

**Cornelia Edding, 19.09.2009**

**Beraten in der Krise.**

**Vortrag gehalten auf der Jahrestagung der EAS e.V. in Berlin**

Gibt es eine Krise – und wenn ja, wie wird in ihr Beraten? Um mir einen Überblick zu verschaffen, der über meinen eigenen Arbeitshorizont hinausgeht, habe ich in den letzten Monaten 15 Kolleginnen und Kollegen interviewt, alle sind Coaches und/ oder SupervisorInnen, alle machen Teamsupervision und Einzelcoaching. Sie arbeiten in unterschiedlichen Feldern – Jugendhilfe, Krankenhaus, Drogenberatung, Psychiatrie, Öffentliche Verwaltung, Kinderheime - , die Beispiele, die sie erzählen, stammen aus dem NP-Bereich, meine Erkenntnisse sind daher NP-lastig. Ich möchte die Interviews fortsetzen mit Supervisoren aus dem Profit-Bereich. Es handelt sich daher um eine Zwischenbilanz. Die Aussagen sind ziemlich bunt und vielfältig. Ich versuche in dieser Zusammenschau, einige Themen herauszupräparieren.

Folgende Abschnitte hat mein Bericht:

1. Die Krise kommt durch die Hintertür
2. Einige Prinzipien der Supervision werden wichtiger
3. Die Settings verflüssigen sich
4. Vorgehen und Konzepte der BeraterInnen
5. Führung und Krise

### **1. Die Krise kommt durch die Hintertür.**

Die meisten meiner KollegInnen antworteten auf meine Nachfrage: Eigentlich merken wir in unserer Supervisions – und Coachingarbeit nicht wirklich etwas von einer Krise. In unseren Arbeitsfeldern hat sich kaum etwas geändert. Und im Gespräch zeigt sich dann, dass das nicht stimmt. Die

Teams und die Führungskräfte, die sie beraten, sind betroffen und reagieren, aber es gibt keine dramatischen Ereignisse. Die Klienten sind betroffen von der Ökonomisierung aller Bereiche, von Sparzwängen und Umstrukturierungen, manchmal auch „nur“ von der Veränderung ihrer Klientel. Überall sind Druck und Belastung gestiegen. In manchen Teams hat die Solidarität deutlich abgenommen. Vielerorts treffen die BeraterInnen auf ein Grundgefühl von Unsicherheit und Anspannung.

Dass und wie diese Symptome mit einem veränderten Arbeitskontext zusammenhängen, erschliesst sich oft erst im Gespräch.

Einige Beispiele:

- In einem Team, das Familien betreut, hat sich eigentlich gar nichts verändert, sagt die Supervisorin. Sie sind aber unduldsamer miteinander geworden, weniger bereit, einzuspringen und zu helfen. Es zeigt sich: Ihre Klientel hat sich verändert, denn diese ist massiv von der Krise betroffen. Die Probleme der Klienten sind komplexer und Existenz bedrohender geworden. Die Optionen schrumpfen, Berater fühlen sich ohnmächtig.
- Eine Gruppe von Therapeuten in einem psychiatrischen Krankenhaus will sich bei der Konzeptionsentwicklung. Sie gehören unterschiedlichen „Schulen“ an – von der tiefenpsychologisch orientierten Musiktherapie bis hin zum „einfachen“ Werktherapeuten. Nun möchten sie sowohl den je eigenen Ansatz klarer kommunizieren als auch eine gemeinsame Darstellung nach aussen. Sie wollen als Gruppe im Krankenhaus sichtbarer werden. Sie möchten eine engere Einbindung in die Klinik und einen profilierten Auftritt. In der Klinik wird ständig umstrukturiert, zusammengefasst, gestrichen.
- Eine Projektgruppe, eingesetzt um ein politisch gewolltes Konzept zur Entkommunalisierung kommunaler Einrichtungen zu entwickeln, gerät in so schwere innere Konflikte, dass sie arbeitsunfähig werden und Hilfe

suchen. In der Beratung zeigen sich keine Beziehungskonflikte, sondern ganz unterschiedliche Wertvorstellungen hinsichtlich des Auftrags. Was tun, wenn die Aufgabe den eigenen Vorstellungen völlig zuwider läuft?

- Im Team einer Integrationsschule läuft die Supervision „ganz normal“ . Es geht hauptsächlich um die Zusammenarbeit der verschiedenen beteiligten Berufe – Lehrer, Sozialpädagogin, Erzieherin – und die damit verbundenen Statusfragen. Von einer Krise ist nichts zu spüren, denn sie wissen noch nicht, dass die Integrationsschulen abgeschafft werden.

## 2. Einige Prinzipien der Supervision werden noch wichtiger

- **Erfahrung im Feld.** Die Mehrzahl der KollegInnen sagt: Keine Beratung mehr ohne Kenntnis des Feldes! Spezifische Dynamiken des Feldes sollten bekannt sein, bevor die Beraterin einen Auftrag übernimmt, weil sie dann wenigstens eine Vorstellung davon hat, welche komplizierte Sortierarbeit zu leisten ist um den Überblick zu gewinnen oder wie sehr sie in ihrer Fähigkeit zu halten beansprucht wird.

Auch die Auftraggeber erwarten mehr und mehr Feldkenntnisse, am liebsten ist es vielen, wenn die Beraterin selbst in diesem Feld bereits in einer anderen, nicht beratenden Rolle tätig gewesen ist.

- **Aufgabenorientierung** Eine klare Orientierung an den jeweiligen Arbeitsaufgaben ist unumgänglich, damit die Konflikte richtig verstanden werden. Viele Teams und viele Einzelne stehen sehr unter Druck. Supervisoren bekommen Beziehungskonflikte zur Bearbeitung angeboten, und nicht wenige von uns sind durchaus verführbar, sich auf solche Angebote einzulassen. Schon vor vielen Jahren hat mein Kollege Bert Voigt in einer Untersuchung herausgefunden, dass im NP-Bereich Sach – und

Arbeitskonflikte gern als Beziehungskonflikte definiert werden, während es im PB umgekehrt ist – dort werden Beziehungskonflikte gern versachlicht. Dazu kommt aber in der jetzigen Situation, dass äussere Bedingungen wie z.B. höhere Fallzahlen oder die Neubewertung einzelner Arbeiten Druck oder scheinbar Mangel an Kollegialität produzieren. Anspannung und Unsicherheit belasten ebenfalls die Beziehungen. Aufmerksamkeit und Sorgfalt der Berater sind gefragt, damit sie nicht Ursache und Wirkung verwechseln, sondern Sorge tragen, dass die Probleme unter der richtigen Adresse verhandelt werden.

- **Dreieckskontrakte** gewinnen eine neue Bedeutung. Der Dreieckskontrakt bindet die Supervision in die Organisation ein und sichert den Zugang des Coaches – im Bedarfsfall – zu den jeweiligen Vorgesetzten oder Auftraggebern. Viele Fragestellungen, die in der Supervision thematisiert werden, haben ihren Ursprung in einer Setzung von aussen. Bedingungen der Arbeit haben sich verändert mit Folgen für die Kooperation und das persönliche Wohlbefinden. Es gibt eine Reihe von Kolleginnen, die in dieser Situation den Dreieckskontrakt nutzen um die nächst höhere Ebene einzubeziehen. Allerdings tun das nicht alle – manche versuchen statt dessen, die von ihnen Beratenen fit zu machen für eine Auseinandersetzung oder für das Vortragen eines Anliegens. Manche tun beides.

- **Ergebnisorientierung.** Auftraggeber und Beraterinnen sind in der Ergebnisorientierung einig. Open-end Supervisionsprozesse, die als hygienische Maßnahme Einzelnen oder Teams angeboten werden, sind die Ausnahme geworden. Es werden – manchmal sehr enge – Ziele formuliert. Was soll erreicht werden und in welcher Zeit? Manche Kolleginnen erwarten pro Stunde von sich selbst ein Ergebnis und Ergebnissicherung. Sie nutzen

die stete Ergebnissicherung als Mittel, die Unsicherheit der Klienten zu verringern.

**Supervision und Coaching stellen sich hier dar als eine ganz spezielle, in die Organisation ziemlich eng eingebundene Dienstleistung.**

### **3. Die Settings verflüssigen sich**

Viele meiner Gesprächspartner fragten, wenn ich sie auf ihre Supervisionen ansprach, zurück: „Meinst du klassische Supervision?“ Darunter verstehen sie Team, Fall – oder Einzelsupervision als eine längere Begleitung zur Steigerung der Professionalität. Diese waren in den von mir geführten Gesprächen eher die Ausnahme als die Regel. Stattdessen wurde folgende Formen beschrieben:

- Ein **Wechsel hin- und zurück zwischen Team – und Fallsupervision** ist fast allen selbstverständlich.

- **Eine Verknüpfung von Weiterbildung und Teamentwicklung.** Neu zusammengesetzte Teams nehmen gemeinsam an Workshops teil, deren Themen zwar vorgegeben, aber so allgemein gehalten sind, dass darunter vieles möglich ist. Die Beraterin wechselt Fokus und Ebene – zwischen dem gesetzten Thema und dem Hier und Jetzt der Gruppe. Zum Beispiel kann die Frage diskutiert werden, ob eine bestimmte Person teilnehmen sollte oder nicht – also eine klassische Frage nach der Gruppengrenze.

- **Die Verbindung von Supervision und Weiterbildung:** die Supervisorin verbindet ihre supervisorische Arbeit mit kurzen Vorträgen. Diese sind vorher verabredet und haben fachliche Themen zum Gegenstand.

- **Kombination von Teamsupervision und Leitung coaching.** Etliche KollegInnen berichten davon, dass sie zwischen Teamsupervision und Leitung coaching wechseln. Wenn sinnvoll und notwendig, coachen sie den Teamleiter für einige Stunden um dann in der Teamsupervision – mit oder ohne Leitung – fortzufahren.

- **Supervisorischen Organisationsberatung** entwickelt aus den Erkenntnissen und Ergebnissen einer Einzel – oder Teamsupervision weitergehende Vorstellungen. Andere Teile der Organisation werden einbezogen. Diese Ausweitung ist durch die zunächst Beratenen legitimiert und wird durch einen neuen Auftrag abgesichert.

- **Eventsupervision** nannte eine Kollegin Treffen der MitarbeiterInnen eines kleinen Betriebes einmal jährlich. Diese Treffen mit Supervision dienen der Aussprache und der Diskussion von Themen, die alle bewegen. Für die Mitarbeiter sind sie von grosser Bedeutung zur Entlastung, zur Vergewisserung in den Beziehungen, zum Innehalten und Nachdenken in einem belastenden und immer anstrengender werdenden Arbeitsalltag; sie erleben diese Treffen durchaus als einen Prozess, während die Supervisorin subjektiv immer wieder am Anfang steht.

- **Expertenberatung** zur Arbeitsorganisation, anschliessend Supervision der Umsetzung.

#### 4. Vorgehen und Konzepte der Supervisorinnen und Coaches

- **Zuerst die „Entgiftung“** - die Sitzung beginnt bei fast allen mit einer Phase des Klagens, des Erzählens, des Dampf Ablassens. Diese Phase der „Entgiftung“, wie eine Kollegin das nannte, hat enorm an Bedeutung gewonnen. Unsicherheit und Frust sind in vielen Fällen so gross, dass ohne ein ausgiebiges „Aberzaehlen“ gar keine weitere Arbeit möglich ist. Die Rolle der Supervisorin besteht in dieser Phase darin, das Aussprechen mit Geduld zuzulassen, anzuregen und mit Nachfragen zu befördern. Auch Differenzen können ausgesprochen werden, um sie überhaupt erst einmal wahrzunehmen. Zur Bedeutung dieser Phase gibt es unterschiedliche Einschätzungen. Manche sehen sie als notwendigen Entlastungsprozess um dann „das Eigentliche“ besprechen zu können.

- **Erfolge sichern** ist ein Arbeitsprinzip, das viele betonen. Angst, Unsicherheit und Druck führen bei vielen KlientInnen zu Ohnmachtsgefühlen und Resignation. Man könne ja doch nichts bewirken. In dieser Situation systematisch Erfolge – grosse und kleine – aufzusuchen und zu sichern wird wichtiger Bestandteil der Supervision; die Klienten lernen oder erinnern sich daran, dies auch in ihrem Alltag nicht zu vergessen.

- **Die Rolle hat sich verändert** – aber nicht radikal. Vielmehr haben sich die Gewichte verschoben:

**Containment** ist von ganz grosser Bedeutung – ist die Supervisorin in der Lage, Anzuhören und aufzunehmen ohne unterzugehen und ohne sich abzuwenden; kann sie halten, sichern und klären und das Gefühl vermitteln: ja, es gibt Handlungsmöglichkeiten in der Situation.

**Information und Orientierung geben** ist wichtiger geworden.. Eine Kollegin meint, Coaching sei nicht zuletzt deswegen so beliebt, weil die

Klienten meinen, dort würde mehr Orientierung gegeben, weil sie das Gefühl haben, sie bekämen mehr – mehr von dem was ihnen hilft, die Situation zu ertragen und vielleicht sogar zu gestalten. Wenn man das verweigert, so die Kollegin, dann führt das nicht zur Selbstreflektion, sondern stürzt die Klienten zusätzlich in Krisen. Sie empfinden dann Abhängigkeit und Bedürftigkeit so heftig, dass sie weniger handlungsfähig im Sinne der Aufgabe sind. In dieselbe Richtung weisen die oben erwähnten Settings, die Weiterbildung mit Supervision verbinden. Eine offene aber wichtige Frage ist: wie kann ein Coach informieren, den Klienten etwas erzählen ohne dass sie eine Schülerhaltung einnehmen, die Verantwortung abgeben und sich nicht mehr als Subjekte der Situation erleben. **Unterstrukturierte Situationen schaffen** – zu meiner grossen Überraschung arbeiten etwa die Hälfte der von mir Befragten nach wie vor mit unterstrukturierten Situationen. Ich habe das Ausmaß der Strukturierung für eine Dimension in der Arbeit gehalten, bei der sich die Gewichte am meisten verschoben haben – in Richtung auf höhere Strukturierung. Dies ist aber nicht in dem erwarteten Umfang der Fall. Sondern nach wie vor folgt für viele nach einer ersten Phase des Aussprechens eine Phase in der im Team aber auch im Einzelgespräch eine Suchbewegung der Klienten beginnt, in der die zu besprechenden Themen deutlich werden.

**Klienten stärken ist bei fast allen ein sehr wichtiges Ziel.** Es geschieht aber auf ganz unterschiedliche Weise. Es hat mich sehr beeindruckt, auf wie unterschiedliche Weise die KollegInnen an der Stärkung ihrer Klienten arbeiten – und was sie jeweils unter Stärkung verstehen. Hier einige Beispiele.

**1. Kategorien gewinnen für eine bestimmte Art der Diagnostik:** In einer Öffentlichen Einrichtung hilft die Beraterin immer wieder beim Sortieren: welcher Frust kommt zustande durch eigene Unkenntnis oder Inkompetenz, welcher kommt zustande weil es eine Dysfunktionalität in der eigenen



Abteilung gibt und welcher kommt zustande, weil die umgebende Organisation ihnen bestimmte Dinge aufzwingt. Welche Probleme sind zu bewältigen dadurch dass sie was lernen, welche dadurch, dass sie mal mit ihrer Geschäftsführung sprechen und welche gar nicht, weil sie von aussen kommen. Wenn sie Kategorien zum Sortieren gewinnen, müssen sie nicht alles als persönliche Kränkung verarbeiten. Das stärkt sie.

**2.Sortieren helfen** ist auch bei einer anderen Art der Stärkung wichtig: Beim Coaching einer Führungskraft in einer grossen Stiftung geht es um reale oder eingebildete Gefahren: soll der eigene Bereich wegstrukturiert, aufgeteilt und anderen zugeschlagen werden. Der Klient sagt von sich, er neige ohnehin zu Verfolgungswahn. Sorgfältig zu sortieren, welche Anzeichen sieht er, wie deutet er sich diese und wie kann man sie auch noch verstehen entlastet und stärkt ihn.

**3. Stärkung durch Professionalisieren:** Das Team in einer Drogeneinrichtung kämpft gegen Modernisierungs – und Sparmassnahmen mittels Verweigerung. Die Vorgesetzte ist tüchtig, aber wenig versorgend. Die Supervisorin bezeichnet das Team als verwahrlost und arbeitet mit ihm daran, fachliche Positionen zu entwickeln. So wird die Auseinandersetzung professioneller.

**4.Strategien entwickeln:** Ein Team im Jugendhilfebereich ist in einem Widerspruch gefangen. Sie sollen in der Fallbearbeitung ressourcenorientiert arbeiten, müssen aber nach oben, wenn sie etwas erreichen wollen, defizitorientiert argumentieren. Der Supervisor, der ganz auf ihrer Seite steht, hilft ihnen, sich auf eine Auseinandersetzung mit ihrem Vorgesetzten gut vorzubereiten.

**5.Ordnungen anbieten:** Unsicherheit und Druck machen strukturbedürftig. Einige Kollegen stärken Einzelne und auch Teams, indem sie Raster anbieten und so Schritte und Wege aufzeigen, wie die Beteiligten ein Problem

bearbeiten können. Wie kann man die Arbeit organisieren? Wie kann man einen Fall besprechen? Wie kann man seine Arbeitsweise darstellen?

## **5. Führung und Krise**

Am deutlichsten, so mein Eindruck, merkt man die Krise an der Sehnsucht nach guter Führung und an dem Mangel derselben. Alle wollen mehr Führung, sowohl die Teams als auch die Leiter der Teams und die Vorgesetzten der Teamleiter. Sie wollen mehr Information, mehr Fürsorge, mehr Sicherheit, mehr Sich-Zur Verfügung-Stellen, mehr Aufmerksamkeit und mehr Zuwendung. Alle SupervisorInnen sagen, dass sie Führung übernehmen, mehr Führung als sie früher übernommen haben, dass sie manchmal mit und manchmal ohne Auftrag phasenweise die Leitung ersetzen. Alle kritisieren die Leitungen. Sie kritisieren die Teamleiter und die Leiter der Teamleiter. Allerdings gilt für viele MA mit und ohne Leitungsaufgabe, dass sie nie gelernt haben, Wünsche gegenüber der Leitung auch angemessen zu äussern. Das immer schon schwierige Verhältnis zu Autorität von vielen MA im nonprofit Bereich wird in Zeiten der Verunsicherung ganz besonders zum Problem.

Meine KollegInnen berichten von vielen Vorgesetzten, die Veränderungen inkompetent, rabiati, gedankenlos oder auch hilflos „umsetzen“ – wenn man dies Wort überhaupt verwenden kann. Der Hunger nach guter Führung war allen Berichten gemeinsam. Gleichzeitig berichten viele, dass immer mehr Teams, die bisher Koordinatoren hatten, nun enger in die Organisation eingebunden werden sollen durch eine wirkliche Leitung. So sind sie und ihre Arbeit besser zu kontrollieren.

Abschliessend:

- Es scheint mir eine persönliche aber auch eine Aufgabe der Berufsorganisationen zu sein, wenn so vieles im Fluss ist, Positionen zu erarbeiten und zu markieren. Mache ich im Vorfeld eine Probesupervision oder mache ich das nicht. Wieviel Orientierung gebe ich? Bin ich bereit, die Leitung zu ersetzen? Arbeite ich mit Team und Leitung gleichzeitig, parallel, nacheinander? Wovon sind diese Entscheidungen abhängig?
  
- Wie können Berufsverbände einen guten Weg finden zwischen der notwendigen Anpassung professioneller Standards an veränderte Arbeitsbedingungen und dem notwendigen Festhalten an professionellen Standards, um das Profil ihres Angebotes zu sichern und ein Abrutschen in Beliebigkeit zu verhindern.

