Wenn ich heute meine Lehrsupervisor*innen sehe, dann fällt mir auf: Die Guten fangen feldnah an und erweitern sich langsam. Sie haben eine Haltung, ein Gespür, sind ausreichend empfindsam und wissen ausreichend viel über die Entwicklung von Menschen, aber eben auch über Organisationen und Rollen.

AM **Etwas gut zu machen, ist ein Nährboden. Unter bestimmten Bedingungen kann es dann auch mal exzellent sein ...**

MGV Genau. Wenn ich in Organisationen bin, werde ich oft gefragt: Wie kriegen wir unsere Mannschaft topfit und olympiareif? Dann sage ich: Olympia ist alle vier Jahre. Dazwischen wird tüchtig trainiert. Es gibt keine Sportler, die jederzeit olympiareif sind. Das gibt es einfach nicht. Wie wäre es mal mit: Gut ist gut genug.

MARGARETE GERBER-VELMERIG ist u. a. Supervisorin (DGSv), Organisationsentwicklerin, Trainerin für Gruppendynamik (DGGO) und Mitglied der DGSv-Entwicklungskommission.

DR. ANNETTE MULKAU ist DGSv-Vorstandsmitglied.