

Supervision im Handwerksbetrieb – Chancen für eine humane Betriebskultur

Cora Mazurowicz

Zusammenfassung: *Wie kann eine personenzentrierte Supervision in einem Handwerksbetrieb aussehen? Dieser Artikel benennt die Besonderheiten von Handwerksbetrieben, stellt ausführlich einen von der Autorin geleiteten Supervisionsprozess dar und belegt hilfreiche Entscheidungen und Methoden sowie Ergebnisse des Prozesses. Die spezifische Rolle der Supervisorin in diesem Prozess wird beschrieben und Überschneidungen zum Coaching und/oder zur Organisationsberatung werden benannt.*

Schlüsselworte: Handwerksbetrieb, Betriebskultur, Veränderungen im Betrieb, Personenzentrierte Supervision, Supervision von Chefs mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

1. Einleitung

Von August 2015 bis Mai 2016 habe ich im Rahmen meiner Supervisor_innenausbildung eine Teamsupervision in einem Handwerksbetrieb, konkret in einer Metzgerei, geleitet. Dieser Prozess bildete die Grundlage, auf der ich mich mit Supervision im Handwerksbetrieb generell auseinandergesetzt und fortgebildet habe.

Bei dem von mir begleiteten Betrieb handelt es sich um eine Metzgerei, die von einem Ehepaar geleitet wird und insgesamt 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt (1 Fleischermeister, 2 Fleischergesellen, 4 Fleischereifachverkäuferinnen in Vollzeit, 3 in Teilzeit, eine Auszubildende und vier Aushilfen). 2014 ist die Ehefrau in den Betrieb mit eingestiegen. Es gibt zwei Filialen, die meisten Mitarbeiterinnen sind nur in einer Filiale tätig, einzelne wechseln je nach Personalbedarf. Der Fleischermeister und die zwei Fleischergesellen arbeiten immer in derselben Filiale. Der Supervisionsprozess findet mit den Chefs und dem Team der Fleischereifachverkäuferinnen statt. Im Folgenden werde ich erst die Besonderheiten eines Handwerksbetriebes benennen, bevor ich den ersten Teil des Prozesses im Detail, die verwandten Methoden und die erreichten Ergebnisse darstelle.

2. Besonderheiten des Handwerksbetriebes

Für die Chefs oder Chefinnen eines Handwerksbetriebes ist wesentlich, dass sie für alles verantwortlich sind, was den Betrieb angeht; angelehnt an das Managing von Freiberuflern heißt das: „Von der Planung bis zur Effizienzkontrolle müssen sie alles selbst entwickeln und erledigen (...). Aber das Managing sollte im Interesse eines guten Arbeitslebens hier ebenfalls durch eine ange-

messene Balance zwischen Effizienz und Humanität charakterisiert sein. Auch hier muss alles bei der Planung der Arbeitszeit und -struktur, der inhaltlichen Schwerpunktsetzung, der Finanzen usw. starten (...). Anders als in Organisationen, wo jedem Mitglied zumindest eine formale Rolle zugewiesen wird, müssen Menschen, die freiberuflich tätig sind, ihre Rolle gegenüber personalen und sozialen Systemen immer selbst ausgestalten“ (Schreyögg, 2012).

Das heißt auch, dass jede Personalplanung, -entscheidung und -betreuung von Seiten des Chefs ausgehen muss. Er hat damit automatisch auch die Führungsaufgabe inne und muss für die Kontrolle der Arbeit seines Personals selbst sorgen. Astrid Schreyögg bestätigt daher den Freiberuflern, „dass ... (sie) ständig vielfältige Managementaufgaben zu bewältigen haben, die ihnen kein Organigramm und keine Stellenbeschreibung vorgibt, die sie also nicht nur realisieren, sondern die sie von Anfang an sogar selbst definieren müssen“ (Schreyögg, 2012). Nun gibt es im Fall des Handwerks die Handwerkskammer, die sich im Besonderen ihren Mitgliedern verpflichtet fühlt und sie in ihrer Arbeit beraten möchte und unterstützt. Trotzdem, auch mit Beratung und Unterstützung, bleiben die oben genannten Aufgaben in ihrer Letztentscheidung in der Verantwortung des Chef bzw. der Chefin eines jeden Handwerksbetriebes. Insofern ist das Feld für Supervision und Coaching ein sehr wichtiges, da die Chefs und Chefinnen täglich in ihren vielfältigen Aufgaben und Rollen sehr gefordert sind. Hinzu kommt die große Verantwortung für sich selbst und das gesamte Personal. Wenn der Betrieb gut läuft, hat der Inhaber Einnahmen und kann von seinem Geschäft leben, die Angestellten erhalten ihren Lohn und werden in guter Weise für den Inhaber arbeiten. Gibt es allerdings Engpässe und der Betrieb gerät in Schwierigkeiten, hat das sofort direkte Folgen für alle Mitarbeitenden. Das heißt im Umkehrschluss, dass alle Beteiligten sehr voneinander abhängen. Der Chef ist existenziell von der guten Arbeit der Fleischereifachverkäuferinnen abhängig und diese von der Prosperität des Betriebes, der ihnen den Lohn garantiert. Die Hierarchien sind sehr flach und die Kommunikation unmittelbar. Chef oder Chefin haben kurze Wege zu gehen, wenn sie mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Absprachen treffen. Dies gilt auch umgekehrt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Gefahr hierbei ist, dass formale Strukturen zum Teil nicht eingehalten werden, zum Beispiel schriftliche Urlaubsanträge, weil der Chef schnell mal zu sprechen ist. Dieser Umstand wird auch im dargestellten Prozess sichtbar sein. Für die Supervision bedeutet dies in der Folge, dass nur dann, wenn der Betrieb momentan relativ reibungslos vonstattgeht, innerlich und zeit-

lich Raum für Supervisionsprozesse bleibt. Bei langanhaltend hohem Krankenstand, wenn ohnehin viele in doppelten Schichten arbeiten, passt es nicht, noch zusätzlich eine Supervisionssitzung anzusetzen, auch wenn diese vielleicht prinzipiell sinnvoll wäre. Zudem sind die Rollenbilder in Handwerksbetrieben meist auch heute noch traditionell konservativ, was auch im vorliegenden Fall in der Metzgerei zu bemerken ist.

3. Der Prozess

Kontaktaufnahme mit ersten Eindrücken:

Der erste Kontakt entsteht durch die Ehefrau des Chefs, die von meiner Arbeit als Supervisorin gehört hatte und mich daraufhin anspricht. Ihr Anliegen ist, dass ich als Supervisorin doch mit den Fleischereifachverkäuferinnen arbeite, denn ihr Mann klagt über Streitereien unter den Angestellten, die er gerne verhindern würde, selbst aber keine Lust habe, sich da einzumischen. Er fühle sich für Wurst und Fleisch zuständig und nicht für diese „Zickereien“. Die Ehefrau des Chefs hat von den Auseinandersetzungen zwischen den Angestellten teilweise auch mitbekommen, kann und will aber dort nicht eingreifen, da sie sich unsicher fühlt und selbst nicht klar ausmachen kann, wo jeweils das Problem liegt.

Wir vereinbaren, dass sie ihrem Mann von der Supervisionsidee erzählt und dieser sich dann gegebenenfalls melden wird und wir eine erste Sitzung mit ihr und ihrem Mann festlegen.

Erste Sitzung: Chef-Team (Anfang September 2015):

Die erste Sitzung dient der Zielformulierung beider Chefs und meinen Rückmeldungen darüber, was ich bisher kritisch wahrgenommen habe. Die Chefin formuliert ihr Ziel so: Sie möchte mehr Kundenorientierung bei den Mitarbeiterinnen erreichen, sie möchte selbst stärker als Chefin wahrgenommen werden, sie möchte weniger Fluktuation beim Personal.

Der Chef formuliert seinerseits sein Ziel: Er möchte, dass seine Arbeit der Wurstherstellung weniger gestört wird durch Nachfragen der Mitarbeiterinnen bei Aufträgen und bei Konflikten der Mitarbeiterinnen untereinander. Die Supervisorin stellt Verständnisfragen und gibt erste Eindrücke davon, wie auf sie von außen der Betrieb bzw. die Aufgabenverteilung der Chefs wirken, zum Beispiel dass die Chefin auf der Homepage nicht sichtbar ist oder dass die ganze Anfangskommunikation ohne den Chef stattgefunden hat. Die Supervisorin arbeitet mit dem Chef zum Thema „Chef-Sein“ und arbeitet heraus, dass dazu auch die von ihm unliebsame Personalführung gehört. Intern einigen sich die Chefs, dass die Chefin die Personalbetreuung übernimmt und so der Chef hier entlastet wird.

Erst im Prozess der Vorbereitung der ersten Supervisionssitzung im Groß-Team, d. h. mit Chefin, Chef und Mitarbeiterinnen, fallen mir andere wesentliche Fragen ein, die ich für mich noch

nicht beantwortet hatte, u. a. zur Anzahl der Mitarbeiter und zum Aufbau des Unternehmens. Im Rahmen dieser Nachfragen, bei denen ich auch heraushöre, welche Aufgaben die Ehefrau in der Metzgerei übernimmt, stelle ich die Frage nach der Leitung. Es wird vereinbart, dass die Klärung, welcher der Chefs welche Aufgabe übernehmen soll, ein Teil der Supervision sein soll. Klar wird an dieser Stelle nur, dass momentan für beide Chefs noch unklar ist, wie sie als gemeinsame Chefs ihre Rollen definieren, wer sich wofür zuständig fühlt und dass dies damit auch den Mitarbeiterinnen unklar sein dürfte.

Kontrakt:

In der Literatur werden generell zwei Anlässe für Coaching- bzw. Supervisionsprozesse genannt: Klassisch gelten individuelle oder kollektive Krisen als Anlass oder die Suche nach Verbesserung (vgl. Schreyögg, 2012). In diesem konkreten Fall ist der Anlass eine gewisse Unzufriedenheit des Chefs mit dem Umgang der Mitarbeiterinnen untereinander und der Wunsch, Abläufe im Unternehmen zu klären und zu vereinfachen. Auch die Aufgabenverteilung im Bereich Führung und Leitung ist unklar. Auf dieser Grundlage wird der Vertrag geschlossen, der zunächst neben einer Supervisionssitzung der Chefs nur eine Sitzung von Chefs mit Mitarbeiterinnen vorsieht und eine evaluierende Sitzung ein halbes Jahr später. Wesentlich für die Anfangsphase ist meiner Ansicht nach, dass oft schon ganz zu Beginn, d. h. etwa im Rahmen des Vorgesprächs oder Erstkontaktes die Beobachtungen der Supervisorin von großer Bedeutung sind und dann auch im weiteren Prozessverlauf wichtig bleiben. Ganz konkret bedeutet dies in meinem Prozess, dass die Aufgabenbereiche und die Kommunikationsstruktur der Chefs für mich von Anfang an unklar sind. Während die Chefin mich anfragt, formuliert sie immer wieder Anliegen ihres Mannes, der aber von sich aus zunächst keinen Kontakt aufnimmt und zunächst gerne alles am liebsten delegiert hätte. Erst auf klare Intervention seitens der Supervisorin hin kommt ein Treffen beider Chefs und der Supervisorin zustande, bei dem dann genau solche Unklarheiten bezüglich der Aufgabenbereiche deutlich werden. So ist den Mitarbeiterinnen unklar, bei wem sie letztendlich ihren Urlaubsantrag genehmigen lassen, wer die Vertretungen einteilt und wer das Gehalt auszahlt. Es stellte sich heraus, dass die Chefin erst lange nach Betriebsgründung in den Betrieb eingestiegen ist und dieser Prozess eher schleichend als offensiv verlaufen ist. Es gab keinen klaren Zeitpunkt und damit auch keine Transparenz oder Information für die Mitarbeiterinnen. Dies führte bis jetzt zu Unklarheiten. Es wird erst Teil des Supervisionsprozesses werden, hier Klarheit hineinzubringen und die Strukturen transparent zu organisieren.

Zweite Sitzung: Groß-Team aus Chefin, Chef und Mitarbeiterinnen (Mitte September 2015):

Ziel der Sitzung im Groß-Team ist eine erste Arbeit am Thema „Bessere Kommunikation“ zwischen Mitarbeiterinnen, Chefin

und Chef. Nach einer kurzen Vorstellungsrunde mit der Information, wie lange die jeweiligen Mitarbeiterinnen im Unternehmen arbeiten, schreibt jeder für sich auf Kärtchen, was er an seiner Arbeit schätzt. Später werden mit derselben Methode Wünsche formuliert, die sich bei einzelnen Teammitgliedern benennen lassen. Ergebnis ist, dass die Mitarbeiterinnen zunächst viel Zufriedenheit äußern und auch der Chef hohe Anerkennung seinen Mitarbeiterinnen gegenüber. Wünsche bestehen von Seiten der Chefin in einer besseren Kommunikation untereinander, von Seiten des Chefs, dass er sich ungestörter der Wurstverarbeitung widmen möchte, und von Seiten der Mitarbeiterinnen, dass es während der Arbeit den Bedarf nach mehr Absprachen mit dem Chef gibt.

Dritte Sitzung: Chef-Team (Mitte November 2015):

Diese Sitzung gilt zentral der Arbeit an der Aufgabenverteilung zwischen Chef und Chefin. Es werden mehrere Möglichkeiten durchgespielt, wer am besten welche Aufgaben übernimmt, wobei klar ist, dass nur der Chef im Bereich der Wurstproduktion arbeiten kann, weil nur er ausgebildeter Metzgermeister ist. Zum Schluss einigen sich die Chefin und Chef, dass die jeweilige Einteilung der Schichten vom Chef vorgenommen wird, d. h. neben den festen Arbeitszeiten müssten Extraschichten bis Mittwochabend beim Chef eingereicht sein, sodass ab Donnerstag der neue Wochenplan fix ist. Urlaubsanträge sind vollständig ausgefüllt bei der Chefin einzureichen. Der Jahresurlaub muss jeweils bis zum 31. Januar eines Jahres mit Angabe von Vertretung beantragt werden und wird dann von Chef und Chefin genehmigt und bewilligt. Die Gehälter werden alle von der Chefin ausgezahlt. Die Chefin kümmert sich um das Personal und entwickelt für sich bzw. in einer weiteren Supervisionssitzung einen Plan, wie sie Mitarbeitergespräche führen möchte, in welchem Turnus diese stattfinden sollen und welche Inhalte angesprochen werden sollten.

Vierte Sitzung: Chefin (Anfang Januar 2016):

Mit der Chefin wird zu dem Thema gearbeitet, wie sie die sich selbst gestellte Aufgabe der Personalbetreuung wahrnehmen möchte. Sie arbeitet auch für sich persönlich an dem Punkt, warum sie mehr Erwartungen an das Personal stellt als ihr Mann, und erlaubt sich, ihrem Impuls zu folgen und eigene Ziele zu formulieren. Sie arbeitet an ihrer Rolle als Chefin. Es wird klar, dass sie diese noch nicht ganz gefunden hat und jetzt aber immer mehr für sich klären will, wie sie sie ausfüllen möchte.

Fünfte Sitzung: Chef-Team (Mitte Januar 2016):

In dieser Sitzung arbeiten beide Chefs an ihrer Vorstellung der Firmenkultur, die in ihrem Betrieb wünschenswert wäre. Sie entwickeln Ideen zum Thema Kundenbindung und formulieren Wünsche, was sie sich von ihren Mitarbeiterinnen im Verkauf konkret an Neuerungen vorstellen. Diese sollen in der nächsten Sitzung gegenüber den Mitarbeiterinnen klar benannt werden. Daher wird auch an den folgenden Fragen gearbeitet: „Was kann

ich meinen Mitarbeiterinnen abverlangen?“ und „Was fällt mir in diesem Bereich schwer und warum?“

Sechste Sitzung: Groß-Team aus Chefin, Chef und Mitarbeiterinnen (Mitte Februar 2016):

Die Sitzung beginnt mit einer Auswertung (Skala mit Klebepunkten) der Vereinbarungen in der letzten Sitzung. Es stellt sich als sehr sinnvoll heraus, dass für die letzte Sitzung ein Protokoll erstellt wurde, das auch im Betrieb aushängt. Denn eine der Mitarbeiterinnen stellt schon in einer ersten Rückmelderunde in Frage, dass es überhaupt Ergebnisse gegeben habe. Auf Grundlage des Protokolls kann erarbeitet werden, was ihr persönlich an der Arbeit in der letzten Sitzung zu kurz kam. Es gibt Nachbesserungen zweier Vereinbarungen der letzten Sitzung, d. h. zum Urlaubsantrag und zur Kommunikation zwischen Chef und Mitarbeiterinnen. Auf Wunsch der Chefin und des Chefs stellt die Supervisorin die Frage, ob über diese Form der Teamsitzung hinaus Supervisionsbedarf bestehe. Dies ist nicht der Fall. Die Chefs betonen jedoch, dass sie dies, sollte es Bedarf geben, gerne unterstützen. Es folgt die Arbeit an Standards der Kundenbindung. Zunächst sammeln alle Teammitglieder auf Kärtchen, was für sie zu einer gelungenen Kundenbindung zählt. Anschließend werden die Themenbereiche gemeinsam sortiert und Punkte vergeben nach dem Gesichtspunkt, was schon bisher gut oder sehr gut gelingt. Ergebnis hierbei ist, dass die Produkte in ihrer Qualität und Vielfalt überzeugen, der Umgang mit dem Kunden fachlich gut und sehr freundlich ist, und die Zusammenarbeit unter den Mitarbeiterinnen als sehr gut wahrgenommen wird. An dieser Stelle muss die Arbeit unterbrochen werden, um im gesetzten Rahmen noch eine Feedbackrunde anschließen zu können. Die Rückmeldungen für diese Sitzung sind durchweg positiv.

Siebte Sitzung: Chef-Team (Ende März 2016):

In dieser Sitzung ist die Aufteilung der Leitungsfunktionen der Chefs Thema. Beide äußern ihre Wünsche, welche Aufgaben sie gerne wie übernehmen würden oder übernehmen müssen. Es ist Raum zum Austausch, wie sie sich gegenseitig als Chefin und Chef erleben und was sie voneinander erwarten. Sie teilen die Aufgabenbereich unter sich auf, arbeiten an der konkreten Umsetzung und planen, wie sie die neu aufgeteilten Arbeitsbereiche ihren Mitarbeiterinnen gegenüber kommunizieren.

4. Ergebnisse des Supervisionsprozesses

Die Ergebnisse des Prozesses sind bis zu diesem Zeitpunkt folgende:

- Klarere und transparentere Aufgabenverteilung unter den Chefs sind vorgenommen worden.
- Die Chefin hat ein Konzept der Personalbetreuung entwickelt.
- Der Chef hat Kenntnis von den Beweggründen und der Berechtigung der Fragen seiner Mitarbeiterinnen.

- Die Mitarbeiterinnen haben gemeinsam erlebt, dass ihre Bedürfnisse auf Nachfrage beim Chef gehört werden.
- Die Mitarbeiterinnen haben Hilfen (Listen u. a.) erhalten, um mit gutem Gefühl selbst Entscheidungen treffen zu können.
- Insgesamt ist ein besseres Verständnis der Handlungsmotivationen auf beiden Seiten entstanden.
- Alle Mitglieder des Teams kennen die Stärken ihres Betriebes.
- Alle Mitglieder des Teams haben weitere Punkte erarbeitet, wie sie ihren Betrieb für Kunden noch attraktiver machen können.
- Die Offenheit, Probleme anzusprechen, ist gewachsen.
- Es gibt die Zusage von Seiten der Chefs, auch kleineren Gruppen, d. h. Teilen des Teams, bei Bedarf (z. B. Konflikt) Supervision zu ermöglichen.

5. Hilfreiche Entscheidungen und Methoden

Da es in diesem Prozess sowohl Ziel war, mit den leitenden Chefs an ihrer Betriebsplanung als auch gemeinsam an einer zufriedenstellenden Kommunikationskultur zu arbeiten, habe ich mich methodisch dafür entschieden, jeweils eine Sitzung mit Chefin und Chef und anschließend eine Sitzung mit allen Beteiligten anzusetzen. Diese Entscheidung hat mit dazu beigetragen, Chefin und Chef für sich in geschütztem Rahmen über ihre weitere Betriebsplanung nachdenken zu lassen und gleichzeitig die Mitarbeiterinnen über sie betreffende Entscheidungen zu informieren und mit ihnen zu klären, inwieweit diese für sie umsetzbar sind. Eine weitere Entscheidung war, mein Nichtwissen bezüglich Organisation und Arbeit in einer Metzgerei methodisch zu nutzen. Normalerweise ist es wichtig, egal in welchem Bereich Supervision stattfindet, dass die Supervisorin das Feld, in dem sie arbeitet, genau kennt. Man spricht hier von der Feldkompetenz. Und natürlich habe ich mich zu Beginn des Auftrages um Feldkompetenz bemüht. Dennoch war diese auch noch bei der ersten Sitzung lückenhaft. In diesem speziellen Fall bin ich mit dem, was ich nicht wusste und jenem, das mir unklar war, sehr offen und transparent umgegangen und habe mir die jeweiligen Vorgänge erklären lassen. Häufig entsteht durch das Erklären für alle Beteiligten noch einmal die Notwendigkeit der Beschreibung und manchmal auch der Rechtfertigung, warum etwas genau so und nicht anders gemacht wird. Dies kann für alle eine Bestärkung bedeuten, manchmal bietet es aber auch die Möglichkeit, über einen bestimmten Vorgang noch einmal neu nachzudenken, weil Schwierigkeiten deutlich werden. Vor allem aber ist nach der Erklärung für alle klar, wie eine bestimmte Sache organisiert und realisiert wird, oder über welche Abläufe man sich gegebenenfalls neu verständigen muss. Daher habe ich in diesem speziellen Fall meine eingeschränkte Feldkompetenz als Bereicherung empfunden. Meine Nachfragen habe ich später weiterhin als Methode verwendet, um für alle Beteiligten bestimmte Arbeitsabläufe deutlich zu machen. Ich als Außenstehende kann gut sagen: „Erklären Sie es mir doch bitte, ich bin nicht vom Fach.“

Und gleichzeitig werden die Vorgänge für alle erläutert. Vor allem wenn es um Lösungsentwicklungen geht, ist die Haltung des Nicht-Wissens von Bedeutung: „Der Supervisor geht davon aus, dass der Supervisand Experte für sich und sein Leben ist“ (Neumann-Wirsig 2013). Konkret heißt dies etwa in meinem Prozess, dass ich Arbeitsabläufe, bei denen es Schwierigkeiten gibt, wieder als Aufgabe an das Team zurückgegeben habe mit den Worten: „Sie kennen den Ablauf, ich weiß das gar nicht so genau. Sie wissen am besten, was Sie dort brauchen. Was könnte Ihnen weiterhelfen?“ Innerhalb dieses Auftrages habe ich je nach Setting unterschiedliche Rollen übernommen: In den Sitzungen mit den Chefs ging es vor allem darum, Fragen zu stellen und Methoden anzuwenden, um den Chefs selbst den Raum zu geben, über ihren Betrieb und ihre jeweilige Rolle darin nachzudenken. Hier ging es immer wieder darum, beide Personen in ihrer Rolle als Chefs zu stärken. Ganz häufig kamen Zweifel: Kann man das machen, kann man dies und jenes von Mitarbeiterinnen verlangen? Meine Rolle war die der Begleiterin und Mutmacherin im Sinne des Prozesses: „Welche Folgen hat diese oder jene Einstellung? Sie sind Chefin, Sie sind Chef – letztlich entscheiden und verantworten Sie, was zu tun und zu lassen ist.“ Wiederholt wurden Szenarien durchgespielt, um dadurch herauszufinden, ob eine Haltung oder Entscheidung in der Rolle der Chefin oder des Chefs für die entsprechende Person umsetzbar und auf die Dauer durchhaltbar ist. Eine etwas veränderte Rolle hatte ich in den Sitzungen der Chefs mit ihren Mitarbeiterinnen. Auch in diesem Setting unterstützten meine Interventionen die Chefs in ihrer Rolle. Zusätzlich und von gleichwertiger Bedeutung war nun die Unterstützung für die Mitarbeiterinnen. Hatte zum Beispiel der Chef vor allen sein Problem erklärt, dass er bei der Wurstherstellung nicht gestört werden möchte und es ihn „wahnsinnig“ macht, wenn ihn jemand etwas wegen eines Auftrages am Telefon fragt, dann war es an mir als Supervisorin, mich verstehend auf die Seite der Mitarbeiterin zu stellen und zu sagen: „Sie hören gerade, wie gereizt Ihr Chef auf Ihre Nachfrage reagiert. Ich bin gleichzeitig sicher, Sie hatten gute Gründe, warum Sie ihn trotz der zu erwartenden Verärgerung gefragt haben.“ Auf diese Weise hat mir die Mitarbeiterin erklärt, dass sie um das Bedürfnis des Chefs weiß, selbst aber auch Angst hatte, den Auftrag, der gerade hineinkam, falsch aufzunehmen. Nachdem der Chef diese Angst bzw. Sorge gehört hatte, konnte man daran gehen, für beide Parteien eine Lösung zu erarbeiten, die dem Chef Unge störtheit und der Mitarbeiterin Sicherheit gewährleistet. Diese Arbeit ist eine ganz wesentliche, denn wenn dieses Vertrauen auf Seiten der Mitarbeiterinnen nicht gewonnen wird, bleibt immer der Verdacht, die Supervisorin sei der verlängerte Arm der Chefs.

In diesem Prozess ist die Balance zwischen Loyalität zum Auftraggeber und Verständnis und Begleitung der Mitarbeiterinnen sehr gut gelungen, was ich unter anderem auf meine konsequente Transparenz an jedem Punkt des Prozesses zurückführe. Bei jeder neuen Methode oder jeder neuen Erarbeitungsphase habe ich deutlich gemacht, wie ich vorgehe und mir im Blick-

kontakt die Arbeitsbereitschaft der Anwesenden eingeholt. Wenn ich den Eindruck hatte, dass sich jemand innerlich zurückzieht bzw. innerlich Einwände hat, habe ich diese Person angesprochen. Auch wenn vielleicht nicht immer alle Bedenken geäußert wurden, habe ich doch so den Eindruck verstärkt, dass ich auf ein Mittragen des Prozesses von tatsächlich allen Beteiligten großen Wert lege. In diesem Fall ist das gelungen, sodass einzelne Mitarbeiterinnen bei den Chefs zusätzlich Konfliktsupervision angefragt haben, wobei es ihnen dabei vor allem um eine neutrale dritte Person geht.

Als Supervisorin sehe ich mich auch als Hüterin dessen, was in den einzelnen Sitzungen erarbeitet wurde. Natürlich ist es nicht an mir, dies umzusetzen, aber ich fühle mich verpflichtet, auf möglichst werbende Weise auf das aufmerksam zu machen, was die Chefs und ihre Mitarbeiterinnen gemeinsam erarbeitet haben. Daher ist es aus meiner Sicht sinnvoll, zu Beginn eines Prozesses zu klären, wer und wie die Ergebnisse der jeweiligen Sitzung festgehalten werden. Im konkreten Fall war dies ein Protokoll, was nach der Sitzung immer in beiden Filialen am Informationsbrett hing, sodass die Ergebnisse und Absprachen für alle sichtbar und nachlesbar waren. Dadurch wurde die Arbeit aller nochmals wertgeschätzt und ist für alle sichtbar geblieben. Auch Mitarbeiterinnen, die bei einer Sitzung nicht teilnehmen konnten oder die erst später in den Betrieb eingestiegen sind, sehen dort die erarbeiteten Ergebnisse. Für mich als Supervisorin ist dieses Vorgehen sinnvoll, da auch ich sofort auf die schon erarbeiteten Ergebnisse hinweisen konnte.

6. Überschneidungen zwischen Supervision, Coaching und Organisationsberatung

Im Rahmen meiner Reflexionen über den Prozess habe ich auch Überlegungen angestellt, wo zum Teil Überschneidungen vorhanden sind zu Coaching und/oder Organisationsberatung. Die Begriffe Coaching und Supervision werden in vielerlei Form synonym verwendet, d. h. in beiden Beratungsformaten können die Anlässe ähnlich sein, zum Beispiel die Lebensgeschichte, einen Konflikt, das eigene System oder ein persönliches/berufliches Ziel betreffend. Unterschiede werden dahingehend gemacht, dass es beim Coaching primär um die Unterstützung und Anleitung geht, um bestimmte Ziele zu erreichen, während in der Supervision die Anleitung zur Selbstreflexion einen höheren Stellenwert hat. Doch auch in der Supervision geht es um das Erlangen beruflicher Ziele (vgl. Böhmer/Klappenbach, 2007). „Supervision wird nicht nur im psychohygienischen Sinne, sondern ebenso als Mittel der Qualitätssicherung genutzt (...). Coaching dient der Leistungsoptimierung und -steigerung“ (Böhmer/Klappenbach, 2007). Für die Psychotherapeutin und Supervisorin Andrea Ebbecke-Nohlen ist entscheidend, „dass Coaching von Führungskräften die Ausgestaltung der Führungsrolle und die Entwicklung einer Leitungsidentität als zentrale Ziele

im Mittelpunkt stehen“ (Ebbecke-Nohlen, 2015). „Die Organisationsberatung arbeitet im Allgemeinen unter der Zielstellung, im Unternehmen etwas nach Vorstellungen des Auftraggebers zu verändern“ (Böhmer/Klappenbach 2007). Prozesse dort sind in der Regel längerfristig angelegt und haben nachhaltige Entwicklungs- und Veränderungsprozesse der Organisation und der dort arbeitenden Menschen zum Ziel (vgl. Ebbecke-Nohlen, 2015). Die Supervisorin Heidi Neumann-Wirsig weist darauf hin, dass manchmal zu schnell Supervisionskontrakte geschlossen werden, die auf den zweiten Blick eigentlich eher Coaching- oder Organisationsberatungskontrakte sein müssten (vgl. Neumann-Wirsig, 2013). Meine Supervisionsarbeit in diesem Handwerksbetrieb beinhaltete phasenweise Anteile aller drei Beratungsformate, was auch zur von mir oben beschriebenen Besonderheit des Auftragsgebietes passt. Denn natürlich geht es auch um Leistungssteigerung, wenn ich mit den Chefs überlege, wie die Abläufe innerhalb der Metzgerei zu verbessern sind oder wenn die Mitarbeiter ihre Absprachen untereinander reibungsfreier zu gestalten versuchen. Und natürlich arbeite ich unter der Zielstellung meiner Auftraggeber im Sinne der Organisationsberatung, wenn ich beispielsweise schaue, wie die Rolle der Chefin klarere Struktur und damit höheres Ansehen erhalten kann und wenn über einen längeren Zeitraum eine bessere Kultur der Zusammenarbeit und der Kundenorientierung entwickelt werden soll. Trotzdem beschreibt dies für mich nur Anteile meiner Arbeit, die mir zu sehr die Leistung, das Organisatorische und Strukturelle betonen. Wenn ich im Team von Chefs und Mitarbeiterinnen arbeite, vertrete ich nicht nur im Sinne eines Coaches die Interessen meiner Auftraggeber, sondern ich bin auch Anwältin der Mitarbeiterinnen, indem ich ihnen im Sinne einer besseren Betriebskultur helfe, in ihrer Rolle ihre eigenen Probleme und Wünsche auszudrücken. Auch da wird reflektiert, warum es etwa einzelnen Mitarbeiterinnen so schwer fällt, den Chef anzusprechen oder warum man sich nicht gut fühlt, wenn der Chef einen Auftrag nur im raschen Vorbeigehen formuliert. Ebenso steht Reflexion im Vordergrund, wenn Chef und Chefin gemeinsam überlegen, warum es ihnen schwer fällt, einer bestimmten Mitarbeiterin Grenzen zu setzen oder warum der Chef generell so ungern Absprachen mit dem Personal trifft. Dies kann man rein organisatorisch regeln, mir ist es aber innerhalb dieses Auftrages wichtig, auch das generelle Problem anzusprechen und in den Blick zu nehmen. Dies wird von Seiten der Supervisorin gegenüber den Auftraggebern erklärt und transparent gemacht. Insofern möchte ich meine Arbeit in diesem Prozess als Supervision verstehen, die jedoch in oben benannten Bereichen durchaus Anteile von Coaching und Organisationsberatung hat.

7. Fazit

Supervision konnte in dem beschriebenen Handwerksbetrieb viel zu einem offeneren Austausch und zur Zufriedenheit der Ar-

beitenden im Betrieb beitragen. Ebenfalls sehr empfehlenswert ist Supervision, wenn der Betrieb sich aufgrund von Konkurrenzdruck verändern muss oder wenn ein Generationenwechsel ansteht. Hier kann begleitende Supervision die Handwerksbetriebe unterstützen, bei aller Veränderung das für sie Spezifische beizubehalten – also das, was sie von anderen Betrieben unterscheidet und ökonomisch erfolgreich macht.

Literatur

- Böhmer, A. und Klappenbach, D. (2007): *Mit Humor und Eleganz. Supervision und Coaching in Organisationen und Institutionen*. Paderborn: Junfermann.
- Ebbecke-Nohlen, A. (2015): *Einführung in die systematische Supervision*. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.
- Neumann-Wirsig, H. (2013): *Jedes Mal anders. 50 Supervisionsgeschichten und viele Möglichkeiten*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schreyögg, A. (2012): *Coaching. Eine Einführung*. 7. komplett überarbeitete und erweiterte Aufl. Frankfurt/M: Campus.



Cora Mazurowicz, Pastoralreferentin, Dipl.-Theologin und Germanistin (Staatsexamen), Beraterin (GwG) und Supervisorin (GwG/DGSv i. A.), seit 2001 als Lehrerin und Schulseelsorgerin tätig, seit 2010 auch als Beraterin und seit 2015 als Supervisorin.

Kontakt:
coramazu@gmx.de

Anzeige

Weiterbildung in Personenzentrierter Familientherapie und -beratung

Durch die Weiterbildung werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer befähigt, in Tätigkeitsfeldern der Familientherapie und -beratung wissenschaftlich fundierte, professionelle Beratung durchführen zu können. Die Qualifikationsziele der einzelnen Module werden in der Modulübersicht ausführlich beschrieben.

Neben praktischen Themen wie Charakteristika der personenzentrierten Familientherapie, Methodik der Paar- und Familientherapie, Selbsterfahrung mit dem Schwerpunkt „Familie“ und der therapeutischen Beziehungsgestaltung mit Kindern und Jugendlichen werden auch theoretische Konzepte wie Familien-Aktualisierungstendenzen, familiäre Entwicklungs-Inkongruenzen und Paar-Sexualität aus der Persönlichkeitstheorie von C. Rogers abgeleitet und mit Familientheorien verknüpft. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der praktischen Umsetzung des personenzentrierten familientherapeutischen Ansatzes in dem jeweiligen Arbeitsfeld der Teilnehmer.

Zielgruppe

Adressaten sind alle Personen, die sich in therapie- und beratungsrelevanten Tätigkeitsfeldern mit Familien qualifizieren möchten und über eine von der GwG anerkannte Qualifikation zum PZA verfügen (mind. das Grundmodul ‚Grundlagen des Personenzentrierten Ansatzes in Theorie und Praxis‘ oder als äquivalent anerkannte Abschlüsse) und mindestens ein Jahr einschlägige berufliche Praxis nachweisen können.

Die Weiterbildung „Personenzentrierte Familientherapie und -beratung“ dauert mindestens 2 Jahre und umfasst 290 Unterrichtsstunden mit Ausbilder/-innen, 20 Unterrichtsstunden Lehrberatung

Kursstart: 11. & 12. November 2017 **Kursort:** Die Weiterbildung wird in Tagungshäusern im Rhein-Main-Gebiet durchgeführt.

Kursleitung: Dr. Torsten Ziebertz, Maria Lieb, Ulrike Hollick, Andreas Renger, Michael Schröder

Ausführliche Informationen und Anmeldung (sofern nicht anders angegeben) zu allen Fort- und Weiterbildungsangeboten:

GwG-Akademie • Melatengürtel 125a • 50825 Köln
Telefon: 0221 925908-50 • Fax: 0221 925908-19 • <http://www.gwg-ev.org> • brandt@gwg-ev.org