

Die Auftragsklärung und andere vertrauensbildende Maßnahmen

Über den Nutzen fachlicher Vertrauensentwicklung

TEXT Renate Schmieder

KONTAKT info@renate-schmieder.de

Komplexe Beratungsaufträge sind mein zentrales Anliegen und Angebot als Supervisorin. Sie erfordern Kooperation mit dem Management und eine besondere Beraterverantwortung und -haltung. Meine basiert auf der Grundannahme: Supervision ist eine Leistung im Rahmen der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung. Häufig kollidiert diese Haltung jedoch mit Erwartungen von Teams – und mit den Erfahrungen, die Führungskräfte bisher mit Supervision/Coaching gemacht haben.

Ich habe dazu einige Thesen entwickelt:

- Alle Akteure sind potenzielle Beratungskunden, wenn eine Supervision im Dreieck von Geschäftsführung/Führungskraft – Mitarbeitenden – Supervisorin kontrahiert wird.
- Meine/unsere Aufgabe besteht darin, nachhaltige Bedingungen für Supervision auszuhandeln und die Führungsebene in Verantwortung für einen erfolgreichen Prozess mit einzubinden.
- Es bedarf einer Menge Überzeugungsarbeit, um dem traditionellen Verständnis, „die Supervisorin ist die Vertraute des Teams“, konstruktiv etwas entgegenzusetzen. Dann allerdings kann nach meiner Erfahrung Transparenz und Partizipation auf allen Ebenen neu erkundet werden.

Zwei Fälle aus meiner beruflichen Praxis sollen diese Thesen beleuchten. Mit besonderem Fokus auf das Phänomen Vertrauen als Basis für gelingende Arbeits- und Geschäftsbeziehungen.

Fall 1: Vertrauen als Klebstoff der Arbeitsbeziehung

Es gab zwei telefonische Vorgespräche mit einer Kita-Leiterin (Sprachheilkindergarten mit 15 Mitarbeiterinnen) in einer norddeutschen Kleinstadt. Einmal sagte sie recht spontan zu mir: „Mit Ihnen zu telefonieren ist ganz anders als mit den anderen Supervisorinnen.“ Ich wurde hellhörig, merkte mir das gut, ging dem aber zunächst nicht nach. Später entstand ein Leitungscoaching unter Einbeziehung der Stellvertreterin, während der Auftrag zur Team-Supervision an eine Kollegin vergeben wurde.

Nach einigen Sitzungen nahm ich Bezug auf das damalige Telefonat und erhielt ein bemerkenswertes Feedback. Die Leiterin beschrieb unseren Kontakt als sehr lebendig und persönlich. Sie meinte, ich hätte anschauliche Beispiele aus anderen Supervisionsverläufen gegeben, um Settingfragen zu verdeutlichen. Und dann hätte ich sie auch ausdrücklich und für sie überraschend

gefragt „... und was brauchen Sie als Leiterin?“ Sie habe sich sehr berührt gefühlt und sei nachdenklich geworden. Insgesamt sei ein starke Verbindung und vor allem viel Vertrauen mir gegenüber entstanden, offenbarte sie mir.

Was habe ich hier gelernt?

Der Nutzen von aufklärenden, gründlichen, der eigenen Beraterhaltung voll entsprechenden Erstgesprächen ist für die Kundenschaft groß.

Des Weiteren wurde mir eine Dimension von Vertrauen deutlich, die Marion Tacke so formuliert: „Vertrauen kann entstehen, wenn der beurteilende Mensch einen anderen für sachlich kompetent hält und meint, dass dieser andere der bewerteten Situation künftig in hohem Maße gerecht werden wird.“ Mit Bezug auf Bennis beschreibt sie Vertrauen als einen Prozess, nicht als einen Zustand. Dieser Prozess bedarf ständiger Erneuerung, er ist erlern-, entwickel-, veränder- und verstärkbar.

(Zitiert nach: Vertrauen – eine psychologische Dimension unter zwischenmenschlich-interaktiver und systemtheoretischer Betrachtung, Zeitschrift f. Individualpsychologie Nr. 35, S. 189–199)

Fall 2: Distanzwahrung als innerer Auftrag

Eine ganz andere Lage ergab sich bei einem größeren Auftrag über zwei unterschiedliche Teamsupervisionen in einer Einrichtung mit circa 2.000 Beschäftigten. In die Verhandlungen war von Anfang an die Geschäftsführung einbezogen und formulierte vor allem für die geplante Supervision in einer Kita eigene Vorstellungen. Unter anderem wurde „systematischer Machtmissbrauch“ thematisiert, der wie ein „Erbe“ in der Institution weitergegeben werde.

Nach dem Erstkontakt mit dem Kita-Team fand ein längerer Findungsprozess statt. Das Verfahren, bestehend aus einem Team-Workshop, einem Leitungsgespräch und einem Gespräch mit der Geschäftsführung, mündete in einem einjährigen Kontrakt.

Auf allen drei Ebenen sollte und wollte ich als Supervisorin arbeiten:

- Die Supervision zur Team- und Leitungssituation findet in verschiedenen Settings statt und ist die Basis des Auftrags.
- Durch Leitungsgespräche erhalte ich Informationen über Personal- und organisatorische Veränderungen, ebenso können Settingänderungen, z.B. Arbeit in Halbgruppen, geplant oder ausgewertet werden.
- Gespräche mit der Geschäftsführung vermitteln den tiefgreifenden Wandel in der gesamten Organisation und die Einordnung der beiden von mir durchgeführten Supervisionen. Ebenso geht es um Transparenz meiner Arbeit und die Aushandlung des aufwändigen Verfahrens.

Im Verlauf des ersten Jahres wurde mir aber deutlich, dass die Leitungskraft der Kita ein Einzelcoaching benötigt – einen separaten Reflexions- und Schutzraum, der unabhängig vom Team und auch von mir ist. Nach einer anfänglich größeren Enttäuschung – verbunden mit dem Gefühl, von mir verlassen zu werden – konnte sich die Leiterin auf diesen Weg einlassen und fand mit meiner Unterstützung eine neue, unabhängige Supervisorin in ihrer Nähe.

Der gesamte vieldimensionale Beratungsprozess geht jetzt ins dritte Jahr und wird (nicht nur von mir) als erfolgreich bewertet.

Was habe ich hier gelernt?

Auch in diesem Prozess ging es um Vertrauensbildung, wenn auch in ganz anderer Art und Weise. Zunächst wurden mir nämlich in einem ungeahnten Maß die Grenzen eines organisationalen Systems deutlich –

und zum Teil auch benennbar. Das war schmerzhaft und erzeugte Erfahrungen von Ohnmacht und Zweifel an meinem Tun. Rückblickend durfte und musste ich professionelle Demut in diesem System lernen. Vor allem aber fungierte ich als Modell für Vertrauensbildung und Transparenz in einer komplexen (Arbeits-)Welt, in der die meisten Akteure sich sehr nahestehen. Es entstand ein innerer Auftrag: äußerst authentisch in den verschiedenen supervisorischen Kontexten zu agieren – und immer wieder genügend Distanz zu wahren. Auch wenn es schmerzt.

Was ist und bleibt zu tun?

Als eine besonders spannende Frage empfinde ich diese: Wie erreichen wir Geschäftsführungen und Führungskräfte in Verhandlungen und bei Erstkontakten auf integre, informative, vertrauensbildende Weise? Es scheint mir nützlich, auf die ganz praktischen Fähigkeiten zu schauen, mit denen Vertrauen und Transparenz gelebt, ausgedrückt, gebildet werden können.

Unter dem Titel: „On Being a Supervisee: Creating Learning Partnerships“ liefern Michael Carroll und Maria Gilbert in einer Veröffentlichung diverse Impulse (British Association for Supervision Practice and Research 2004). Sie nennen diese wichtigen Fähigkeiten für einen fruchtbaren Lernprozess in der Supervision:

- lernen, Rückmeldungen zu geben,
- lernen, sich realistisch einzuschätzen,
- lernen zu reflektieren,
- lernen, emotional bewusst zu werden.

Diese und weitere Grundfähigkeiten sollten natürlich nicht nur unsere Kund/innen und Teilnehmer/innen beherrschen oder ausbilden, sondern auch wir als verantwortungsbewusste Supervisor/innen und Coaches.

Ich möchte mit diesen Praxisbeispielen deutlich machen, dass wir die Aufgabe haben, unterschiedliche Wege zu einem gelingenden SV-Prozess für unsere Kunden zu erforschen und mit ihnen zu gestalten. Dazu gehört auch die Fähigkeit und Bereitschaft zur qualifizierten Beratung über den Beratungsprozess.

RENATE SCHMIEDER arbeitet seit 1991 in freier Praxis als Supervisorin (DGsv), Coach, Lehrsupervisorin und Personaltrainerin in der öffentlichen Verwaltung.

Balintgruppenleiterausbildung für SupervisorInnen

Einstieg nach individueller Vereinbarung

Die Weiterbildung bietet individuelles und gruppenbezogenes Lernen auf der Grundlage von psychoanalytischen und gruppendynamischen Konzepten und soll ermöglichen, Balintgruppen für SupervisorInnen und MitarbeiterInnen sozialer Felder anzubieten. Die Dauer der Ausbildung richtet sich nach den individuellen Voraussetzungen.

fis Supervisionsausbildung - 23. Ausbildungskurs 2017

Ort: Münster und Mainz

Die berufsbegleitende Weiterbildung beinhaltet neben der Vermittlung von Theorie und praxisrelevanter Methodik einen gruppendynamisch und psychoanalytisch fundierten, rollenbezogenen Selbsterfahrungsprozess. Das Konzept greift die aktuelle Kursdynamik auf und ermöglicht lebendiges Lernen für den eigenen supervisorischen Umgang mit Einzelnen, Gruppen und Teams.

Ankündigung: fis-Supervisionstage vom 14.-15. April 2018 in Münster

Fordern Sie für beide Weiterbildungen unsere ausführlichen Kursausschreibungen an. Wir beraten Sie gerne.

Information und Anmeldung:

agm-fis
Steubenstraße 34a
65189 Wiesbaden
Tel. 0611-603681
E-Mail info@agm-fis.de
www.agm-fis.de

FIS

Fortbildungsinstitut
für Supervision