

Supervision

In der Rolle des Hofnarren

Firmen entdecken die Vorzüge der Supervision: Sie mindert Reibungen im Team und stärkt die Führungskräfte.

VON SEBASTIAN PAULICK

Wenn in der Robert-Bosch-AG ein neuer Chef eine Abteilung übernimmt, tritt er seinem Team nach drei bis sechs Monaten in einer Supervisionsrunde gegenüber. In sehr offener Atmosphäre muss er sich allerlei fragen lassen, sich

von den Mitarbeitern sagen lassen wie sie behandelt werden wollen – und darf seinerseits sagen, wie man mit ihm am besten umgeht.

Ein „Transition Workshop“ nennt Bosch-Personalleiterin Johanna Hummelbrunner das. Oder auch „Chef zum Angreifen“. „Diese Runden sind durchaus kein Kuschelkurs“, betont sie. „Supervision ist ein Weg der Konfliktvermeidung.“

Bosch steht dazu, viel Zeit und Geld in diese Methode zu investieren. „Wie viele der in die Supervision investierten Euro uns wie viel Geld ersparen, lässt sich natürlich nicht messen“, sagt Hummelbrunner. „Aber eines ist sicher: Un-

gelöste Konflikte machen die Leute krank und ihre Arbeit ineffizient.“

Allein oder im Team Supervision ist eine Beratungsmethode, die ihren Weg vom Non-Profit-Bereich in die Wirtschaftswelt längst gefunden hat. Als Einzelsupervision ähnelt sie dem, was man heute als (hochqualitatives) „Coaching“ kennt; als Teamsupervision reflektiert sie Beziehungen in gemeinsam arbeitenden Teams und ihren Umgang mit schwierigen oder belastenden Situationen.

In der Methode folgt sie dabei unterschiedlichen, meist der Psychologie entlehnten Schulen: etwa systemischen

oder tiefenpsychologischen Ansätzen.

„Ein guter Supervisor muss ein ganzes Repertoire an Methoden anbieten können“, sagt Ingrid Walther, Geschäftsführerin der Österreichischen Vereinigung für Supervision. „Und muss sich darüber hinaus auch im Berufsfeld auskennen, aus dem seine Klienten kommen.“

Das ist nicht immer ganz einfach: In der Steiermark gibt es eine Supervisionsrunde von Bauleitern, die darin ihren Umgang mit wachsendem Zeitdruck, Ansprüchen der Bauherren und interkulturellen Schwierigkeiten auf dem Bau reflektieren.

Je höher die Position des

Klienten im wirtschaftlichen Machtgefüge, desto schwieriger ist die Supervision, ist der deutsche Supervisor Wolfgang Looss überzeugt: „Menschen in Machtpositionen ertragen Beratung oft nur in kleinen Dosen, hier ist Fingerspitzengefühl gefragt.“ Supervision auf

höchster Management-Ebene habe heute daher die Rolle der früheren Hofnarren zu spielen, sagt Looss: „Es ist ein bravouröser Balanceakt zwischen Ironisierung und Kritik.“

INTERNET
www.oevs.or.at

► Interview

„Unverstellter Blick von außen“

Ingrid Walther, Geschäftsführerin der Österreichischen Vereinigung für Supervision (ÖVS), über die Voraussetzungen für Supervision im Büro, die Modeerscheinung Coaching und die Probleme des unübersichtlichen Markts.

KURIER: Unter welchen Voraussetzungen sollte Supervision in einem Unternehmen zum Thema werden?

Ingrid Walther: Immer dann, wenn Veränderungsbedarf besteht. Wenn Probleme auftauchen, Konflikte, etwas, das vielleicht sogar als Krise wahrgenommen wird.

Konflikte gibt es viele. Was könnte das zum Beispiel sein?

Etwas ein Führungswechsel im Team. Ich hatte einen Fall, in dem eine autoritär geprägte Leiterin durch eine ersetzt wurde, die demokratisch geführt hat. Das Team wollte das nicht, konnte damit nicht umgehen.

In einem solchen Fall kann auch das gesamte Team supervidiert werden.

Ja, Teamsupervision ist spätestens dann angezeigt, wenn ein Team seine Aufgaben nicht mehr optimal bewältigen kann: Wenn es Reibungsverluste gibt, die Kompetenzen der Mitglieder nicht optimal eingesetzt

sind und die Motivation nachlässt. Oder auch wenn die Leitung sagt: Wir haben uns verrannt und brauchen den unverstellten Blick von außen.

In der Supervision geht es um das „Zwischenmenschliche“ unter Kollegen.

Nicht nur. Teams, die mit schwierigen Kunden oder Situationen fertig werden müssen, bekommen regelmäßige und begleitende Supervision – das kann aber natürlich auch Einzelsupervision sein.

Wie unterscheidet sich die vom „Coaching“?

Das Coaching ist ein Modebegriff, unter dem so ziemlich alles angeboten wird. Das ist ein Wort aus dem Sport: Der Coach sagt, wo's lang geht. Supervision gibt's seit 50 Jahren, sie findet eher auf der Reflexionsebene statt.

Der Markt ist ja nicht gerade sehr transparent.

Ja, das ist tatsächlich ein Problem. Die ÖVS ist mit dem Ziel gegründet worden, Qualitätsstandards einzuziehen. Inzwischen gehören uns über 1100 Supervisorinnen an, 17 Ausbildungsinstitute lassen sich von uns kontrollieren. Die Ausbildung dauert nicht unter 450 Stunden.



Ingrid Walther: Geschäftsführerin der Österreichischen Vereinigung für Supervision: „Coaching ist ein Modebegriff, Supervision gibt's seit 50 Jahren“