

ROBERT ERLINGHAGEN

Supervision und Coaching als Krisensymptome:
Wie machen wir uns endlich überflüssig?

POSITIONEN

Beiträge zur Beratung
in der Arbeitswelt
Ausgabe 3/2016

Herausgegeben von Stefan Busse,
Rolf Haubl, Heidi Möller und
Christiane Schiersmann

Supervision und Coaching als Krisensymptome: Wie machen wir uns endlich überflüssig?

Supervision und Coaching werden in der Regel als Dienstleistungen angefragt, wenn sich in der Gestaltung von Arbeitsprozessen und -beziehungen Dysfunktionalitäten ergeben. Dabei bewegen sich Supervision und Coaching im Spannungsfeld zwischen Leistungsziel und Humanziel, das heißt, sie fühlen sich gleichermaßen dem Daseinszweck der Organisation als auch den Bedürfnissen der Menschen verpflichtet. Supervision und Coaching treten an mit dem Anspruch, auf der Basis von großem Vertrauen in die Entwicklungsfähigkeit, Eigenverantwortung und Selbstorganisation von Menschen und Organisationen dabei zu unterstützen, dass die Klienten und Kundensysteme eigene Lösungen für ihre Anliegen erarbeiten. Supervision und Coaching sind Krisensymptome in dem Sinne, dass sie dann zum Einsatz kommen, wenn Klienten oder Kundensysteme an die Grenzen ihres eigenen Handlungsrepertoires zur Bewältigung von Dysfunktionalitäten stoßen. Supervision und Coaching sollten daher gemäß dem Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe das Ziel haben, sich möglichst rasch selbst überflüssig zu machen.

In der Realität erleben wir das genaue Gegenteil. Der Beratungsmarkt blüht. Es entstehen immer neue Formen, Produkte und Konzepte. Die Zahl der Anbieter nimmt zu. Coaching- und Supervisionsausbildungen sind gut besucht. Wir haben es offensichtlich mit einem immer noch wachsenden Markt zu tun (vgl. www.marburgercoachingstudie.de; Gross/Stephan 2015). Das könnte uns als Supervisor/innen und Coaches natürlich freuen, und in ökonomischer Hinsicht ist diese Entwicklung für unsere Profession ja auch nicht unangenehm. Da es aber zu unserer Professionsethik gehört, die Wirksamkeit und Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit zu reflektieren, stellt sich die Sache etwas komplizierter dar: Wieso wächst die Nachfrage überhaupt?

Wie verhalten wir uns dazu, dass wir mit dem Anspruch antreten, die Fähigkeit zur Selbstführung bzw. Selbstorganisation unserer Klienten und Kundensysteme zu stärken, aber die Nachfrage nicht geringer wird, sondern steigt?

Zunächst zu den Gründen für die wachsende Nachfrage:

1. NEUE MÄRKTE:

Supervision und Coaching dringen in immer weitere Arbeitsfelder, Branchen, Märkte vor. Allerdings prognostizieren Peter-Paul Gross und Michael Stephan bezogen auf Coachingdienstleistungen: „Aus ökonomischer Sicht spricht ein eintretender Differenzierungswettbewerb [...] dafür, dass eine Sättigungsgrenze erreicht sein könnte.“ (Gross/Stephan 2015, S. 23) Für Gross/Stephan liegt die Konsequenz dieses Szenarios darin, zusätzliche Nachfrage zu generieren, sei es dadurch, bestehenden Kunden mehr Coachingdienstleistungen zu verkaufen oder durch das Gewinnen neuer Kunden. Sie schlagen die Entwicklung weiterer Coachingformate vor oder das Erschließen von Kundensegmenten, die bisher Coaching noch nicht in dem Umfang nutzen, wie sie könnten. (vgl. Gross/Stephan 2015, S. 24)

2. ZUNEHMENDE KOMPLEXITÄT DER ARBEITSWELT:

Die Komplexität der Arbeitswelt und die Verdichtung der Arbeitsprozesse nehmen zu. Insbesondere Globalisierung und Digitalisierung haben dazu geführt, dass berufliches Handeln immer schnellere Wechselwirkungen mit immer mehr Akteuren in immer größeren räumlichen Zusammenhängen auslöst. Hinzu kommt

ein geschärftes Bewusstsein bei Führungskräften und Mitarbeiter/innen für die Unkalkulierbarkeit dieser Wechselwirkungen und eine daraus resultierende Angst vor Fehlentscheidungen. Der Bedarf an Selbstreflexion wächst.

3. STEIGENDE BEDEUTUNG DER BEZIEHUNGSARBEIT:

Wir erleben eine Verschiebung vieler beruflicher Tätigkeiten in Richtung Kunden-, Service- und Teamorientierung. Es genügt heute nicht mehr, sein Kerngeschäft (z.B. eine Autoreparatur) zu erledigen; diese Tätigkeit muss einhergehen mit Beziehungsarbeit (z.B. Freundlichkeit gegenüber dem Kunden). Neben den fachlichen Kompetenzen legen Arbeitgeber wachsenden Wert auf soziale und emotionale Kompetenzen, weil die Gestaltung von Beziehungen (zu Kunden, Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern usw.) eine wachsende Bedeutung im Differenzierungswettbewerb in überwiegend gesättigten Märkten gewinnt. Dabei handelt es sich oft um die Gestaltung von Beziehungen als Mittel zum Zweck (z.B. Kundenbindung), ohne echtes, individuelles Interesse an den Menschen. Dies trägt auch dazu bei, dass die Diagnose Burnout ihren Weg aus den klassischen sozialen Gesundheits- und Lehrberufen hinaus in fast alle Bereiche der Arbeitswelt gefunden hat: Burnout v. a. als Symptom der Überforderung in der Beziehungsarbeit.

So weit, so gut. Neue Märkte, steigende Komplexität und Verdichtung der Arbeitsprozesse sowie wachsende Bedeutung der Beziehungsarbeit sind auf den ersten Blick nachvollziehbare Gründe für die Nachfrage nach Supervision und Coaching. Es kommen aber zwei weitere Gesichtspunkte hinzu, denen wir uns selbstkritisch stellen müssen:

4. FUNKTIONALER DILETTANTISMUS:

Supervision und Coaching zählen offensichtlich zu den Phänomenen, die Wolfgang Seibel in seinen Studien über erfolgreich scheinende Institutionen beschrieben hat. Seibel befasste sich ab Ende der 80er Jahre mit der Tatsache, dass zahlreiche Organisationen zum Zwecke ihres Selbsterhalts scheinbar notwendigerweise scheitern müssen: Wer sich z.B. darauf spezialisiert hat, sozial schwache, kranke oder anders hilfsbedürftige Menschen zu unterstützen und daraus sein Einkommen bezieht, ist darauf angewiesen, dass es auch künftig sozial schwache, kranke, hilfsbedürftige Menschen gibt. Die Folge ist ein „funktionaler Dilettantismus“: Eine Art eingebaute Unfähigkeit, die Ursachen der Missstände zu beseitigen. (Seibel 1992)

5. DYSFUNKTIONALE ANGSTABWEHRMECHANISMEN:

Auf Isabel Menzies geht das Konzept der Angstabwehr sozialer Systeme zurück. Menzies beschrieb im Jahr 1960 am Beispiel eines Krankenhauses, wie kollektive psychische Strukturen und Mechanismen einerseits dazu dienen, die mit Kooperationsprozessen unweigerlich verbundenen Ängste (im konkreten Fall u. a. vor Leiden, Krankheit, Sterben) zu bewältigen, andererseits aber dazu führen können, die eigentliche, primäre Aufgabenstellung zu untergraben. Auch hinsichtlich Coaching und Supervision lassen sich Angstabwehrmechanismen erkennen. So fragt z.B. Burkard Sievers, ob nicht die „Einrichtung und die sogenannte Professionalisierung eines Berufsverbandes für Supervisoren als Funktion der sozialen Angstabwehr verstanden werden kann. Einerseits mag dieser Verband – und seine Struktur – der Angstbewältigung seiner Initiatoren

und Mitglieder dienen, angesichts einer unzureichenden Legitimation, Reputation und Auftragslage möglicherweise den eigenen Lebensunterhalt nicht ausreichend bestreiten zu können. Andererseits mögen eben diese Mitglieder, vor allem aber die Ausbildungskandidaten unter ihnen, von der unbewußten Phantasie geleitet sein, angesichts der zahllosen Konkurrenz bereits zertifizierter Profis eh zu spät dran zu sein oder aber sich den vorgegebenen Strukturen (und Zwängen) anpassen zu müssen, um so schließlich doch noch einen Zipfel der ersehnten Freiheit zu erlangen, die ihnen in der bisherigen beruflichen Tätigkeit versagt gewesen oder abhanden gekommen ist.“ (Sievers 1999, S. 264) Der Weg in die Tätigkeit als möglichst autonome/r Coach oder Supervisor/in und Flucht vor beruflichen und vor allem organisationalen Zwängen ist auch heute oft zu beobachten.

Bezogen auf Supervision und Coaching stellt sich also die Frage: Können oder wollen wir uns wirklich überflüssig machen? Und wie verhalten wir uns dazu, dass – möglicherweise sogar durch unsere Bekämpfung von Symptomen – die eigentlichen Dysfunktionalitäten in den Arbeitsbeziehungen und Arbeitsprozessen oft nicht oder zu wenig in Angriff genommen werden? Oder anders ausgedrückt: Worin besteht unser funktionaler Dilettantismus? Und wie sieht es mit unseren heutigen Angstabwehrmechanismen aus?

EXKURS I: „REINVENTING ORGANISATIONS“ – THEORIE Y KONSEQUENT ZU ENDE GEDACHT

Neue Dringlichkeit bekommen diese Fragen durch aktuelle Überlegungen über die Weiterentwicklung von Organisationen, wie sie z.B. Frederic Laloux anstellt. In seinem Buch „Reinventing

Organisations“ aus dem Jahr 2014 (auf Deutsch in 2015) stellt Laloux Beispiele dafür vor, wie es einzelne Organisationen schaffen „sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit zu schaffen“. Die von ihm beschriebenen Organisationen zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie den darin arbeitenden Menschen ein enormes Vertrauen entgegenbringen und jedem einzelnen ein hohes Maß an Verantwortung für die Gestaltung seiner Arbeit übertragen. Der Geschäftsführer eines dieser Unternehmen hat die Kultur seines Betriebs in einem Buch beschrieben als „die Organisation, die an das Gute im Menschen glaubt“ (zitiert nach: Laloux 2015, S. 80). Im Grunde sind es Beispiele für Organisationen, in denen Douglas McGregors Theorie Y konsequent zu Ende gedacht wird. McGregor hatte in den 60er Jahren zwei Perspektiven einander gegenübergestellt, aus denen sich unterschiedliches Führungshandeln ableitet: Theorie X, nach der Mitarbeiter/innen im Grunde faul und verantwortungsscheu sind und deshalb überwacht und unter Druck gesetzt werden müssen – und Theorie Y, nach der Mitarbeiter/innen normalerweise intrinsisch motiviert sind und in der Arbeit einen wesentlichen Aspekt ihrer Selbstverwirklichung sehen, so dass Überwachung und Druck unangebracht sind und eher das Verhalten erzeugen, gegen das sie sich richten.

Die Organisationen, die sich laut der Studie von Laloux neu erfunden haben, haben einige Gemeinsamkeiten. Neben dem Vertrauen in die Selbstführung der Organisationsmitglieder ist es ein anderes Rollenverständnis: In diesen Organisationen werden die Rollen nicht aus einer vorhandenen Organisationslogik heraus definiert und festgeschrieben (z. B. in Aufgaben- und Stellenbeschreibungen, Schnittstellendefinitionen, Entscheidungshierarchien). Stattdessen suchen die Mitarbeiter/innen

sich ihre Rollen selbst oder schaffen sie für sich neu. Viele Anlässe, die sich derzeit für Coachings und Supervisionen ergeben, werden dadurch vermutlich hinfällig. Belastende Diskrepanzen zwischen Person und Rolle werden abgemildert oder verschwinden, wenn die Möglichkeit geschaffen wird, die eigene Rolle selbstbestimmt zu gestalten. Der Anteil an Beziehungsarbeit, der als Mittel für einen fremdbestimmten Zweck erlebt wird, nimmt dadurch ab. Das ist natürlich nicht frei von Konflikten und Krisen – potenziell also immer noch viel zu tun für uns. Doch die Lösung der „reinvented organisations“ liegt konsequenterweise nicht darin, mal rasch externe Beratung zu beauftragen. Auch hier vertrauen sie vorrangig auf die eigenen Fähigkeiten zur Krisenbewältigung und verwenden viel Mühe darauf, geeignete interne Verfahren zu etablieren.

Beim Lesen der Beispiele von Laloux habe ich mich erwisch bei dem Gedanken: Das ist doch zu schön, um wahr zu sein! – Bin ich damit in die Falle meiner eigenen Begrenzungen getappt: einen Mangel an Fantasie und Vertrauen in die Entwicklungsfähigkeit von Menschen und Organisationen?

Wie sehr viele, wenn nicht alle Kolleginnen und Kollegen in der Supervisions- und Coachingszene nehme ich für mich in Anspruch, souverän mit Unsicherheit und Komplexität umzugehen, offen für das Neue, Fremde, Unerwartete und Unbekannte zu sein. Ebenso nehme ich für mich selbst die Theorie Y in Anspruch: Ich arbeite gern und selbstorganisiert und wehre mich gegen Gängelung. Bezogen auf meine Kunden behaupte ich selbstverständlich, auf die Selbstorganisationsfähigkeit von Menschen und Systemen zu vertrauen und ihnen die Verantwortung für ihr Handeln nicht abnehmen, sondern sie darin stärken zu wollen.

Wenn man sich Laloux' Beispiele allerdings genauer anschaut, dann bekommen einige dieser Gewissheiten und Facetten meines (unseres?) Selbstbildes ein paar interessante Dellen.

Laloux beschreibt einige Merkmale solcher Organisationen, die sich gravierend von den Alltagserfahrungen in den meisten Organisationen unterscheiden, z. B.:

- Teams ohne Führung, keine festgelegte Hierarchie
- komplexe Systeme ohne eine Managementebene, die Koordinationsaufgaben übernimmt; nicht einmal zentral festgelegte Koordinationszeiten
- keine oder nur minimale zentralisierte Unterstützungsfunktionen wie Finanzen und Controlling, Personalmanagement, Strategieentwicklung, Rechtsabteilung
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich selbst völlig autonom eine Rolle in ihrer Organisation suchen
- Offenlegung der Finanzen für alle Mitarbeiter

Stattdessen: völliges Vertrauen, dass die Organisationsangehörigen selbst ein Interesse daran entwickeln, ihre eigenen Ziele und Ideen mit den Interessen der Organisation in Einklang zu bringen. Damit gehen diese Organisationen in wichtigen Punkten noch deutlich über dezentrale, partizipative Managementkonzepte wie Agilität, Lean Management, Light Footprint Management oder Empowerment hinaus. Denn in all diesen Konzepten verbleibt ein immer noch höheres Maß an Entscheidungsmacht zentralisiert bei der Geschäftsführung.

Eine Organisationskultur, wie Laloux sie skizziert, kenne ich vielleicht von Netzwerken, die aus Selbstständigen bestehen, oder aus experimentellen Fortbildungssettings. Aber als dauerhafte Strukturmerkmale für Unternehmen? Wenn ich ehrlich bin: In meinen Beratungsprozessen sind die Organisationen

und bin auch ich oft weit davon entfernt, mir solche konsequent vertrauensbasierten Organisationsmodelle auch nur vorzustellen. Zugespitzt heißt das: Richtig ernst scheine ich die Idee der Selbstverantwortung vielleicht doch nicht zu nehmen. Oft lasse ich mich einfangen von klassischen Organisationsprinzipien, die dem zuwiderlaufen: Klar definierte Führungs- oder andere Rollen, systematische Strategieentwicklungsprozesse, Gestaltung von Veränderung als kontrollierter Change-Management-Prozess. Könnte das mein funktionaler Dilettantismus sein? Das Zurückschrecken vor einem wirklich konsequenten Vertrauen? Und welche Angst wehre ich damit möglicherweise ab? Überflüssig zu sein?

Wenn wir uns die Beispiele von Laloux anschauen, liegt dieser Schluss jedenfalls nah: Wir als Berater/innen müssen uns in solchen sinnstiftenden Organisationen nicht überflüssig machen – wir sind es. Zumindest fast. Laloux beschreibt einen niederländischen Pflegedienst, Buurtzorg, der für die Unterstützung seiner mehreren Hundert selbstorganisierten Teams ein internes Beratungsangebot aufgebaut hat, das bewusst knapp gehalten wird. Denn die Berater, so der Gründer von Buurtzorg, Jos de Blok, „sollen nicht zu viel Zeit zur Verfügung haben, sonst laufen sie Gefahr, sich zu sehr in die Arbeit der Teams einzumischen. [...] Wir haben einigen der ersten Teams bei Buurtzorg sehr viel Unterstützung und Aufmerksamkeit gegeben und noch heute merken wir, dass sie abhängiger und unselbständiger sind als andere Teams.“ (Laloux 2015, S. 69)

Wir wissen das längst: Zu viel Beratung führt zu Abhängigkeiten – auf beiden Seiten. Doch denken wir diesen Gedanken auch zu Ende? Solange Organisationen sich für die Lösung ihrer Probleme an Berater/innen wenden, vertrauen sie offensichtlich nicht auf ihre eigene Entwicklungsfähigkeit. Kann es sein,

dass wir selbst, obwohl wir ständig die Selbstverantwortung unserer Kundensysteme und Klienten als Prinzip vor uns hertragen, die Weiterentwicklung von Organisationen eher aufhalten? Vielleicht bekämpfen wir ja unbewusst den Übergang in eine selbstbestimmtere Zukunft der Arbeitswelt, weil wir Angst haben, überflüssig zu werden? Genau so, wie laut Laloux die fest installierten „Wasserköpfe“ aus Management- und Unterstützungsfunktionen in Organisationen die Kreativität der Menschen eher blockieren? Sind Konzepte wie „Hilfe zur Selbsthilfe“ oder „Empowerment“ nicht ein Etikettenschwindel, da sie primär immer noch von einer Hilfsbedürftigkeit bzw. von einer wohlwollenden Ermächtigung ausgehen – ohne dass die Machtgefälle tatsächlich angetastet werden? Und ist es nicht etwas absurd, wenn gelegentlich Coaching und Supervision als eine Art normales Inventar von Organisationen betrachtet werden, oder wenn am Umfang der externen Beratung der Professionalisierungsgrad eines Unternehmens abgelesen wird? Je mehr desto professioneller, weil selbstreflexiver?

EXKURS II: DIE SCHATTENSEITEN DES „YES, WE CAN“ – UNSERE RETTUNG

Das Leben als sich selbst verwirklichender, selbstverantwortlicher, gut informierter, effektiver und effizienter Mensch ist anstrengend geworden. Der Philosoph Byung-Chul Han diagnostizierte 2010 eine „Müdigkeitsgesellschaft“ als Ergebnis des Übergangs von einer Disziplinar- zu einer Leistungsgesellschaft: Während die frühere Disziplinar-gesellschaft – geprägt von Vorgaben, Kontrolle, einem vielstimmigen „Nein“, mit anderen Worten einem Menschenbild nach McGregors Theorie X – Verbrecher und Verrückte erzeugte, schafft die post-

moderne Leistungsgesellschaft – geprägt von der Affirmation, vom „Yes, we can“, vom Glauben an unbegrenzte Möglichkeiten und der Theorie Y – Depressive und Versager (Han 2012, S. 20). Nach Alain Ehrenberg ist der Depressive „erschöpft von der Anstrengung, er selbst werden zu müssen.“ (zitiert nach Han 2012, S. 22). Han sieht für die Leistungsgesellschaft die Gefahr eines Übermaßes an Positivität: der Mensch als „*animal laborans*“, das sich selbst ausbeutet, und zwar freiwillig, ohne Fremdzwänge. [...] Das Leistungssubjekt befindet sich mit sich selbst im Krieg.“ (Han 2012, S. 23/24; Hervorhebung im Original) Und: „Die Depression ist die Erkrankung einer Gesellschaft, die unter dem Übermaß an Positivität leidet. Sie spiegelt jene Menschheit wider, die mit sich selbst Krieg führt.“ (Han 2012, S. 24).

Hinzu kommt: Wir leben in Zeiten teilweise gewaltsamer politischer und gesellschaftlicher Umbrüche, die es gelegentlich schwer machen, an „das Gute im Menschen“ zu glauben: Terrorismus statt Dialog, Nationalismus statt Multikulturalität, Abschottungen statt Grenzöffnungen. Dem „Yes, we can“ schallt ein vielstimmiges „But we do not want“ entgegen. Die Sehnsucht zurück nach starken Führern, die mit markigen Worten Problemlösungen versprechen, scheint zu wachsen. Das komplizierte, langwierige, vielleicht auch langweilige Prinzip des Aushandelns von Interessen scheint an Attraktivität einzubüßen. In die Sprache von Supervision und Coaching übertragen könnten wir sagen: Wir erleben lauter Beispiele für gewaltsame, zum Teil tödliche, zumindest aber radikale Beziehungsabbrüche. Lauter Hinweise darauf, dass die Aufnahme oder Aufrechterhaltung von Beziehungen als Überforderung erlebt wird.

Ein blinder Glaube an „das Gute im Menschen“ würde einiges ausblenden müssen, was wir als Schattenseiten von

Selbstverwirklichung und Selbstorganisation beobachten: Erschöpfung, Überforderung, Selbstausschöpfung, exzessive Müdigkeit, die Abschwächung oder Leugnung von Gefühlen wie Trauer oder Angst sowie Formen der Überkompensation wie Bindungsarmut oder übersteigter Narzissmus.

Ohnehin bedeutet die Arbeit als Supervisor/in oder Coach ein Denken in Spannungsverhältnissen und bedarf der Sensibilität für Zwischentöne. Eine Idealisierung des Menschen als „im Prinzip gut“ und nur durch äußere Umstände an einer positiven Entwicklung gehindert, ist wenig überzeugend. Dennoch stellt sich die Frage der Haltung von Coaches und Supervisor/innen: Sollten wir nicht per se Repräsentanten der Theorie Y sein? Wie viel Energie und Kreativität verwenden wir tatsächlich darauf, für dieses Konzept einzutreten? Sind wir bereit, das Risiko einzugehen, dass unsere Kunden sich tatsächlich unabhängig von uns machen – ja uns in ihrer Unabhängigkeit sogar überholen?

KONSEQUENZEN FÜR SUPERVISION UND COACHING

Was heißt das nun für Supervision und Coaching? Wo sind wir weiterhin sinnvoll im Einsatz und wo sollten wir darauf bestehen, überflüssig zu werden?

- *Sensibilität ohne Depression.* Es ist bemerkenswert, dass der Boom der Beratungsbranche flankiert wird von einem Boom der Ratgeberliteratur und einem immer ausdifferenzierteren Versicherungswesen: Offensichtlich suchen viele Menschen in der Multioptionsgesellschaft Halt und Absicherung, die sie in sich selbst und bei anderen ehemals Haltgebenden Instanzen (Eltern, Freunde, Kirche, Chefs, Unternehmen, Gewerkschaften usw.) nicht finden. Hier laufen

Coaching und Supervision Gefahr, zum heimlichen Ersatz für diese Instanzen zu werden. Es ist eine traurige Beobachtung aus der Beratungspraxis, dass von Coaches oft schon das bloße Zuhören und die volle Aufmerksamkeit eines Coaches als außerordentliche Erfahrung, als Luxus empfunden wird. Das ehemals „Normale“, ein offenes Gespräch, scheint zu etwas Außergewöhnlichem geworden zu sein. Auch bei vielen Teilnehmern an Coaching- und Supervisionsausbildungen ist geradezu eine Sehnsucht nach solch intensiven Arbeitsbeziehungen zu spüren.

Coaching und Supervision haben eine Berechtigung, wenn sie sich als Räume verstehen, in denen die Sensibilität für die Schattenseiten der modernen Arbeitswelt ihren Platz hat, ohne gleich die Gefahr des Abgleitens in die Depression und das Versagen (Hän) heraufzubeschwören und ohne sich dagegen durch Bindungsarmut und übersteigerten Narzissmus zu immunisieren. Die Schattenseiten der Leistungsgesellschaft erfahren viele Menschen als Gefühl von Ohnmacht, als Ergebnis scheinbarer oder realer persönlicher Unzulänglichkeit und demzufolge als zutiefst beschämend. Supervisor/innen und Coaches sollten daher Experten für den angemessenen Umgang mit Scham sein. Sie müssen allerdings aufpassen, dass aus Sehnsucht keine Sucht und kein Voyeurismus wird.

- *„Diplom-Organisationsmitglieder“ ausbilden.* Wie sehr die Idee um sich gegriffen hat, dass man sich in so ziemlich allen Lebensbereichen inzwischen nicht mehr ahnungslos und – im besten Sinne – naiv, sondern nur noch perfekt präpariert und gewissermaßen bis zum Anschlag durchprofessionalisiert bewegen darf, zeigt ein interessantes Projekt von Bazon Brock und Peter Sloterdijk an der Hochschule für Gestaltung in

Karlsruhe. Unter der Leitidee der Ausbildung von „Profi-Bürgern“ boten sie 2011 eine Veranstaltungsreihe zur Qualifizierung von „Diplom-Patienten“, „Diplom-Bürgern“, „Diplom-Gläubigen“ usw. an. Nach dieser Idee bedarf es einer ausgebildeten Kompetenz, um sich in diesen Subsystemen erfolgreich, sicher, angemessen zurechtzufinden. Wer die Eigenlogik solcher Subsysteme nicht ausreichend studiert und verstanden hat, läuft Gefahr, daran Schaden zu nehmen, wie z. B. in einem Krankenhaus, das um des eigenen ökonomischen Überlebens willen ein Interesse daran haben muss, möglichst „teure“ Diagnosen zu stellen. Ein vertrauensvolles Hineinbegeben in die Hände der jeweiligen Expert/innen ist keine Option mehr. Eine bestechende und zugleich beängstigende Variante der Idee des lebenslangen Lernens.

Wenn wir dem Gedanken von Brock/Sloterdijk folgen, könnte es Aufgabe von Coaching und Supervision sein, an der Ausbildung von „Diplom-Organisationsmitgliedern“ zu arbeiten. Kernelement wäre die Vermittlung von Kompetenzen für die Gestaltung von professionellen Arbeitsbeziehungen und Rollen. Wir sollten unsere Expertise (Theorie, Methoden, Instrumente und Settings) nicht als Herrschaftswissen pflegen, sondern leicht zugänglich machen. Weniger Arbeit am Einzelfall, mehr Befähigung der Klienten zur Bewältigung künftiger Fälle.

Wir dürfen allerdings nicht außer Acht lassen, dass es sich dabei um soziale Angstabwehrmechanismen handelt, wenngleich Qualifizierungsmaßnahmen sicher vergleichsweise reife Formen der Angstabwehr sind. Hinzu kommt, dass sich viele Aktivitäten und Ressourcen in diesem Bereich sehr auf die „Diplom-Führungskräfte“ konzentrieren; im Coaching traditionell noch stärker als in der Supervision. Selbst wenn dabei inhaltlich auf partizipative Führungsmodelle

gesetzt wird, entspricht dies strukturell dem Denken der Theorie X: Wir machen Führungskräfte fit, denn diese haben es in der Hand, für geeignete Arbeitsbedingungen für alle zu sorgen. Allerdings ist Führungskräfteentwicklung alleine so etwas Ähnliches wie Tanzunterricht nur für Herren.

• *Letzte Bastion der Naivität bilden.*
Für uns als Supervisor/innen und Coaches könnte es auch heißen, dass wir die letzte Bastion der Naivität bilden. Bei Wikipedia findet sich der schöne Satz: „Im Allgemeinen werden Menschen als naiv bezeichnet, die Umstände und Handlungen nicht angemessen bewerten können.“ (<https://de.wikipedia.org/wiki/Naivität>; 01.08.2016) Legitimation kommt uns als Supervisor/innen und Coaches dann zu, wenn wir den Mut aufbringen, Umstände und Handlungen, nicht angemessen, d. h. nicht so wie alle anderen zu bewerten. Wo vieles nach Angstvermeidung und Perfektion strebt, müssen wir für den gelassenen Umgang mit dem Unperfekten, Angstbesetzten, ja sogar für Ratlosigkeit stehen. Denn neben Ratgeberliteratur und Versicherungen braucht es offensichtlich weitere Container für die Angst vor Fehlern und Irrtümern: Arbeitsbeziehungen, die auch schwere Krisen und Momente der Ratlosigkeit überstehen.

Interessanterweise liegt hier ein Berührungspunkt mit Laloux' beispielhaften Organisationen. Auch bei diesen zeigte sich, dass die Bereitschaft zur Selbstorganisation und dezentrale Verantwortungsübernahme an eine wesentliche Bedingung gekoppelt ist: das dauerhafte und unerschütterliche Containment durch diejenigen, die den Prozess in Richtung Selbstorganisation ins Rollen brachten (Unternehmensgründer, Vorstände, Geschäftsführer). Auch meine eigenen Kontakte mit ähnlichen Unternehmen bestätigen, dass das von einzelnen zentralen

Akteuren ausgestrahlte – naive – Vertrauen in die Fähigkeiten zur Selbstorganisation als entscheidender Faktor fast mit Händen zu greifen ist. Hinter diesen Vorbildern sollten wir nicht zurückbleiben.

• *Eigenen Narzissmus im Zaum halten.*
Auch wenn die zunehmende Komplexität der Arbeitswelt eine Herausforderung darstellt, hat auch diese Begründung für den Einsatz von Supervision und Coaching einen schalen Beigeschmack: Denn viele Situationen, die Anlass für Supervision oder Coaching sind, haben eher archetypischen Charakter. Sie haben nicht ursächlich etwas mit Globalisierung und Digitalisierung zu tun, sondern sind Ausdruck von Grundkonflikten und Spannungsverhältnissen, die sich im Arbeitskontext zwischen Leistungs- und Humanziel seit jeher ergeben. Oft nehmen sich Organisationen heutzutage schlicht nicht die Zeit zur Selbstreflexion und systematischen Gestaltung der Arbeitsbeziehungen, so dass ihnen – auch das eine eher traurige Wahrheit – manchmal die schiere Präsenz von Coach oder Supervisor/in notwendig erscheint als Legitimation, sich diese Zeit doch zu nehmen.

Partiell ist das in Ordnung. Sobald aber daraus Routine wird, sollten wir hellhörig werden. Es gilt, so viel Verantwortung wie möglich innerhalb der Systeme zu verankern. Dazu gehört auch die Verantwortung, schwierige Aspekte der Zusammenarbeit direkt anzusprechen und nicht zu warten, bis der Supervisor kommt. Es kann nicht unser Ziel sein, die „Sensibilität“ und die „Naivität“ immer weiter aus dem normalen Arbeitsalltag zu verbannen und in Supervisionen und Coachings auszulagern.

Dabei sollten wir uns bezüglich unserer eigenen Eitelkeiten und Größenfantasien nichts vormachen: Es schmeichelt unserem Narzissmus, für das Besondere, das Exklusive zu stehen.

Spätestens hier beginnt der funktionale Dilettantismus. Ich kann mich durchaus an eigene Coachingprozesse erinnern, bei denen die entscheidenden Wendungen für meinen Coachee nicht im Coachinggespräch, sondern in den Phasen dazwischen stattgefunden haben – also ohne meine direkte Beteiligung. Statt mich über den hohen Grad an Autonomie meines Coachees zu freuen, war ich sehr mit der eigenen Kränkung beschäftigt: Wie konnte ich nur so übergangen werden?

• *Auf Kernkompetenzen besinnen:*
Zwei Kernkompetenzen könnten verhindern, dass Supervision und Coaching komplett überflüssig werden.

1.) Die Fähigkeit zur relativ unvoreingenommenen Diagnose, die Befragung, die Spiegelung, die Bereitstellung einer externen Wahrnehmung und Perspektive und die Fähigkeit zur Abstinenz bei der Entwicklung von Lösungen. Das Fremde, Dritte, Außenstehende ist eine Qualität, die über alle Veränderungen der Arbeitswelt hinweg ihre besondere Wirksamkeit behalten wird.

2.) Die hundertprozentige Zuegewandtheit als Supervisor/in und Coach gegenüber unseren Klienten, die dazu führen kann, dass aus Coaching- und Supervisionssettings eine außergewöhnliche Erfahrung wird.

• *Neue Formen der Kontraktbildung.*
Wenn wir ein Prinzip der „reinvented organisations“ auf unsere Profession anwenden, ergibt sich eine charmante Idee: Wir könnten uns ebenso sinnsuchend durch die Organisationen und entlang ihrer Grenzen bewegen, wie die internen Mitarbeiter/innen auch. Wir würden uns weniger an Beauftragungen „von oben“ orientieren und noch stärker an den tatsächlichen Bedarfen orientiert arbeiten. Vielleicht finden sich ja experimentierfreudige Organisationen, die dafür neue Konzepte entwickeln wollen.

• *Aufträge ablehnen.* Am Ende werden wir uns erst dann überflüssig machen können, wenn wir bereit sind, lukrative Aufträge abzulehnen – und zwar nicht, weil wir schon ausgelastet sind, sondern nach eingehender Klärung der Selbstorganisationskompetenz des Auftraggebers und auf Basis einer Einschätzung von Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit unseres Engagements. Können und werden wir uns das leisten?

LITERATUR

Gross, Peter-Paul/Stephan, Michael (2015): *Der Coaching-Markt*, In: *Coaching. Theorie & Praxis 1* (2015), S.14–25

Han, Byung-Chul (2012): *Müdigkeitsgesellschaft*. Berlin: Mathes & Seitz, 7. Aufl.

Laloux, Frederic (2015): *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Verlag Franz Vahlen

Seibel, Wolfgang (1992): *Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im ‚Dritten Sektor‘ zwischen Markt und Staat*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft

Sievers, Burkard (1999): *Das Management psycho-sozialer Dynamik und unbewußter Prozesse in Organisationen*. In: Harald Pühl: *Supervision und Organisationsentwicklung: Handbuch 3*, Opladen: Leske & Budrich, S. 260–273



AUTOR

Robert Erlinghagen arbeitet als Organisationsberater, Supervisor (DGsv), Coach (SG) und Trainer in der Führungskräfteentwicklung. Er ist Mitglied der Ausbildungsleitung der Psychodynamischen Coaching- und Supervisionsausbildung von inscape sowie Partner der inscapedgroup, Köln, und Inhaber von erlinghagen consulting und coaching.

KONTAKT

www.inscape-group.com
www.erlinghagen.org
robert.erlinghagen@inscape-group.com

IMPRESSUM

Positionen sind ein Informationsdienst, der Forscher/innen, Berater/innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt mit aktuellen, praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Beabsichtigt ist eine engagierte subjektive Stellungnahme, begründet, aber nicht notwendig bereits in allen Einzelheiten abgesichert, durchaus provokant und auf kritische Erwidern angelegt.

HERAUSGEBER/INNEN

Stefan Busse (Hochschule Mittweida), Rolf Haubl (Goethe-Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut Frankfurt/Main), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg)

ISBN 978-3-7376-0243-3

ISSN 1867-4992

ERSCHEINUNGSWEISE UND BEZUG

Positionen erscheinen mind. zweimal jährlich in einer Auflage von ca. 5.000 Exemplaren im Verlag kassel university press GmbH, Diagonale 10, 34127 Kassel, info@upress.uni-kassel.de, www.upress.uni-kassel.de, Fax 0561-804 34 29.

Positionen kosten 5,00 Euro zzgl. Versandkosten je Einzelheft; sie sind in jeder Buchhandlung, beim Verlag und unter www.upress.uni-kassel.de erhältlich. *Positionen* können außerdem kostenfrei von www.upress.uni-kassel.de heruntergeladen werden.

MANUSKRIPTE

Manuskripteinsendungen sind willkommen und zu richten an Ulrike Bohländer, bohlaender@soz.uni-frankfurt.de; sie sollen einen Umfang von 30.000 Zeichen inkl. Leerzeichen nicht übersteigen. Manuskripte werden durch die Herausgeber/innen begutachtet und mit einfacher Mehrheit angenommen oder abgelehnt. Eine/r der Herausgeber/innen übernimmt die Betreuung des Textes bis zur Veröffentlichung.

DRUCK

Otte & Wende, Calden

GESTALTUNG UND SATZ

Cskw, Berlin
www.cskw.de

UNTERSTÜTZUNG

Positionen werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGsv), Köln