

## Klemens Kötters

### Supervision in unruhigen Zeiten!

„Supervision in unruhigen Zeiten“ so heißt das Schwerpunktthema dieses Newsletters, und die FIS Supervisionstage 2018 finden ebenfalls unter dieser Überschrift statt. Die Zeiten seien unruhig geworden, beginnt der erste Satz der Ausschreibung, und wenig später heißt es, das „Außen“ verändere sich rasant.

Unruhe und rasante Veränderungen erschweren das (routinierte) Arbeiten. Das bestätigen sowohl Führungskräfte aus Nonprofit-Organisationen, als auch Führungskräfte und Manager aus Wirtschaftsunternehmen in meinen Coachinggesprächen. Nach meiner Beobachtung werden – bewusst oder unbewusst, und insbesondere in den profitorientierten Großunternehmen – immer wieder und immer häufiger verbindliche Kommunikation und verlässliche Beziehungsgestaltung vermieden. Das führt anfänglich zum Verlust von Orientierung, später zu dem von Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Darunter leiden die Menschen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Das kann nicht ohne Folgen für die Organisationen selbst bleiben. Dem entgegen zu wirken ist Aufgabe und Verantwortung von Management und Führungskräften.

Supervision in unruhigen Zeiten? Das, was wir ZEIT nennen, ist schon da, wenn wir geboren werden und ist noch da, wenn wir verstorben sind. Die ZEIT vergeht nicht, alles andere entsteht und vergeht (darin). Würden wir die Uhr ablegen, würden wir erkennen, dass ZEIT in erster Linie gefühlte und erlebte Zeit ist, d.h. wir würden erkennen, dass wir Menschen es sind, die diese Unruhe erzeugen. ZEIT generiert sich im gelebten Leben in der gegenwärtigen Situation, in der wir uns befinden. Das ist ein wichtiges Axiom für Supervision und Coaching, wie ich später noch erläutern werde.

*Frau H geht es schlecht, als wir uns kennenlernen. Sie ist in einer heftigen Krise. Man kann sagen, die Stützen ihrer Identität drohen nachzugeben. Sie war bisher motiviert durch Leistung, Erfolg, Wohlstand, dem Wunsch geliebt zu werden, Anerkennung zu erhalten und die Familie zu versorgen. Obschon sie die „Spielregeln“ des Unternehmens kennt, in dem sie über lange Jahre sozialisiert wird, fragt sie sich jetzt, warum sie (sich) das (an)tue, worum es bei alledem gehe. Sie begegnet erstmalig so intensiv ihrer grundlegenden Verletzlichkeit.*

*Was ist passiert? Sie arbeitet in sehr exponierter Position als rechte Hand des General Managers, GM, einer bestimmten Unternehmenssparte dieses Unternehmens. Zuvor war sie für dasselbe Unternehmen viele Jahre in unterschiedlichen Ländern tätig. Sie ist verheiratet und hat drei minderjährige Kinder. Sie beschreibt den GM als einen sehr eloquenten, klugen und charmanten Mann, der bei einem Auslandsbesuch auf sie aufmerksam wird und ihr besagte Stelle in Deutschland anbietet. Sie schätzt ihn sehr. Mehrere ihrer loyalen MitarbeiterInnen wechseln gemeinsam mit ihr den Standort, und sie bauen erfolgreich die Abteilung aus, der sie als Leiterin vorsteht.*

*„Aus wirtschaftlichen Notwendigkeiten“ will ihr Chef seinen Geschäftsbereich weiter verändern und optimieren. Dazu hält er natürlich auch sie an, und genauso gibt sie es an ihre*

*MitarbeiterInnen weiter. Der Ton wird rauer, persönliches und familiäres Wohlbefinden verlieren im Arbeitsumfeld an Bedeutung, was ihr zunächst nicht auffällt. Auf einem Workshop mit seinen leitenden MitarbeiterInnen sagt der GM: „Entschuldigt bitte, aber die Namen Eurer Kinder interessieren mich wirklich nicht. Und Euer ständiger Ruf nach Wertschätzung irritiert mich. Dass Ihr gute Arbeit macht, ist für mich selbstverständlich. Dafür werdet Ihr bezahlt. Die Wertschätzung könnt Ihr auf Eurer Gehaltsabrechnung nachlesen. ...“ Sie wird hellhörig.*

*Kurze Zeit später verlässt er seine Position, um dem Ruf des Vorstandes zu folgen, in anderer Funktion mehr Verantwortung für das Unternehmen zu übernehmen – ohne sich angemessen zu verabschieden oder gar mit seinen MitarbeiterInnen das gemeinsam Erreichte zu würdigen. Sie ist verletzt. Sein Nachfolger macht, wozu alle Manager eben konstant angehalten werden, er schaut sich als erstes um, was sich in seinem Verantwortungsbereich verbessern lässt. Es kommt zu Umstrukturierungen und Personalfluktuaton. In dem Zusammenhang lässt er Frau H wissen, sich für sie zu verwenden, dass sie beizeiten förderlich versetzt werde. Er favorisiere jemand anderen so nah an seiner Seite. Ihre Loyalität setze er weiterhin voraus – bis er einen Nachfolger für sie gefunden habe. Sie ist enttäuscht und gekränkt.*

In einer Kombination aus supervisorischer Arbeit und meditativem Ansatz widmen wir uns auf verschiedenen Ebenen (rational, emotional, spirituell) persönlichen, privaten und beruflichen Aspekten und Themenbereichen, die nach Entscheidungen verlangen. Es geht um eine gesunde Balance zwischen Selbst- und Fremdbestimmung. Ferner geht es in der akuten Situation um ihre persönliche Resilienz, um Werte, denen sie sich verbunden fühlt, um ihr Selbstverständnis als Mutter und Ehefrau und um ihr jeweiliges Selbstverständnis als Führungskraft und Managerin. Es geht um Selbstmanagement in der Arbeit und im Privaten und um die Balance zwischen beiden. Zusätzlich arbeiten wir an der weiteren Vorgehensweise, sich mit ihren eigenen Führungskräften und deren MitarbeiterInnen so auszurichten, dass auf der Basis von Loyalität, Glaubwürdigkeit und Vertrauen neben der Leistungsorientierung auch Werte wie Freude an der Arbeit und am teamorientierten Miteinander wieder Platz bekommen.

Als Supervisor/Coach/Organisationsberater weiß ich, dass diese und ähnliche Probleme und Konflikte nicht ausschließlich individualisiert werden dürfen. Wer in und für Profitorganisationen arbeitet, akzeptiert i.d.R., dass es immer auch um Profit und Profitsteigerung/-maximierung geht. Immer auch – oder nur? Oder um was geht es noch? Und wer bestimmt das? Von der „richtigen“ Einschätzung der jeweiligen handelnden Entscheidungsträger, was dem Wohl des Unternehmens diene, hängt es häufig ab, welche Spielregeln gelten und welche Werkzeuge zum Einsatz kommen. Führen die Analysen des einen zu bestimmten Optimierungsmaßnahmen und Umstrukturierungen, werden die vorgenommenen Veränderungen von seinem Nachfolger wieder rückgängig gemacht. Und immer sind Menschen davon betroffen.

Ein anderes Beispiel. Herr B., studierter Betriebswirt, Vater von zwei minderjährigen Kindern, ist seit dreizehn Jahren in seinem Unternehmen beschäftigt. Das war seinerzeit ein eigentümergeführtes, westfälisches, mittelständiges Unternehmen, das anfangs den deutschen Markt belieferte. Mittlerweile ist das Unternehmen international tätig, und seit zwei Jahren werden die Unternehmensanteile an der Börse gehandelt. Sein Unternehmen befindet sich in permanentem Wandel. Das sei ihm bislang auch immer eine persönliche

*Herausforderung gewesen, und er habe sich kontinuierlich ein gutes Team von Spezialisten und Teamplayern aufgebaut. Seine Mannschaft und er seien sehr erfolgreich.*

*Gefordert und gefördert durch seinen Chef im Headquarter im europäischen Ausland, arbeitet sich Herr B vom Produktmanager für den nationalen Markt zum Verantwortlichen für Produktmanagement und Produktentwicklung für den internationalen Markt „nach oben“. Ihm nicht richtig nachvollziehbar, ist sein Förderer plötzlich nicht mehr im Unternehmen. Dessen Nachfolger „zieht über einen Zeitraum von anderthalb Jahren die gesamte internationale Aufbau- und Ablauforganisation dieser Produktgruppe auf links“, wie Herr B es nennt, und verlässt das Unternehmen. Kurz zuvor geht das Unternehmen an die Börse und auch der Vorstandsvorsitzende verlässt nach dem Börsengang das Unternehmen. Es sei nicht mehr sein Unternehmen, sagt er zu Herrn B auf einer Messe.*

*Die Verantwortung für die Produktentwicklung wird ihm abgenommen mit der offiziellen Begründung, er sei kein Ingenieur. Eine langjährige Kollegin, Juristin (!) aus Italien wird seine Nachfolgerin. Er kämpft und legt sich zweitweise richtig mit vorgesetzten Stellen an, um den Personalabbau, zu dem er sich gezwungen fühlt, „möglichst gerecht“ zu vollziehen. Mit reduziertem Personal ist er nun ausschließlich für das Produktmanagement zuständig und befindet sich im Dauerstreit mit der italienischen Kollegin, die er für rücksichtslos und desinteressiert am Wohl der Mitarbeiter, der Kunden und des Unternehmens hält. Permanent wechselnde Ziele und Strukturveränderungen, die schlecht bis gar nicht kommuniziert würden, so Herr B, führten zu wachsender Verunsicherung und zu großen Unzufriedenheiten in der Mitarbeiterschaft. Seine Stimmungen wechseln zwischen Wut, Enttäuschung, Resignation und einer Jetzt-erst-recht-Haltung.*

Durch bewusstes, mehrminütiges Schweigen zu Beginn des Coachings, versuche ich einen Raum zu öffnen, der es ihm ermöglicht, gut mit sich selbst in Kontakt zu kommen. So arbeiten wir sehr behutsam daran, ähnlich, wie im ersten Beispiel, sich selber zu stabilisieren, sich seiner Werte und auch seiner Kompetenzen bewusst zu sein und ein kluges Selbstmanagement zu praktizieren.

Die von ihm als richtig erachteten Weichenstellungen im Unternehmen wird er allein nicht erreichen. Daher besprechen wir im Coaching, wie er Gleichgesinnte im Unternehmen finden und mit ihnen – eher mutig als waghalsig – versuchen kann, die obersten Entscheidungsträger im Top-Management davon zu überzeugen, dass die permanenten Umstrukturierungen verbunden mit Personalfluktuations, die andauernden Zielanpassungen, die Optimierungsprozesse und das ständige Reagieren auf den äußeren Wandel tendenziell kontraproduktiv sind. Wenn es ihnen dabei auch noch gelingt, ihre Anliegen vorwurfsfrei zu formulieren, erhöhen sich ihre Chancen.

Wenn Zielfixierung und Ergebnisorientierung (zu) dominant sind, geht es um das ERREICHEN und nicht mehr um das TUN. Dann werden u.a. Orientierung gebende Kommunikation und verlässliche Beziehungsgestaltung vernachlässigt, und das Erleben – was sich nur im Hier und Jetzt vollzieht – geht verloren. Das „Heil“ wird in der Zukunft gesucht. In der Gegenwart führt diese Dynamik zu Unruhe und Unsicherheit bei den betroffenen Menschen.

Es sind reale Menschen in einer lebendigen Situation; Menschen, die mehr sind als ihre Funktion, ihre Ressourcen oder ihr Verhalten. Es sind Menschen mit ihren jeweiligen Geschichten, Menschen, die mehr sind als ihre Kognitionen und ihre Emotionen. Es sind

Menschen, die einen großen Teil ihrer Lebenszeit im Unternehmen verbringen und diese mit anderen teilen.

Vor diesem Hintergrund kommen Supervision und Coaching mit Führungskräften und Managern in Zeiten, in denen es sehr unruhig zugeht, eine besondere Bedeutung zu. Neben den kontraktierten Zielen für den Beratungsprozess geht es m.E. immer auch darum, dass Coachées und SupervisandInnen sich und andere zunächst als denkende, fühlende und auch als spirituelle Menschen wahrnehmen, um so Zugang zu ihren echten Bedürfnissen zu bekommen.

Die Beratung soll einen Raum schaffen, der sie befähigt, sich unabhängig(er) von den Geschehnissen „draußen“ zu machen. Innehalten, sich sammeln und mit Ruhe und Abstand die beruflichen und privaten Auflagen und Verpflichtungen zu beobachten, bringt sie zu den Fragen: Was ist wesentlich? Worauf kommt es an? Was ist zu tun? Und was ist zu lassen?

Ich bin davon überzeugt, dass jede/r von uns tief in sich einen Ort hat, der nicht durch Kränkungen oder andere verletzende Erfahrungen berührt werden kann. Die Ahnung von diesem zentralen und unzerstörbaren Ort trägt und wirkt heilend, sie lässt die EntscheidungsträgerInnen durch die Beratung erkennen, was sie sowieso wissen – dass zum Menschsein Beziehungen gehören. Auch in der Arbeitswelt! Und Beziehungen bedeuten gegenseitige Abhängigkeiten mit allen wohltuenden Vorteilen und den schmerzenden Nachteilen.

Und ganz pragmatisch können sie gemeinsam mit dem Coach oder der Supervisorin lernen, sich selbst einen Rhythmus und eine Ordnung zu schaffen, die guttun, indem sie uns Ruhe bewahren lassen, wenn es „draußen“ unruhig wird.