

Christian Lackner

2009

Beratung und Supervision, wie nachhaltig sind sie wirklich?

Der Ton macht die Musik. Oder macht die Musik den Ton? Was hat diese Tautologie mit dem Beratungsgeschäft zu tun? Gerät man als Berater in eine Situation, dass jemand um Beratung anfragt, begibt man sich gleichermaßen in eine diffizile Lage, die einen oft das Musikbeispiel denken lässt. Zum einen finden sich Berater und Beratende, denn es gibt keinen Zufall, wer einem zu Gesicht steht. Zum anderen wird mit dem Hinzukommen einer Beratung immer ein neues Lied angestimmt, nämlich eines mit Berater in Begleitung. Ab hier scheiden sich die Dinge.

Das Kontinuum reicht vom Ratgeber, der den Ratsuchenden sagt was sie tun sollen, bis hin zum Berater als Helfer zur Selbsthilfe. Am einen Ende verhält sich der Berater gegenüber seinen Klienten als Experte oder Lehrer, am anderen Ende hilft der Berater durch Fragen und Zuhören den Klienten beim Nachdenken. Dazwischen kann eine Mischung entstehen, je nachdem, was die Klientel zu brauchen scheint.

Jede Berufsgruppe hat da so ihre Eigentümlichkeiten. Naturgemäß neigt der Ingenieur dazu, auch soziale Probleme in gewohnter Werkzeughaftigkeit zu traktieren, während – ebenso naturgemäß – soziale Berufe dazu neigen, für Alles empathisch Verständnis zu zeigen und daher nur schwer Entscheidungen fassen. Beide Seiten nehmen manchmal Beratung in Anspruch. Der Beruf boomt immer in guten Zeiten und gehört zu den Loosern in schlechten Zeiten, ist es ein Luxusgut?

„Beratung ist kein Beruf“, pflegte einer meiner Beratungsmeister immer wieder zu betonen, sondern sie sei lediglich eine Fertigkeit, anderen, wenn sie in Not geraten, helfen zu können. In der Tat ist an dem etwas dran. Speziell der begleitende Berater, der durch kluges Fragen zur Selbsthilfe verhilft, hat, wenn das Ziel erreicht ist, seine Aufgabe

beendet und ist überflüssig geworden. Besser für die existentielle Sicherung der Berater wäre da schon ein Klientel, das nicht aufhört, Hilfe zu benötigen – und derartige Bedarfe finden sich eben einerseits in der expertenhaften Beratung, oder, wie schon erwähnt, bei Klienten, die auch mit Beratung keine selbsttätigen Entscheidungen treffen, aber alles bis in Letzte reflektiert haben. In der so genannten Beraterszene kann man deshalb beobachten, dass sich ausgewiesene Prozessberater (Begleitung auf Zeit) gerne zu Experten machen, auch wenn das eigentliche Problem besser begleitend gelöst würde, oder man sich im weniger lukrativen, aber häufiger nachgefragten Segment der Beratung oder Supervision im sozialen Feld festsetzt. Fragt man nach der Nachhaltigkeit von beraterischer Tätigkeit ist deshalb immer die Perspektive, von der aus Beratung betrachtet wird von Wichtigkeit. Nachhaltig für wen, den Berater oder den Klienten? Eine weitere Beraterwahrheit liegt in dem lapidaren Satz meines Mentors begraben: wer beraten werden will, muss selbst zu dieser Einsicht kommen und Beratung also anfragen. Welchen Sinn dabei jede Form aktiver Akquisition haben sollte, wie es so manche Berater rege betreiben, muss wohl andere Gründe haben, z.B. Aufträge zu sichern, auch wenn der Problemdruck nicht allzu hoch ist. Das Geschäft ist also volatil, um einen Begriff aus der ebenso riskanten Aktienbranche zu bemühen. Wie kann der Berater seine Existenz sichern, wenn er eigentlich auf einen Auftrag warten muss und er sonst keinen Beruf hat? Er muss sich gewissermaßen unabhkömmlich machen, sonst verelendet der Berater ohne eigentlichen Beruf. Das kann auf verschiedenste Weise entstehen:

Beratung als Ersatzmanagement

Besonders, wenn unangenehme Maßnahmen zu ergreifen sind (der Betrieb arbeitet nicht mehr zeitgemäß, ist nicht börsentauglich, kann im neoliberalen Konkurrenzkampf privater und öffentlicher Einrichtungen nicht überleben, etc.), oder der Auftraggeber meint, er (und seine Mitarbeiter) hätten die nötigen Kompetenzen nicht, greift man gerne auf „Berater auf Zeit“ zurück, die wie Ärzte den Patienten therapieren, zurechtschneiden, gesundschrumpfen – alles tun, damit er wieder konkurrenzfähig wird. Er hat nur seinen Klienten im Sinne und das ist gut so. Zur Stabilisierung und Beruhigung werden autokratische Rezepte verschrieben (wie etwa die Balanced Score Card), die, weil mathematisch steril, eine Beherrschbarkeit von Wirklichkeit suggerieren. Eiterbeulen –

spricht: unangenehme Mitarbeiter – müssen entfernt werden, kränkelnde Organe ausgetauscht und die kollektive Anstrengung muss sich stromlinienförmig nach vorne, in Richtung Zukunft ausrichten. So erhält man Effizienz in der Steigerung der Produktivität auf allen Ebenen, und wenn der Patient die Kur überlebt, kann das alte – oder selbst erneuerte – Management wieder das Ruder übernehmen. Gesellschaftspolitische Fragestellungen haben hier wenig Platz und wenn die öffentliche Hand nicht auf abfedernde Maßnahmen drängt, oder diese selbst bereitstellt, heißt die Konsequenz für viele Armut und Ausschluss aus der Welt der Geldverdienenden.

In dieser Welt wartet eine andere Beraterriege, die zugegeben weniger ethisch bedenklich agiert, aber vor denselben Problemen steht, wie ihre Kollegen Ersatzmanager:

Supervision als Kollaborateur von Hierarchieabwehr

Die beratende Arbeit im sozialen Feld hat Zulauf, immer mehr Menschen sind auf soziale Unterstützung angewiesen. Man hat es da manchmal mit schwierigen Menschen zu tun, solche, die als Eiterbeulen aus den stromlinienförmigen Wirtschaftsexpresszügen oder diese nachahmende öffentliche Arbeitgeber entfernt wurden, oder andere, die erst gar nie dort waren, sondern aufgrund der Welt, in die sie hineingeboren wurden ohnehin nie eine andere Chance hatten. In einer Welt, in der die Leistungsgerechtigkeit eindeutig die Dominanz übernommen hat, wird man gezwungenermaßen zum Menschen zweiter Klasse, wenn man äußere Hilfe zur Befriedigung von Grundbedürfnissen benötigt – und das ist natürlich beklagenswert, aber Fakt. Einmal „unten“ angekommen, erscheint es beinahe unmöglich, die Spirale wieder nach oben zu drehen und eigentlich ist man als Helfer ständig damit beschäftigt, Nichtschwimmer vor dem Ertrinken zu retten – nachhaltige Besserung nicht in Sicht. Nicht, dass die Arbeit des Krisenmanagers in der Wirtschaft nicht auch emotional belastend wäre – ich habe einige von ihnen schon in Tränen aufgelöst gesehen – mit der emotionalen Belastung, der Professionelle im sozialen Feld ausgesetzt sind, können sie jedoch nicht mithalten, mit deren Bezahlung auch nicht. Supervision und Beratung helfen hier, das Unerträgliche erträglich zu machen. Doch funktionierende Sozialarbeit braucht Organisation und Hierarchie genauso wie ein

profitorientierter Betrieb. Nur: Organisationen sind per se wenig emotional ansprechend, sondern vielmehr erscheinen sie kalt und unmenschlich; außerdem tragen sie „mit Schuld am Leid der Menschen“, mit denen man es zu tun hat. Die Atmosphäre soll nett und harmonisch sein, Stress und Konflikte kann man gar nicht haben, auch wenn die Strukturen, in denen man lebt und werkt, dies vorgeben und verlangen. So wird in Supervisionssitzungen reflektiert und bearbeitet, getröstet und entpersonalisiert, Komplexität reduziert und frische Energie getankt. Und – leider – ist zu beobachten, dass eine „Supervisionswelt“ entsteht, eine Art Gegenwelt zur realen Arbeit, die in einem Abhängigkeitsverhältnis zu ihr steht. Vielfach ist das Eine ohne das Andere nicht mehr denkbar. Akute und latente Konflikte, das Leiden unter belastenden Rahmenbedingungen, Intrigen, etc. werden in der Supervision behandelt und dort zum Erträglichen herunter gestuft. Eigentlich müsste der Umgang mit ihnen Eingang in das tägliche Geschäft finden. Das tut es aber oftmals nicht, denn das wäre ja „unmenschlich“, zum Beispiel eine Situation herzustellen, wo Klartext geredet wird. Wirtschaftsbosse haben damit auch ihre liebe Mühe, können sich aber meistens Personaler leisten, die ihnen diese Arbeit abnehmen.

Gelingt Prozeßberatung (Supervision gehört hier hinzu, weil der Supervisor nicht für den Supervisanden entscheidet) nicht, eskalieren die Angelegenheiten hoffnungsvoll in die Hierarchie. So mancher Tiger hat sich dann als zahlos erwiesen, eiert herum, oder überagiert – zweifellos ist auch hier ein Maß schwer zu finden, besonders in Situationen, wo zumindest ein Teil des Problems den Verantwortlichen selbst ursächlich anzuhängen ist, weil es, dort unbehandelt, seinen Weg nach unten gefunden hat.

Berater können selber nichts

Überhaupt hat man als Berater zu beachten, dass Verschiebungen, Übertragungen, Übersprungshandlungen, Illusionsbildungen, Aktionismen, Leugnungen bis hin zu simplen Mißverständnissen eher die Regel als die Ausnahme sind. Leicht sitzt man den Schilderungen gerne auf und braucht deshalb selbst Beratung, eine Beratung der Beratung. Sie kann am leichtesten dadurch erfolgen, dass sie im Rahmen des Geschehens erfolgt, d.h., in der Form eines Beratungssystems, das aus mindestens zwei Personen

besteht. Ihre Aufgabe besteht einerseits in der Steuerung des Beratungsprozesses (Designerstellung und –revidierung, Moderation), andererseits darin, einander zu beraten (Hypothesenbildung, Fragestellungen erörtern und an Theorien messen). Ohne ihre Klienten wären sie überflüssig, ein gewisser parasitärer Verdacht mag sich hier schon auf tun. Darüber entscheidet jedenfalls der Klient, auch wenn sich Effekte erst viel später zeigen.

Prozeßberatung hat kein Objekt-Subjekt Verhältnis. Das ist ihre Kunst. Sie lebt von „Transsubjektivität“, der außerordentlichen Wechselwirkung zwischen Innen und Außen, zwischen Berater und Beratender. Eine stimulierende Wirkung für das weitere Tun und Denken des Klienten muß das Ziel sein, keine Zwangsbeglückung mit möglicherweise heilvoll erscheinenden Ratschlägen. Jede Lebenssituation existiert innerhalb von (oft unscharfen) Rahmenbedingungen, die einerseits als beschränkend, andererseits als sicherheitsspendend empfunden werden. Sich darin bewegen zu können, ist ein wesentliches Motiv für nachhaltiges Engagement und Verweildauer in einem Tätigkeitsbereich. Erhöht Beratung das Engagement der Beteiligten, führt dies zu nachhaltigeren Entwicklungen von Gesellschaften, aber auch zu mehr Konflikten.