

**Sabine Klar**

(für die ASYS-Vereinszeitschrift; August 2020)

## **Eine Reflexion zum Begriff „Erfolg“ in der Supervision**

Supervision bietet einen Freiraum, in dem Supervisand\*innen sich in ihren Anliegen selbst bestimmen können. Grundsätzlich eröffnet sie auch die Möglichkeit, sich (z.B. gemeinsam mit anderen) gegen schlechte Arbeitsbedingungen zu wehren. Gleichzeitig ist sie ein Instrument, das dazu anregt, das persönliche Veränderungspotential auszunützen, um die eigene Arbeitsfähigkeit unter den bestehenden Rahmenbedingungen zu verbessern. Im Hintergrund dieses Geschehens spielen gesellschaftliche Diskurse und die mit ihnen verbundenen Vorstellungen und Bewertungen eine große Rolle – Supervisor\*innen, Supervisand\*innen, Institutionen und Geldgeber werden durch sie beeinflusst.

### **Erfolg**

Unter Erfolg wird u.a. der Eintritt einer beabsichtigten, angestrebten Wirkung verstanden. Im Hintergrund des Begriffs „Erfolg“ lauert sein Gegenteil – der „Misserfolg“. Beide Begriffe verraten, dass hier Vorstellungen mitreden, die Geschehnisse nicht bloß beobachten, sondern sie an zu erreichenden Zielen messen und entsprechend bewerten. Der Begriff „Erfolg“ fokussiert darauf, dass sich etwas aus irgendeinem Grund Ungenügendes zu etwas verändern kann und soll, das als „besser“ gilt und Ergebnis der Aktivität eines Subjekts ist, das damit eine Leistung erbringt. Bei der Beschreibung von Prozessen, in denen sich etwas wandelt, engt der Begriff „Erfolg“ auf die genannten Aspekte ein und lässt andere außer Acht – gleichgültig, mit welchen Inhalten er konkret verknüpft wird.

Im Kontext einer neoliberalistischen Gesellschaft liegt es nahe, dass der Begriff „Erfolg“ auch für die Bewertung supervisorischer Prozesse herangezogen wird. Bei mir löst es eine vorsichtige Aufmerksamkeit aus, wenn ich im professionellen Kontext damit zu tun bekomme – ich möchte ihn in meinem Denken und Sprechen nicht unreflektiert akzeptieren, sondern ihn vor allem dann infragestellen, wenn er sich mit Ideen von Machbarkeit, Leistung und Ökonomie verknüpft.

### **Diskurse und Probleme**

Beim Thema Machbarkeit und Leistung geht es um Effektivität – um die Idee, dass ein Individuum oder eine Gruppe eine Aktion setzen kann, die zu erwünschten Zielen führt. In diesem Zusammenhang wird von einer gewissen Freiheit ausgegangen, mit der sich die Hoffnung verknüpft, Veränderung im eigenen Interesse bewirken zu können. Handeln ist dabei ein Bemühen, das ein Ergebnis hervor- und einen Lohn mit sich bringt, also Arbeit. Arbeit ist (physikalisch betrachtet) Kraft mal Weg – es wird Energie eingesetzt, um eine Strecke zurückzulegen und etwas zu erlangen. Leistung ist Arbeit durch Zeit – mit möglichst wenig (Zeit, Aufwand) soll möglichst viel erreicht oder auch produziert werden. Darin besteht dann der (auch ökonomische) Erfolg.

Mit ökonomischen Gesichtspunkten bekommen Supervisor\*innen in unterschiedlichen Bereichen zu tun. Supervision ist ein professionelles Angebot von Dienstleister\*innen, die dafür bezahlt werden wollen – auch weil sie selbst viel für ihre Ausbildung bezahlt haben. Sie vollzieht sich von vornherein in einem ökonomischen Rahmen – das hat für die Supervisand\*innen auch einen entlastenden Charakter (sie müssen z.B. für die ihnen gewidmete Aufmerksamkeit

nicht dankbar sein). Durch die große Anzahl von Supervisor\*innen und durch die eingeschränkten Möglichkeiten für Supervision gibt es aber jede Menge Konkurrenz. In diesem Kontext ist man ständig der Zumutung ausgesetzt, sich (besser) verkaufen zu müssen.

Die Frage ist, wie frei ich als Supervisorin arbeiten kann, wofür ich bezahlt werde und wer aller mitredet, wenn es darum geht, den Wert des supervisorischen Handelns zu beurteilen. Wenn sich der Einsatz des investierten Geldes an einem wie immer gearteten „Erfolg“ orientiert, suggeriert das eine Berechenbarkeit, die in der Supervision eigentlich nicht gegeben ist. Es gibt hier keine abgrenzbare Dienstleistung, kein Produkt im eigentlichen Sinn, man kann Erfolg von Supervision meist nicht wirtschaftlich bemessen. Probleme bei einem am Erfolg orientierten Handeln sehe ich u.a. dann, wenn Supervisand\*innen ständig nach ihrer Zielerreichung gefragt werden und danach, was sie auf diesem Weg "schaffen". Darunter wird meist ein angestregtes Bemühen (und weniger ein kreatives Erschaffen) verstanden, das ihren Leistungsdruck steigert und ihnen einen Einfluss unterstellt, den sie oft gar nicht haben oder wahrnehmen. Oft wird dabei nicht zwischen verschiedenen Qualitäten von „Machen“ unterschieden, sondern „Machen können“ grundsätzlich als machtsteigernd und damit als Erfolg bewertet. Dann setze ich als Supervisor\*in „mächtige“ Mittel ein, die etwas „machen“ sollen und werde von den Supervisand\*innen womöglich als Expert\*in im „Hand anlegen“ gesehen, was ihnen Möglichkeit nimmt, ihren eigenen Bewegungen zu folgen. Die Supervisor\*in wird auf diese Weise zu einem Machbarkeitscoach. Außerdem kann in supervisorischen Prozessen geradezu allem ein Nutzen i.S. eines ökonomischen Wertes zugeordnet werden („Zählen Sie Ihre Fähigkeiten auf“; „Was ist es Ihnen wert?"; „Sie haben so viel investiert – zahlt es sich denn für Sie aus?"). Supervisand\*innen werden auf diese Weise in der ökonomischen Optimierung ihres Arbeitens und Lebens bestärkt.

Dadurch geraten nicht-leistungsorientierte Aspekte u.U. aus dem Blick, z.B. etwas vergessen, etwas nicht wissen, angewiesen sein auf andere – diese stellen aber oft ebenfalls Ressourcen dar, auch wenn das auf den ersten Blick nicht gleich sichtbar ist. Etwas geschehen oder sich entwickeln lassen, respektieren wie es ist, anderen Menschen oder Prozessen vertrauen, ist ein ganz anderes Tun als das erfolgsorientierte „Machen“ – es entsteht mehr aus einer Haltung, Ausrichtung, einem Sein heraus als aus einem auf ein Ziel ausgerichteten angestregten Bemühen. Veränderungen mitzugestalten könnte vielleicht sogar ein Vergnügen sein, das ohne jede konkrete Zielsetzung auskommt, den Menschen als ganzen betrifft und von innen bewegt – auch leichter, einfacher ist und weniger Stimulanzen von außen braucht. Jemand, der aus der Perspektive der gängigen neoliberalistischen Vorstellungen als „erfolglos“ gilt, bewegt sich u.U. in einem Bereich anderen Denkens, der gerade in Einrichtungen, die mit Menschen arbeiten, eine Ressource darstellt.

Ein Problem besteht auch darin, dass die Rahmenbedingungen der Arbeit schwer veränderbar scheinen. Kollektivierung im Sinn eines Zusammenschlusses der Belegschaft bzw. der Gewerkschaften, um Arbeitsbedingungen zu verbessern, findet immer weniger statt. Stattdessen mutet man den einzelnen Mitarbeiter\*innen zu, sich weiter zu entwickeln, um schlechten Arbeitssituationen eher entsprechen zu können – die Bewältigung von Problemen damit gilt als individuell zu lösende Aufgabe. Supervision hätte hier aus meiner Sicht die Aufgabe, das Augenmerk wieder mehr auf die Arbeitsbedingungen zu richten als auf die Bereitschaft des einzelnen Menschen, sich ihnen zu fügen. Arbeitgeber und Institutionen werden allerdings nur dann Interesse haben, dafür zu bezahlen, wenn sich dadurch auch für sie etwas verbessert.

## **Überlegungen zur Auftragslage**

Eine grundlegende Frage ist, in wessen Dienst und Interesse Supervisor\*innen tätig werden und was durch ihre Interventionen erreicht werden soll. Bedingt durch das Geld, das erforderlich ist, um Supervision honorieren zu können, wird es sich wohl primär um einen Arbeitsauftrag im Dienst hierarchisch übergeordneter Positionen handeln. Die Arbeitgeber\*innen haben meist die Aufgabe, Rahmenbedingungen für ihre Betriebe zu schaffen bzw. sie in ihrer Existenz aufrechtzuerhalten. Sie können Zielen, wie der Qualität von Arbeit oder Arbeitsplatz nur insofern Bedeutung geben, als diese dazu dienen, diesen notwendigen Rahmen zu gewährleisten. Die größten Schwierigkeiten werden wahrscheinlich dort bestehen, wo sich ein Betrieb auf der Ebene der konkreten Arbeit qualitätsorientierte Ziele steckt – sich aber gleichzeitig unter Bedingungen der freien Marktwirtschaft konkurrenzfähig halten soll. Einerseits wählen Arbeitgeber\*innen Mitarbeiter\*innen aus, die diese inhaltliche Qualität erbringen können und wollen – andererseits bestehen sie auf Effizienz, Kostenreduktion und die Einhaltung bürokratischer Abläufe. Hier kann eine Situation verdeckter und doppelbödiger Botschaften entstehen, welche die Mitarbeiter\*innen frustriert und letztlich der Qualität der Arbeit schadet.

Supervisor\*innen können ausgehend davon in bestimmten Phasen der Arbeit in schwierige Positionen geraten – dann nämlich, wenn sie entweder vom Auftraggeber ausschließlich als Erfüllungsgehilfe eigener bzw. institutioneller Erhaltungsbedingungen oder von den diversen Mitarbeiter\*innen ausschließlich als Fürsprecher eigener Anliegen missverstanden werden. Wenn sie das Dilemma lösen wollen, indem sie ihre Angebote entweder ausschließlich an den Bedürfnissen hierarchisch übergeordneter oder jener hierarchisch untergeordneter Positionen orientieren, unterminieren sie ihre eigene Arbeitsbasis: Im einen Fall werden sie keine Aufträge mehr bekommen – im anderen keine Supervisand\*innen finden, die bereit sind, offen mit ihnen zu reden und sich auf Veränderungsprozesse einzulassen.

## **Wie passt das Thema „Erfolg in der Supervision“ in die veränderte Coronawirklichkeit?**

Zu Beginn der Coronakrise hatte ich die naive Hoffnung, dass sich durch die weltweite Notwendigkeit, Gesundheitswerten gegenüber wirtschaftlichen Werten den Vorrang zu geben, wirklich etwas ändern könnte – plötzlich schienen Menschen und ihr Befinden wichtiger zu sein als Geld und Erfolg.

Inzwischen bin ich pessimistischer geworden – ja ich fürchte sogar, dass sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt noch verschlimmern wird. Es muss gespart werden – das bedeutet mehr Konkurrenz um weniger Jobs, weniger (teure) Teamsitzungen und weniger bezahlte Supervision. Erfolg wird noch mehr als vorher mit dem Verkauf irgendwelcher Produkte verknüpft werden, die es dann möglichst günstig herzustellen gilt.

Der Gesundheits- und Sozialbereich wird davon nicht ausgenommen sein. Mitarbeiter\*innen, die sich dem nicht fügen können oder wollen, sind leichter austauschbar – schließlich gibt es genug Nachschub und um Erfahrung geht es auch in diesen Berufsfeldern meist schon lange nicht mehr.

## **Welche Möglichkeiten ergeben sich daraus?**

Es ist in der Supervision notwendig, selbst arbeitsfähig zu bleiben und zur Arbeitsfähigkeit anderer beizutragen. Andererseits besteht dabei auch die Gefahr, bestehende Strukturen in unangebrachter Weise zu konservieren.

Grundsätzlich gehe ich davon aus, dass Mitarbeiter\*innen bessere Arbeit leisten, wenn sie weniger von Angst bzw. Konkurrenz, sondern mehr von Gestaltungsfreude bestimmt sind. Die eigenen Fähigkeiten und Talente entfalten und nutzen zu können, hilft dem Selbstwert, verbessert die Arbeitszufriedenheit und dadurch die Arbeitsmoral und motiviert dazu, sich im Sinn der Aufgabenerfüllung einzusetzen. Wenn sich Mitarbeiter\*innen mit dem was sie tun identifizieren können, werden sie eher bereit sein, die Erhaltungsinteressen ihrer Arbeitgeber\*innen zu unterstützen und mit ihnen im Gespräch darüber zu bleiben. Gerade in sozialen Institutionen wird auch die jeweilige Zielgruppe dafür sehr dankbar sein, denn ein menschengemäßer Umgang mit Mitarbeiter\*innen und ein gutes Gesprächsklima zwischen Mitarbeiter\*innen und Vorgesetzten wird dazu führen, dass auch die Menschen, mit denen die Institution arbeitet, menschenwürdig behandelt werden. Es wäre schön, wenn das – zumindest in Sozial- und Gesundheitseinrichtungen – als Erfolg gelten könnte.

Das Individuum kann in der Arbeitswelt allerdings nur recht wenig erreichen. Oft ist es nötig, sich mit anderen (Kolleg\*innen, Betriebsrät\*innen, Gewerkschaftsvertreter\*innen) zusammenzuschließen um überhaupt wahrgenommen und gehört zu werden. Das bringt für die Arbeitgeber\*innen Stress und Konflikte mit sich, weshalb sie solche Kollektivierungsbestrebungen verhindern oder sie zumindest nicht fördern.

Aus meiner Sicht ist es Aufgabe von Supervisor\*innen, die unterschiedlichen Interessen von Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen nicht unter den Tisch zu kehren, sondern kommunizierbar zu machen. Wichtig scheint mir, dass Unveränderbarkeiten, Notwendigkeiten und damit auch die Gebundenheit in der eigenen Rolle deutlich erkennbar und transparent werden. Auf dieser Basis können Wege der gegenseitigen Verständigung gesucht werden, die beiden Seiten die Angst voreinander nehmen. Dadurch werden sich u.U. Themen- und Aufgabenbereiche eröffnen, wo es – bei aller Unterschiedlichkeit der Positionen – gemeinsame Interessen gibt. Das bedeutet nicht, Konflikte und Reibungen zu vermeiden, die sich aus dem Dilemma der unterschiedlichen Rollen, Aufgaben, Bedürfnisse und Machtverhältnisse ergeben. Es ist das Wechselspiel aus gegenseitiger Abhängigkeit und gleichzeitiger Unterschiedlichkeit der Positionen, Aufgaben und Machtverhältnisse, die hier eine Dynamik suboptimaler, aber situationsbezogen akzeptabler Lösungen entstehen lässt – gerade in der bewussten Unlösbarkeit des Dilemmas verschiedener Interessen.

### **Ein Dialog zur Zukunft systemischer Supervision**

*Pessi: Supervisor\*innen sind viel zu schnell bereit, Klagen über schädliche Arbeitsbedingungen zu unterbrechen und stattdessen danach zu fragen, was das Individuum selbst tun kann, um damit besser umgehen zu können.*

*Opti: Die Veränderung der Arbeitsbedingungen ist doch gar nicht unsere Aufgabe. Wir arbeiten mit denen, die mit uns reden, und regen sie zu Veränderungen an, die in ihrem Interesse sind. Supervision ist immerhin ein Freiraum, wo Menschen noch gefragt werden, was sie selbst wollen.*

*Pessi: Das stimmt doch gar nicht! Es gibt auch in der Supervision Sprechverbote bei manchen Themen – sofern sie überhaupt noch finanziert wird. Außerdem*

*setzt derjenige seine Interessen durch, der zahlt – also soll die Supervisorin der Supervisandin helfen, sich selbst zu verändern, damit sich die Umgebung nicht verändern muss, weil sie sich oft nicht verändern kann, weil die Umstände verlangen, dass sie so bleibt wie sie ist.*

*Opti: Na ja – jeder ist halt selbst seines Glückes Schmied, wie man sagt.*

*Pessi: Wenn schon, dann müsste es heißen "Jeder ist seines Erfolges Schmied", denn um Glück oder Zufriedenheit gehts in der Arbeit schon lange nicht mehr – zumindest nicht offiziell.*

*Opti: Wir sind als Berufsgruppe ein Angebot dieser Gesellschaft. Dafür gibt sie uns Raum und bezahlt uns – schließlich geht es um die Arbeit und nicht ums Privatleben! Du lebst auch davon – also betrachte es positiv und hol dir das Beste für dich heraus. Als freier Beruf haben wir einen großen Gestaltungsraum, den wir im Dienst an unseren Supervisand\*innen nutzen können. Du kannst ihnen sogar die eine oder andere Widerstandsoption eröffnen, wenn sie das wollen.*

*Pessi: Ich glaube, du träumst – in Zukunft werden die Arbeitsbedingungen noch schlimmer sein. Versuche, sich gemeinsam mit anderen dagegen zu wehren, werden vom Arbeitgeber verhindert, Zeiten für Teamsitzungen und andere Zusammenkünfte gekürzt werden. Die Supervisor\*in der Zukunft ist sich bewusst, dass der Versuch einer Veränderung der Rahmenbedingungen der Arbeit eher nicht erfolgreich sein wird und konzentriert sich deshalb in den wenigen Stunden, die ihr zur Verfügung stehen, darauf, was die Supervisand\*innen selbst dazu tun können, damit sie wieder arbeitsfähig sind. Folgen sie dieser Zumutung, werden sie für ihren Erfolg gelobt – wehren sie sich dagegen, gelten sie als unmotiviert. Der Erfolg der Supervision besteht schließlich darin, kooperationsfähige Mitarbeiter\*innen und Teams zu produzieren, die sich den Gegebenheiten fügen – erreicht man das mit seinen Bemühungen nicht, wird man nicht mehr beauftragt.*

*Opti: Das wird sicher nicht geschehen – darauf vertraue ich. Schließlich sind wir Systemiker\*innen!*

*Pessi: Auch als Systemiker\*innen wollen wir Erfolg haben – das ist es ja eben.*