

Ist Supervisor/in ein Beruf?¹

Zusammenfassung: Mein Beitrag hat zwei Teile: im ersten Teil zunächst einige Gedanken zum Wandel der Supervision und zur Geschichte der Supervision, weil man die Entwicklung der Supervision geschichtslos nicht verstehen kann. Und im zweiten Teil stelle ich Ergebnisse einer Stichprobenbefragung von 22 freiberuflichen Supervisoren und Supervisorinnen vor. Mir ging es dabei darum, etwas näher zu erfahren, wie denn diese KollegInnen ihren Beruf betreiben und ob sich daraus Tendenzen für unser Thema ablesen oder schließen lassen.

Zum Wandel der Supervision

Vor 40 Jahren ging es in der Einzelsupervision und in der Gruppensupervision um persönliche Beratung, wobei mittels reflektierender Sprache Berufstätige konflikt-hafte Situationen und Abläufe verstehen wollten, um über Wahrnehmungserweiterung neue Möglichkeiten für ihren Berufsalltag insgesamt oder für spezielle Situationen zu entwickeln. Dabei war der Ausgangspunkt des Kontaktes und der Gespräche in der Regel die berufliche Rolle und darüber hinaus die berufliche Situationen des Supervisanden. Der Beratungssuchende hieß Supervisand.

Um berufliche Situationen zu verstehen, waren nicht nur soziale Analysen nötig, sondern meistens ging es in dem Verstehensprozess auch oder manchmal vor allem um das, was man den „biografischen Hintergrund“ nannte. Zu verstehen, warum jemand das tut, was er tut, oder das tun muss, was er tut, war bezogen auf Beziehungspartner in der Arbeit, auf Klienten, Kollegen und Vorgesetzte.

Da man Beruf neben materieller und äußerer Beschreibung von Rolle und Tätigkeit auch als innere Beziehung des Menschen zu seiner Arbeit verstand, waren diese Fragen der inneren Beziehung zum Beruf ebenso bedeutsam wie äußere Arbeits- und Interaktionsabläufe. Wenn man beispielsweise Einstellungen bei anderen als fixierte Einengungen erkannt hat oder wichtiger noch bei sich selbst affektive Überwertigkeiten wahrgenommen und deren Hintergrund verstehen gelernt hat, dann hat die Anspannung in sozialen Beziehungen abgenommen. Sehr häufig sagen dann Supervisanden: „Es hat sich äußerlich gar nichts getan, aber das Beziehungsproblem ist verschwunden.“ Man kann ruhiger und gelassener zuhören, wenn man eine Geschichte, ein Geschehen, eine Empörung versteht, natürlich auch, wenn man erkannt hat, warum man dazu neigt, auf bestimmte Weise emotional darauf zu reagieren und das dann nicht mehr tun muss.

¹ Vortrag gehalten am 15. November 2008 bei den FIS-Supervisionstagen in Bad Honnef

Die Person und die berufliche Rolle und die Konflikte zwischen Rollenträgern standen dabei im Mittelpunkt der Supervision. Darauf war das Setting in Bezug auf Zeit, Ort und innere Einstellung abgestimmt.

Vor etwa 22 Jahren habe ich bei den 1. Aachener Supervisionstagen den Eröffnungsvortrag zum Thema „Fragen zum gesellschaftlichen Standort von Supervision“ gehalten und dabei die nächste Phase der Supervisionsentwicklung umschrieben mit dem Begriff des Dreieckskontraktes. Die Institution als Dritte im Kontrakt wurde jetzt gesehen und führte zu neuen Kontraktkonzepten und der Interessensspannung „Aufklärung versus Funktionalität“ in institutionellen Zusammenhängen. Der Weg aus dyadischen Kontrakten zwischen Supervisor und Supervisanden zum Dreieckskontrakt machte Supervisionsprozesse öffentlich. Die Fragen nach der Schweigepflicht und der Überparteilichkeit waren neu zu justieren. Auch diese Phase ist Vergangenheit, wenngleich natürlich immer die Frage bleibt, was nehmen wir in eine neue Phase des Wandels mit?

Wenn der eigentliche Wandel der Supervisionspraxis heute darin besteht, dass sie sich nicht mehr primär an die Person, sondern an die Institution wendet, weil die Institution der Auftraggeber ist, dann verändert sich damit die Zielsetzung und das Interventionsverhalten des Supervisors.

Es gibt weitgehend eine Veränderung der Supervisions-Ziele in ihrer Gewichtung, weil letztlich derjenige die Ziele vorgibt, der die Supervision bezahlt. Die Reihenfolge der Gewichtung von Zielen in der von Organisationen bezahlten Supervision heißt heute: 1.) Organisationsziele, 2.) Rollenziele und 3.) Mitarbeiter-Ziele. In Funktionsabläufen der Organisationen gilt: Die Person ist Mittel. Punkt (Neuberger).

Dagegen war die ursprüngliche Gewichtung der Ziele in der Supervision: 1.) Persönliche Ziele im Beruf; 2.) Rollenziele und 3.) Organisationsziele. Organisationen im Sozial- und Bildungsbereich und im Gesundheitswesen stellten für diese Zielgewichtung Etatmittel bereit. Der Wandel der Supervision ergibt sich durch die Anpassung an die Auftragslage. Der Prozentsatz der Supervisionsanfragen um persönliche Beratung mit entsprechendem Setting hat sich verringert im Vergleich zur gleichzeitig eklatant gewachsenen Zahl von Supervisoren. Institutionelle Auftraggeber für solche Prozesse vergeben diese Aufträge heute überwiegend in fokussierter Form mit enger Zeitvorgabe. Diese Zeitvorgaben lockern sich mit wachsender Beziehung und damit entsprechender Vertrauensentwicklung zwischen Auftraggeber und Supervisor.

Entwickelt hat sich aber auch für Supervisoren die Auftragslage aus Institutionen weit über den Ausgangspunkt des Sozial- und Gesundheitswesens hinaus. Hier sollen spezielle Probleme in Arbeitszusammenhängen gezielt verändert werden. Den Auftraggebern ist es überwiegend zweitrangig, ob ein Leiter, ein Mitarbeiter, ein Team, eine Abteilung den Hintergrund eines Problems versteht. Man benötigt möglichst schnelle Veränderungen bzw. Problemlösungen für die Organisation. Wenn daneben auch Hintergründe verstanden werden und es den Mitar-

beitern besser geht, dann ist das erfreulich, aber nicht primär im Auftrag enthalten, was sich an den vorgegebenen zeitengen Settings ablesen lässt. Der Supervisor, der über Wahrnehmungserweiterung reflektierend, suchend Verstehen entwickelt und dadurch Veränderung ermöglicht, ist in seinem Vorgehen tendenziell zu langsam für diese institutionellen Veränderungsansprüche. Er bekommt für diese Arbeit überwiegend fokussierte Kontrakte zugebilligt.

Supervisoren bekommen heute Anfragen zum Rollentraining, zur Teamentwicklung, zu Strukturveränderung, zur Zielloptimierung, zur Entwicklung von Kooperations- und Führungsverhalten. Die Settings sind beispielsweise Einzelsupervisionen oder Coaching mit 5–10 Sitzungen, Workshops oder Schulungen von 1–3 Tagen.

Bei diesen äußeren Veränderungen der Anfragen verändert sich natürlich auch im Supervisor selbst etwas: Der Erfolgs- und der Zeitdruck von Supervisanden und von Auftraggebern hat atmosphärische Ausstrahlung und versetzt den Supervisor in Spannung, besonders wenn er eine wahrnehmungserweiternde, aufklärerische Haltung mitbringt. Für diese Haltung braucht man Zeit und Ruhe, entspannte Atmosphäre. Wahrnehmungserweiternde Einfälle gelingen weniger in Spannung. Deshalb machen auch Schachspieler mehr Fehler, wenn sie Blitzschach spielen wollen oder müssen. Man braucht Hilfe, um diese Spannung zu bearbeiten. Diese nehme ich mir außerhalb der Arbeit: In Ruhe reflektieren und erlebte Gegenübertragungen betrachtend. In der Einzelberatung geht diese Spannungsbearbeitung auch während der Arbeit, in Funktionsgruppen ist der erlebte Spannungsdruck häufig zu hoch, um situativ nicht davon erfasst zu werden. Und man braucht vorzeigbare Ergebnisse für den Auftraggeber, der die Beratungsarbeit allein daran misst.

In der Psychotherapie geht es bei Fortführungsanträgen oder Erfolgsmessung von Prozessen um die Frage, ob ein Prozess in Richtung auf ein Ziel in Gang gekommen ist. Der Auftraggeber verlangt dort ein Gutachten; er ist aber nicht anwesend und die Bewilligungsregeln für die Fortführung sind objektiv vorgegeben. Der Kontrakt ist dort generalisiert und institutionell geregelt. In der Supervision ist jeder Kontrakt zwischen Supervisor und Auftraggeber neu zu finden und zu schließen. Wiederholungen oder Generalisierungen von Kontrakten werden seltener und sind grundsätzlich in jedem Fall Verhandlungssache zwischen Auftraggeber und Supervisor. Die Kontraktentwicklung zwischen Supervisanden und Supervisor erfolgt daneben oder nachgeordnet. In Organisationen geht es viel um unmittelbare, sichtbare Ergebnisse. Der Erfolgsdruck erfasst den Supervisor auch, und man freut sich, wenn bestätigt wird, dass eine Veränderung gelungen ist.

In der Verkürzung der Prozesse verzichte ich als Berater selten auf meine Analyse und Diagnose, obwohl ständig Analysen und Diagnosen als bereits vorhanden von der Organisation angeboten oder suggeriert werden. Hier halte ich die Spannung aus. Aber ich verändere mein Interventionsverhalten in diesen fokussierten Prozessen. Ich werde direkter, indem ich Vorschläge mache, Ratschläge gebe, Pläne entwickle (Wenn Sie das machen, dann bewirkt es das; wenn Sie jenes machen, dann bewirkt es das). Ich gebe meine Anwendungsideen zu bedenken und

freue mich, wenn ich damit überzeuge und genieße Erfolge, wenn diese Ideen angewandt werden und zu Veränderungen führen. Die Fokussierung und Beschleunigung von Prozessen führt zu einer Veräußerlichung des Berufes, die gleichzeitig mehr Veröffentlichung bewirkt. Dies ist nicht zu beklagen, soweit es nicht zu mehr Oberflächlichkeit führt. Was aber gibt es für Nebenwirkungen? Geschieht etwas Vergleichbares zu dem Zweckdenken des praktizierenden Architekten, der nicht gemessen wird an seiner Einstellung zu Kultur bzw. Baukultur, sondern an den fertigen Bauten, die er erstellen ließ? Manchmal kann er im Nachhinein erklären, was die Hintergründe seiner Ideen und Gedanken sind, meistens interessiert nur das Ergebnis. Dies ist der Weg, wo ein Künstler oder Kunsthandwerker leicht zum Macher wird.

Die Arbeit am fokussierten Kontrakt, das ist vor allem die Arbeit in der Beziehung mit dem Auftraggeber. Diese Kontraktarbeit hat eine besonders hohe Bedeutung gewonnen. Leiter des Settings wird man nicht durch Professionsvorgaben und Professionsmacht, sondern vor allem durch kontinuierliche Verhandlung und Überzeugungsarbeit in der Beziehung zum Auftraggeber.

Der Wandel der Supervision oder der Wandel des Supervisors geht im Außenanspruch vom reflektierenden, begleitenden Berater, der Wahrnehmung erweitert, zum zielorientierten, steuernden, handlungsfokussierten Veränderer in institutionalisierten Arbeitsprozessen.

So kann man sagen: Supervision im ursprünglichen Sinne hat nicht zu einem Beruf geführt. Diesen Beruf gibt es so nicht. Die Tätigkeit oder Arbeit gibt es sehr wohl, aber in begrenztem Umfang, der sich bei Veränderung des Zeitgeistes in Organisationen vielleicht wieder ausweiten lässt. Ebenso wird durch die veränderte Auftragslage für Supervisoren sich deren Interesse und Motivation von psychoanalytisch oder sozialpsychologisch orientiertem Verstehen zu anwendungsorientiertem Verstehen und Handeln verändern. Wieweit dieser Pragmatismus das theoretische Denken reduziert, gilt es zu beobachten. Die Frage ist nötig: Was hat vom bisherigen Supervisionskonzept Bestand, was muss modifiziert und ergänzt werden, um mit Erfolg bestehen zu können? Erfolg heißt hier nichts Anderes als Arbeitsaufträge zu haben. Dies wiederum verändert die Supervisionsausbildungen notwendigerweise, wenn man handlungsorientiert auf Berufsausübung hin ausbildet.

Meine These heißt folglich: Supervisor/in – aus der Einzelperspektive gesehen – kann heute für denjenigen ein Beruf sein, der die Anforderungen und damit Anpassungen an die Organisationen als Auftraggeber mit hoher Flexibilität akzeptiert, akquirieren und verhandeln lernt und bereit und in der Lage ist, den früheren Dritten im Kontrakt, die Organisation als Auftraggeber, als Ersten im Kontrakt zu sehen und sich darauf einzustellen.

Staat und Gesellschaft vergeben keine Aufträge für Supervision im Unterschied zur Psychotherapie, die einen gesellschaftlichen Auftrag durch das Psychotherapeutengesetz hat. Arbeit für Supervisoren geben – von Ausnahmen abgesehen – nur Organisationen und das immer weniger generell, sondern von Fall zu Fall. Und eine

alte Wahrheit ist: Institutionen geben Sicherheit und verlangen Anpassung. Grenzgänger, die institutionelle Freiheit behalten, also wirkliche Freiberufler im Wortsinne, sind nicht die Regel. So werden die Supervisoren der Zukunft sich m.E. zu eigenen Institutionen zusammenfinden müssen, wenn sie freiberuflich in nennenswerter Zahl existieren wollen. Nur vereinzelt werden in Institutionen bekannte und hochgeschätzte Supervisoren als Haussupervisoren ohne Vernetzung beruflich ihr Auskommen finden. Die Alternative heißt, Supervision als Konzept und Methode zu belassen, wie sie war und geworden ist und festzustellen, dass diese Arbeit nicht zum Beruf wird, sondern eine qualifizierte fachliche Arbeit bleibt, die man je nach Anfrage nebenberuflich ausübt.

Hier stellt sich nun wiederum die Frage, ob ich Beruf primär als meine Identität oder als meine materielle Existenzsicherung oder als untrennbar Beides verstehe. Im Brockhaus findet man die innere und die äußere Beziehung zum Beruf noch als untrennbare Teile eines Ganzen definiert. Wenn meine Einstellung heißt: Ich verdiene in meinem Beruf das notwendige Geld, und die Arbeit wird mir überwiegend nicht zur Last, dann ist der Wandel leicht erträglich. Wenn ich einen weiteren Identitätsbegriff habe, dann ist mein Wunsch auf Eigenständigkeit, Freiberuflichkeit, konzeptionellen Selbststand größer, und dementsprechend sind die geforderten Anpassungen und Fremdbestimmungen sehr viel spannungsreicher, bringen mich in ständige innere und soziale Konflikte, und es stellt sich immer öfter die Frage, ob ich meine innere Einstellung halten kann – situativ oder auf Dauer – oder ob ich diesen veränderten Beruf verlasse und, was inzwischen einige tun, wieder in eine andere Rolle in einen Anstellungsvertrag zurückkehre.

Und warum kann sich das „alte Verständnis von Supervision“ nicht unverändert in die Zukunft tradieren? Bei der geschilderten institutionellen Abhängigkeit kann sich eine Gruppe nur dann eigenständig (als eigener Berufsstand) erhalten oder dazu entwickeln, wenn sie genügend eigene gruppeninterne Kräfte aufbaut, die die Spannung und die bedrohenden Veränderungsansprüche von außen nicht nur aushalten lässt, sondern die Kraft entwickelt, sich offensiv damit auseinander zu setzen.

Gruppeninterne Kohäsionskräfte – kollegiale Solidarität – Interessensvertretung in der DGSv – Wirkkraft zur kollektiven Entwicklung des Berufs „Supervisor“

Diese gruppeninternen Kohäsionskräfte oder eine dementsprechende Solidarität sehe ich bei Supervisoren nicht in ausreichendem Maße. Früher bemühten sich einige Ausbildungsinstitute darum, von denen man sagte, sie gäben „Heimat“. Gemeint war eine berufliche „Heimat“ im konzeptionellen Denken und die dazugehörigen Beziehungen, die Identifizierungen ermöglichten und immer wieder belebten. Diese Institute ringen um ihre Existenz und müssen sich anpassen oder aufgeben.

Die Zeitschrift Forum Supervision verschriftlicht unverdrossen das skizzierte konzeptionelle Denken von Supervision und Grundverständnisse supervisorischer Haltung. Das gibt Anregungen und Orientierung, man fühlt sich über die Veröf-

fentlichungen immer wieder angesprochen und verstanden, aber es schafft keine Gruppenkommunikation. In Balintgruppen gibt es immer noch diese Gruppenstärkung, aber sie nimmt ab mit der zunehmenden heterogenen Herkunft der Teilnehmer und der Trennung zwischen haupt- und nebenberuflichen Supervisoren, was gefühlte und abgewehrte Spaltungen bewirkt, weil Differenzierungen nicht erarbeitet werden. Die existenziellen Interessen und Nöte zwischen haupt- und nebenberuflichen Supervisoren sind nämlich nicht die Gleichen, was kaum besprochen oder reflektiert wird.

Daneben ist unabhängig von der Frage, ob man Supervision haupt- oder nebenberuflich betreibt, die Bedeutung von Supervision für den einzelnen Supervisor sehr unterschiedlich. Wer Supervision als ein Format neben anderen Beratungsformaten begreift, der hat eine distanziertere Einstellung zu eben diesem Format, als der, für den Supervision seine Berufsidentität bedeutet und der sich, wie Wirbals beschreibt, in unterschiedlichen Settings und Arbeitsformen immer von seiner supervisorischen Haltung und dem dementsprechenden Konzept geprägt fühlt. Nur wer Haltung und Konzept von Supervision als übergeordneten Wert seiner beruflichen Identität begreift, entwickelt die Möglichkeit und den Wunsch, Berufs-Supervisor zu sein. Dies ist in der Regel nur bei den Supervisoren zu erwarten, für die dieser Beruf einen gesellschaftlichen Aufstieg an Ansehen und Freiheit bedeutet und die über die Berufssozialisation einer entsprechenden mehrjährigen Ausbildung gegangen sind.

Die DGSv als heterogener Dachverband für Berater war nie eine Gruppe im konzeptionellen Sinne, wenngleich es in der DGSv durchaus konzeptionell homogene Gruppen gibt, die aber sehr wenig Wirkung nach außen haben. Wie groß deren selbststabilisierende Kräfte sind, vermag ich nicht zu beurteilen; bezweifeln möchte ich das schon.

Natürlich hat es immer ein paar Orientierungsfiguren als Lehrer oder Vorbilder gegeben, aber nie waren diese über den eigenen Stall hinaus anerkannt, und der Diskurs, der dazu hätte führen können, wurde tendenziell vermieden, weil man sich vermutlich nicht stark genug dazu fühlte oder partielle Interessen wichtiger waren. Lehrer oder Vorbilder als Übergangsobjekte werden auf gesunde Weise von Individuen abgelöst; aber die individuelle Ablösung und die Ablösung einer ganzen Gruppe sind nicht unbedingt zeitgleich. Man kann sagen: In der Auseinandersetzung der Interessen zwischen Supervisoren und Institutionen ist die Macht bei den Auftraggebern. Eine verhandlungsfähige relevante Gruppe der Supervisoren gibt es über gelegentliche situative Versuche hinaus (Beispiel Wiener Modell, Vertrag zwischen den Wiener Krankenanstalten und dem ÖAGG) nicht.

Ist es nicht auch bedenkenwert, dass die DGSv eine Ombudsstelle einrichtet, die dem Schutz von Auftraggebern gegenüber den eigenen Mitgliedern dient und nicht in gleicher Weise dem Schutz von Mitgliedern gegenüber Auftraggebern? Auftraggeber können sich über Supervisoren beschweren, aber nicht Mitglieder über Auftraggeber. Das Angebot der Schlichtung ist eine Einbahnstraße. Wo findet hier –

zumindest symbolisch – die Solidarität mit den Mitgliedern Platz, die angegriffen werden und sich in einem ungeschützten Raum bewegen? Wenn man sich in der Aufbauphase zu einem Beruf befindet, dann bedürfen die „Berufsentwickler“ jeder Unterstützung des eigenen Verbandes, und das gilt natürlich auch bei Konfliktfällen mit Auftraggebern. Daneben fachliche oder ethische „Vergehen“ von Mitgliedern in den Blick zu nehmen und als Problem der Professionalisierung transparent zu machen, ist für alle Freien Berufe nötig.

Auch bei der rechtlich noch ungeklärten Lage bezüglich der Umsatzsteuerbefreiung wäre beispielsweise ein Musterprozess notwendig, um die Willkür der Entscheidungen bei den Finanzämtern zu beenden. Für die DGSv ist es aber bisher gar nicht selbstverständlich, diesen Prozess zu führen, weil ja nur eine Minderheit der Mitglieder davon betroffen ist. Die meisten nebenberuflichen Supervisoren tangiert die Frage nicht, weil sie weniger als 17 000 Euro im Jahr als Supervisoren verdienen. Und es sind somit nur die besagten 20 % der Mitglieder, die als Berufs-Supervisoren arbeiten. Eine Minderheit also. Aber will man nicht die Professionalisierung entwickeln? Und gibt es eine Professionalisierung ohne das Ziel, Supervision zum gesellschaftlich anerkannten Beruf werden zu lassen? Die Klärung der Umsatzsteuerfrage ist hier für viele Berufs-Supervisoren im Prüfungsfalle von akut existenzieller Bedeutung.

Und ist letztlich mit der Einbahnstraße der Ombudsstelle nicht strukturell ein Misstrauen gegen die eigenen Mitglieder ausgedrückt, das eigentlich diskursiv-kommunikativ bearbeitet gehört? Wie heißen die Fälle, die eine solche Entscheidung nötig machen, die zu einem solchen Schutz der Profession gegenüber den eigenen „schwarzen Schafen“ zwingen? Um welche berufsethischen Verletzungen geht es, was ist öffentlich in der community diskursiv zu entwickeln? Wenn es solche gravierenden Fälle nicht in nennenswertem Umfang geben sollte, dann müsste man von vorauseilendem Gehorsam und Vorverurteilung sprechen, was Zusammenhalt und Solidarität in einer Berufsgruppe nicht stärkt.

In der DGSv werden Entwicklungen in einer kleinen Gruppe, dem Vorstand, beraten, die von der Mitgliederversammlung, einer zufällig zusammengekommenen, also keinesfalls repräsentativen Gruppe von Mitgliedern, die zudem maximal 4 % aller Mitglieder ausmachen, gewählt sind. Diese kleine Gruppe, der Vorstand, gibt die eigenen Beschlüsse wiederum in eine andernorts zufällig zusammengesetzte Mitgliederversammlung von 4 % der Mitglieder. Dass daraus keine Gruppenidentität für den Verband erwachsen kann, liegt auf der Hand. Strukturell wird auf diese Weise der repräsentative innere Diskurs vermieden, der bei der Heterogenität der Mitglieder zu Auseinandersetzungen führen würde, die Kohäsion oder Spaltung bewirken könnten. Andererseits wird eine politische Tätigkeit des Verbandes bei der gegebenen Heterogenität mit dieser Struktur überhaupt erst ermöglicht. Den politischen Wert kann man nicht verkennen, aber eine innere Gruppenidentität zum Beruf hin entwickelt sich dadurch nicht.

In der DGSv weiß man nicht genau, wie viele Mitglieder „Berufs-Supervisoren“ sind. Diese Differenzierung ist dort anscheinend kein Thema. Geschätzt wird die Zahl auf etwa 20%, was mir eher hochgegriffen zu sein scheint. Im Übrigen: Kennen Sie andere Berufsverbände, in denen 80 % der Mitglieder den Beruf, die Arbeit, wofür der Verband steht, nebenberuflich ausüben? Vielleicht wäre es klarer und identitätsstiftender, wenn die DGSv ein Fachverband wäre mit kleiner Sektion Berufsverband? Dies wäre eine Differenzierung, die nicht zur Spaltung führen müsste, aber Identifizierungen unter Gleichen schafft.

Supervisoren sind vereinzelt. Deshalb ist ihre Berufsdefinition zunächst eine Definition des Einzelnen. Die Frage: „Ist Supervisor ein Beruf?“ wird somit eine Gruppe, die man auf maximal 20 % in der DGSv schätzt, beantworten mit: Ja, es ist mein Beruf. Aber auch diese Gruppe teilt sich existenziell mindestens in zwei Teilgruppen auf: Einige ringen um Aufträge und haben Auftragsmangel oder zumindest ständig Angst darum und andere – vermutlich die kleinere Zahl – haben mehr Aufträge, als sie bearbeiten können, und haben kooperative Arbeitsbeziehungen, in denen sie Aufträge weitergeben oder tauschen. Soweit ich das beurteilen kann, ist die letzte Gruppe die, wo Neid und Rivalität eine geringere Rolle spielen und somit gemeinsame berufliche Interessen relativ ungehindert entwickelt werden könnten.

Für die Wirkkraft zur kollektiven Entwicklung eines Berufes Supervisor wäre diese Gruppe zu organisieren, um beauftragt Berufsentwicklung voranzubringen. Aber wer kann oder wer will einen solchen Auftrag erteilen? Und warum sollte sich diese Gruppe den Auftrag selbst erteilen? Würden sie doch eher verdächtigt als unterstützt beispielsweise von der Mehrheit der Supervisoren, die nicht Berufs-Supervisoren sind und somit existenziell nicht die gleichen Interessen haben.

Bei den meisten Mitgliedern dieser informellen Gruppe „Berufs-Supervisor“ entsteht gar kein Gruppengefühl aus Solidarität, da es doch jeder alleine „geschafft“ hat, als einzelner Freiberufler unter gesellschaftlich schwierigen Bedingungen seinen Beruf zu entwickeln, und dafür aber auch alle Kraft benötigt. Diese Kollegen haben weder dem Berufsverband noch der Kollegengruppe etwas zu verdanken, warum sollten sie dann solidarisch sein? Die Aussage, „Ich habe auch nichts zu verschenken und habe mir alles selbst erarbeitet“ habe ich nicht nur einmal gehört. Und ist diese Haltung nicht verständlich? Auch aus sozialpsychologischer Sicht ist eine Gruppenentwicklung zu einem Beruf des Supervisors nicht zu erwarten, weil die Bedingungen für einen solchen Prozess nicht gegeben sind und keine Institution die Kraft oder die Bereitschaft und die Fähigkeit hat, diese Entwicklung zu kreieren.

Beruf aus soziologischer und aus berufspolitischer Sicht

Als berufliche Arbeit bezeichnet man eine fachliche Tätigkeit, die bezahlt wird. Die fachliche Tätigkeit ist ein Beruf, wenn man dafür eine anerkannte Ausbildung mit Abschluss geleistet hat. Supervisoren haben einen solchen Abschluss, der aber

nicht durch staatliche Institutionen, sondern von der eigenen Standesorganisation DGsv anerkannt ist. Die DGsv ist nicht wie eine Kammer staatlich anerkannt. Für gesellschaftlich anerkannte Berufe gibt es Gebührenordnungen oder andere allgemein anerkannte Lohn-, Gehalts- oder Honorarstandards. Für Supervisoren gibt es das nicht. Nicht einmal in der eigenen Institution, der DGsv, ist das möglich, weil es dafür keine Mehrheit gibt. In der DGsv ist eine tragfähige, verbindliche Mehrheit für eine Honorar- oder Gebührenordnung nicht herstellbar. Das ergibt sich allein schon aus der Tatsache, dass mehr als 80% der DGsv-Mitglieder keine Berufs-Supervisoren sind und somit von Honoraren nicht leben müssen. Bruttoeinnahmen von Arbeitnehmern sind nicht das Gleiche wie Umsätze von Freiberuflern. Da Berufs-Supervisoren wesentlich höhere Unkosten haben als nebenberufliche Supervisoren, wäre eine gemeinsame Honorarordnung für die einen oder die anderen ungerecht. Ein Berufs-Supervisor benötigt eine wesentlich höhere Honorareinnahme, um den gleichen Nettoverdienst aus einem Auftrag zu erzielen wie ein Nebenberuflicher. Eine Auflistung der Kosten in diesem Vergleich habe ich bereits 1983 in der Zeitschrift Supervision veröffentlicht (Supervision 1983, Heft 3, S. 65–75) Das für freie Berufe bedeutsame Berufsmerkmal Honorarordnung ist für Supervisoren gegenwärtig nicht erreichbar, was die Entwicklung zu einem Beruf gesellschaftlich entscheidend behindert.

Nun gibt es allerdings in der modernen Gesellschaft auch Berufe, die weder Ausbildungs- noch Honorarstandards haben, wie z.B. Manager, Publizisten oder Berufssportler. Übrigens sind diese drei genannten „Berufe“ bei der Bundesagentur für Arbeit als solche ausgewiesen. Den Beruf „Supervisor“ gibt es dort nur als Spezialisierung im Call-Center oder als Supervisor für Psychotherapeuten.

Aus meiner Sicht gibt es eine kleine Gruppe von Supervisoren, die sich vergleichsweise den genannten drei „Berufen“ angliedern können. Manager, Publizisten oder Berufssportler sind Einzelpersonen, die aufgrund Ihrer Arbeitsleistung und des dementsprechenden Bekanntheitsgrades Aufträge, Verträge bekommen, wenn die Wertschätzung ihrer Kompetenzen von den Auftraggebern anerkannt wird; die fachliche Wertschätzung in der eigenen Community ist für diese nicht entscheidend oder existenzsichernd. Ebenso sind Zertifikate nicht entscheidend wie bei gesellschaftlich anerkannten Berufen. Manager, Publizisten, Berufssportler sind als fähige Individualisten sichtbar, als solidarische oder organisierte Gruppe spielen sie gesellschaftlich keine Rolle. Wer diese Lösung in der Berufsfrage anstrebt, benötigt keine Gruppenidentität, keine Solidarität und keinen Berufsverband.

Ergebnisse einer Umfrage von selbstständigen Supervisoren

Ich habe in einer Stichprobenbefragung 22 selbstständige Supervisoren, 12 Männer und 10 Frauen, schriftlich befragt. Ich wollte erfahren, wie sie sich selbst benennen, was sie arbeiten, welche Auftraggeber sie haben, wo sie sich beruflich zugehörig fühlen, wie sie ihre Arbeit jetzt und in Zukunft organisieren. Das gemeinsame Aus-

wahlkriterium war, dass alle von ihrer freiberuflichen Arbeit leben. Keiner macht diese Arbeit nebenberuflich oder teilberuflich. Keiner erhält ein Gehalt oder eine Rente. Beruf heißt hier: Ich lebe von den Einkünften aus dieser Arbeit. Alle sind anerkannte Supervisoren in der DGsv und Mitglieder dort.

Die von mir befragten Supervisoren sind im Durchschnitt seit 15,5 Jahren Freiberufler; die Zeitdauer der Freiberuflichkeit schwankt zwischen 30 Jahren und 1 Jahr. Ihr Nettoeinkommen bezeichnen 15 als höher, 2 als gleich und 5 als niedriger als das von Arbeitnehmern mit vergleichbarer Vorbildung.

Wenn man davon ausgeht, dass Freiberufler wesentlich mehr einnehmen müssen als fachlich vergleichbare Arbeitnehmer, weil die Unkosten und die Berufsrisiken von Freiberuflern wesentlich größer sind als bei Angestellten, und es keine sozialen Absicherungen gibt, die Arbeitnehmer als Nebenentlohnung erhalten, dann haben ein Drittel der von mir befragten Berufs-Supervisoren das notwendige Einkommensziel nicht erreicht. Man kann sich vorstellen, dass dieser Zustand Spannungen und Existenzängste bereitet, der die innere Freiheit bei Kontrakten schwerer halten lässt.

Zur 1. Frage waren Mehrfachnennungen möglich. Es gab insgesamt 45 Nennungen, also im Schnitt gab jeder 2 Nennungen, die sich wie im Bild dargestellt verteilen: 19 gaben Supervisor als Erstnennung; 3 gaben Berater als Erstnennung; 6 gaben den Herkunftsberuf als Zweitnennung. Alle anderen Benennungen sind ebenfalls Zweitnennungen.

Mehr als 86 % der Befragten gaben Supervisor als Erstnennung ihres Berufes an. 14% nennen sich Berater. Es ist nicht verwunderlich, dass bei einem gesellschaftlich ungesicherten und vielerorts unbekanntem Beruf Zweitnennungen zur Erklärung und „Unterfütterung“ benötigt und genutzt werden.

Frage 1: Wenn Sie sich selbst die Frage stellen, was Sie von Beruf sind, dann antworten Sie sich:



Abbildung 1:
Anmerkung: Supervisor 19, Berater 6, Organisationsberater 5, Coach 3, Trainer 3, Erwachsenenbildner 3, Herkunftsberuf 6

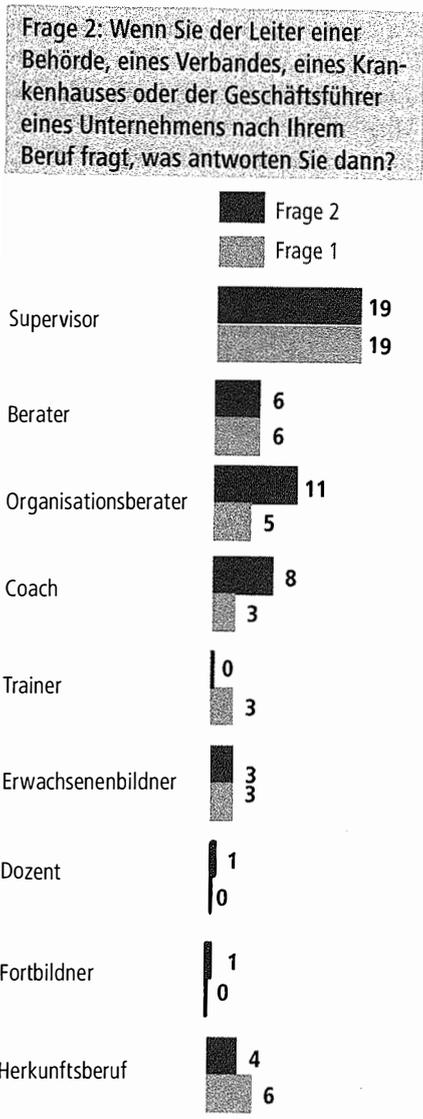


Abbildung 2:
Anmerkung: Supervisor 19, Berater 6, Organisationsberater 14, Coach 8, Trainer 0, Erwachsenenbildner 3, Dozent 1, Fortbildner 1, Herkunftsberuf 4

In der 2. Frage werden potenzielle Auftraggeber ins Spiel gebracht. Wie stellen sich freiberufliche Supervisoren hier vor? Auch hier waren Mehrfachnennungen möglich. Insgesamt gab es hier 52 Nennungen, also 7 Nennungen mehr als bei Frage 1. Auch hier gaben 19 als Erstnennung Supervisor und 3 Berater an, was die Antworten zur ersten Frage stabilisiert. Als Zweitnennung waren Organisationsberater und Coach doppelt so häufig wie bei Frage 1. Ich verstehe das als Tätigkeitsbezeichnungen, die die Zugangsverständigung zu Institutionsleitern erleichtern soll.

Die Befragten bezeichnen sich beruflich im Wesentlichen Auftraggebern gegenüber nicht anders als dies ihrer Eigendefinition entspricht. Man kann das m.E. als selbstbewusste Außendarstellung der eigenen Berufsidentität sehen. Sie gebrauchen allerdings mehr ergänzende Beschreibungen bzw. Bezeichnungen ihrer Kompetenz. Das ist m.E. deshalb nicht verwunderlich, weil man bei allen Berufen ergänzende Umschreibungen oder Erläuterungen benötigt, die keinen hohen gesellschaftlichen Bekanntheitsgrad haben.

Mit der 3. Frage wollte ich erfahren, welche Art von Arbeit die Kolleginnen und Kollegen denn leisten. Im Durchschnitt verteilt sich die Arbeit so: 25 % EinzelSV und Coaching, 28 % Gruppen- und Teamsupervision, 20 % Teamentwicklung und OE, 24 % Seminar- und Fortbildungsarbeit und 3 % Psychotherapie. Mehr als die Hälfte der Arbeit erfolgt in klassischen Arbeitsformen mit Einzelnen, mit Gruppen und mit Teams, wobei Coaching als fokussierte Rollenberatung einbezogen ist. Ein Viertel der Arbeit sind Seminare und Fortbildungsarbeit. Ein Fünftel der Arbeit sind klassische Organisationsentwicklungsaufgaben.

Was ist daraus die Schlussfolgerung? Kann man sagen, hauptberufliche Supervisoren machen zur Hälfte Supervision und sind also auch Teilzeit-Supervisoren? Oder kann man sagen, Seminararbeit und OE sind für Supervisoren supervisorische Arbeit in anderen Settingsformen? Ist die Haltung, die Identität als Supervisor etwas Übergreifendes? Oder verstehe ich mich als Berater und begreife Supervision als ein Beratungs-Format neben anderen? Aus den Antworten der ersten beiden Fragen kann man schlussfolgern, dass 86 % der Befragten den Begriff Supervisor als umfassend verstehen und ihre Tätigkeiten darunter subsumieren.

Mit der 4. Frage wollte ich erfahren, wer denn die Auftraggeber der Freiberufler sind. Im Durchschnitt ergibt sich prozentual folgendes Ergebnis: 12,6 % Selbstzahler, 5 % Eigenveranstaltungen, 14,4 % große Wirtschaftsunternehmen, 7 % Mittlere und kleine Unternehmen,

Frage 3: Meine Arbeit besteht prozentual aus ...

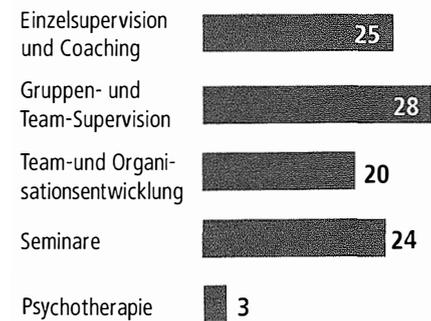


Abbildung 3:
Anmerkung: Einzel Supervision und Coaching 25, Gruppen- und Team-Supervision 28, Team- und Organisationsentwicklung 20, Seminare 24, Psychotherapie 3

Frage 4: Meine Auftraggeber sind prozentual ...

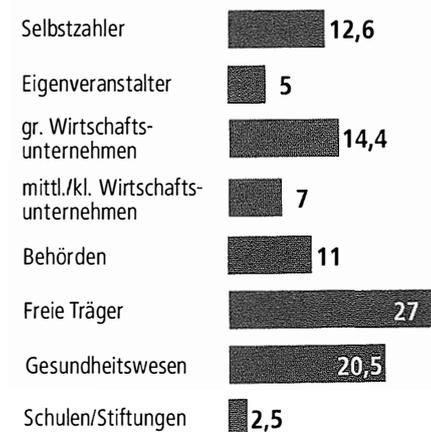


Abbildung 4:
Anmerkung: 12,6 % Selbstzahler, 5 % Eigenveranstaltungen, 14,4 % große Wirtschaftsunternehmen, 7 % mittlere und kleine Unternehmen, 11 % Kommunen und Behörden, 27 % Freie Träger im Jugend- und Sozialbereich, 20,5 Öffentliche Träger im Gesundheitswesen, 2,5 Rest (Schulen, Hochschulen, Stiftungen)

11 % Kommunen und Behörden, 27 % Freie Träger im Jugend- und Sozialbereich, 20,5 % öffentliche Träger im Gesundheitswesen und 2,5 % Rest (Schulen, Hochschulen, Stiftungen).

7/8 aller Honorare zahlen die Auftraggeber, also nicht die Supervisanden. Daraus wird die existenzielle Abhängigkeit der Freiberufler von den Geldgebern, das sind Organisationen, deutlich. Hiermit unterstreicht sich die These, dass der Auftraggeber nicht der Dritte, sondern der Erste im Supervisionsdreieck ist. Ohne den Auftraggeber, der sich nicht mehr nur als Geldgeber, sondern vielmehr als „Zielgeber“ versteht, kommen Supervisionskontrakte nicht zustande. Oder anders ausgedrückt, ist der Kontrakt mit dem Auftraggeber die Voraussetzung für einen Kontrakt mit den Beratungssuchenden.

Frage 5:

Graf von Krockow, ein großer freiberuflicher Journalist, hat in den 1980er Jahren einmal gesagt: „Ich erhalte meine freiberufliche Unabhängigkeit dadurch, dass ich bei keinem Auftraggeber mehr als 5 % meiner Arbeitskraft kontraktiere.“

Ein Supervisor hat einmal gesagt: „Ich bin bei 3–4 Organisationen, Haus-supervisor' ohne schriftlichen Vertrag und in ständiger kritisch-loyaler Beziehung zum Leiter der Organisation. Meine Aufträge ergeben sich daraus, und ich muss nicht repräsentieren und akquirieren. Ich fühle mich gefragt und respektiert.“

Wie stehen Sie zu den beiden Handlungsmaximen? Und was ist Ihre?

Abbildung 5

unterschiedlicher Aufträge meine Unabhängigkeit sichern, was größere Aufträge in einem Unternehmen nicht ausschließt.“

- „Ich versuche meine Unabhängigkeit zu wahren durch ein möglichst breites Spektrum an Auftraggebern, habe aber einige „Hauptkunden“, die mich auch weiterempfehlen und weiterreichen, was natürlich auch Abhängigkeit mit sich bringt“.

Mit Frage 5 habe ich zwei Handlungsmaximen angeboten, um Aussagen herauszufinden darüber, wie die KollegInnen ihre Abhängigkeit regulieren. Die Antworten sind so differenziert, dass ich sie nicht zusammenfassen konnte: Man kann die Antworten als Stimmungsbild verstehen, das ich Ihnen nicht vorenthalten möchte. Ich zitiere:

- „Ich halte es tendenziell mit Graf Krockow. Bei Großen Trägern definiere ich die Untergliederungen als meine Auftraggeber. Haussupervisor geht für mich gar nicht. Dies würde meine Unabhängigkeit zu stark bedrohen.“
- „Ich finde die Vielzahl und Vielfalt meiner Auftraggeber förderlich für meine Unabhängigkeit.“
- „Die Haltung von Krockow gefällt mir am besten. Aber längerfristige Aufträge größerer Institutionen machen mein Leben stressfreier. Ich achte darauf, dass eine Vielzahl un-

- „Projekte in der OE sind mit der 5 % Regel nicht zu beraten. Der Haussupervisor ist nicht meine Alternative. Seitdem ich Akquise nicht mehr nur anstrengend, furchtbar oder kränkend finde, sondern auch interessant und spannend, halte ich das Ziel einer gesunden Auftragsstreuung für erreichbar.“
- „Ich halte es mit dem Grafen. Im Augenblick gelingt das auch.“
- „Ich arbeite für eine größere Zahl von Auftraggebern. Bei einigen Auftraggebern habe ich guten Leiterkontakt, woraus sich immer wieder von selbst Anfragen ergeben.“
- „Bisher habe ich darauf geachtet, mich nicht an wenige Auftraggeber zu binden. Bei einigen Trägern bin ich zwar nicht Haussupervisor, aber bevorzugter Berater.“
- „Ich gucke auf Risikostreuung und Attraktivität der Aufträge. Ich würde mich gerne auf vier Auftraggeber konzentrieren und fühlte mich dann gleichzeitig zu abhängig, also streue ich.“
- „Die Einschätzung von Krockow finde ich sinnvoll. Ich bin aber nicht in der Situation so auswählen zu können. Haussupervisor bin ich nicht, finde es nicht erstrebenswert; würde es aber auch nicht ausschließen, um an sinnvolle Aufträge zu kommen.“
- „Ich bin bei 4 großen Institutionen als Trainerin/Coach und Supervisorin seit mehreren Jahren tätig. Das sind meine Säulen. Daneben habe ich aus unterschiedlichen Feldern Einzelanfragen. Die Mischung aus Sicherheit und neuen, wechselnden Auftraggebern ist mir wichtig.“
- „In einigen sozialen Institutionen bin ich Inhouse-Fortbildner, Supervisor, Berater und Coach, so dass ich meist langfristig ausgebucht bin.“
- „Meine supervisorische Tätigkeit ist hauptsächlich verteilt auf 6–8 Organisationen. Allerdings behalte ich ca. 30 % für freie Kontrakte, die meist durch Empfehlungen zustande kommen.“
- „Ich stimme dem Standpunkt Krockows zu, habe aber diese Unabhängigkeit nie erreicht.“
- „Ich habe 8–10 Organisationen. Haussupervisor trifft für mich nicht. Ich bin jemand, der ein intensives Beziehungsmanagement mit Schlüsselpersonen pflegt, was Weiterempfehlungen bewirkt.“
- „Bei monatlich mehr als 50 Prozessen, bei 25 Auftraggebern, bin ich in 10 Organisationen mit mehr als 3 Aufträgen beschäftigt. Daraus ergeben sich immer wieder neue Aufträge. Meine Akquise geschieht durch Empfehlungen; mein Marketing ist gute Arbeit.“
- „Ich bin zu 30 % bei einem großen Wirtschaftsunternehmen in unterschiedlichen Bereichen tätig. Meine Dauerunruhe ist, dieses Standbein könnte mal einbrechen. Bin seit 3 Jahren dabei, das Risiko durch andere Auftraggeber einzugrenzen, was nicht einfach ist.“
- „Wichtig ist mir Unabhängigkeit. Deshalb mache ich Supervision, Therapie und Fortbildung bei vielen verschiedenen Trägern.“

- „Ich arbeite für 40 Auftraggeber. Bei 19 bin ich Haussupervisor bzw. Hauscoach. Ich muss in der Lage sein, auf jeden Kunden verzichten zu können (möglichst nicht auf alle gleichzeitig).“



Abbildung 6:

Anmerkung: freiberufliche/selbstständige Supervisoren 21, Verbandszugehörigkeit 19, psychoanalytische Konzepte 18, gruppendynamische Konzepte 16, Ethik/Werte 22, Vorbilder 16, Herkunftsberuf 3

DGSv und das Konzept eines Ausbildungsinstituts genannt. Beschreibende bzw. konkrete Aussagen lauten so:

- *Unterstützung und Ermutigung von Eigenverantwortlichkeit und positiver Auseinandersetzung mit den eigenen Berufs- und Lebensumständen; Unterstützung dabei, das Eigene zu bestimmen, zu entwickeln und zu leben.*
- *Ich arbeite in keiner Institution, deren Konzept ich für bedenklich halte.*
- *Gesellschaftliche Richtschnur ist für mich Demokratie, Gemeinwohl, humane Arbeitswelt. Professionell geht es mir um Verstehen von individuellen und institutionellen Prozessen mit Respekt vor der Individualität und um wachsam kritische Haltung Institutionen gegenüber. Leben und Arbeiten heißt, Konflikte zu bewältigen, die zum Leben gehören. Als Haltung muss Toleranz, Verhandlungsbereitschaft, Wahren von Grenzen, Interesse für die Realität der anderen immer wieder erarbeitet werden.*
- *Leistung erbringen und respektvoller Umgang in Organisationen.*
- *Mündigkeit und Selbstreflexion.*

Die 6. Frage fragt nach der beruflichen Zugehörigkeit und den wichtigsten Bezugssystemen:

- a) Berufsgruppenzugehörigkeit: 19 zählen sich zu der Gruppe freiberuflicher Supervisoren bzw. Berater; 2 fühlen sich der Gruppe OrgaBerater zugehörig; 1 hat keine Berufsgruppennennung.
- b) Verbandszugehörigkeit: 12 fühlen sich der DGSv zugehörig; 4 dem DAGG; 2 dem eigenen Ausbildungsinstitut, also keinem Verband; 1 der Systemischen Gesellschaft; 3 machen keine Nennung.
- c) Zugehörigkeit zu Konzepten und deren Bezugssystemen: 18 Psychoanalytisch; 16 Gruppendynamisch; 7 Systemisch; 2 Psychodrama.
- d) hier ist der Bezug auf Ethik und Werte angefragt: neben Stichworten wie Aufklärung, Grundlagen klientenzentrierter Beratung, humanistische Psychologie werden hier die ethischen Leitlinien der

- *Wertschätzung, Transparenz und Vertrauen.*
- *Transparente autoritative Leitung; Verhandlung statt Unterwerfung; biografische Arbeit beim Rollenverständnis; prozesshaftes gruppendynamisches und institutionsbezogenes Rollenlernen.*
- *Reflexion als eine Form von Aufklärung (im Gegensatz zu Manipulation). Neben der Reflexion beruflicher/institutioneller Zusammenhänge lege ich Wert auf eine individuelle Sichtweise und demzufolge auf die Möglichkeit von Entscheidungen, die beides berücksichtigt.*
- *Wertschätzung durch zugewandte Konfrontation.*
- *Allparteilichkeit, innere Freiheit, Verantwortung, Aufklärung.*
- *Verantwortungsethik soziale Gerechtigkeit und Mit-Verantwortung, Selbstverantwortung und Selbstleitung. Freiheit in sich bedingenden inneren und äußeren Grenzen; Aufklärung von Abhängigkeiten.*
- *Eine zugewandt suchende kritische Haltung. Achtung vor Menschen und ihren Biografien, kämpferische Haltung gegen Unterdrückung und Destruktivität. Der Versuch demokratische Werte zu leben, das Bemühen um Verstehen und Bewusstwerdung, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit.*

e) Auf die Frage, nach Orientierungspersonen, fachlichen bzw. geschäftlichen Vorbildern antworten 16, dass sie solche Orientierungspersonen in der Gegenwart haben bzw. verinnerlicht haben.

f) 3 finden ihre Zugehörigkeit in ihrem Herkunftsberuf als Psychologe oder Soziologe.

Mit Frage 7 ging es darum, herauszufinden, wie denn die freiberuflichen Supervisoren ihr Geschäft organisieren: 21 arbeiten alleine (aber keineswegs alle am liebsten), 1 arbeitet in einer Sozietät, 18 haben gelegentliche Projektgemeinschaften, 4 haben Büro- bzw. Praxisgemeinschaften, 2 sind in einem Netzwerk verbunden und 2 haben Mitarbeiter.

In einer Zeit, wo sich Freiberufler wie Ärzte, Anwälte, Architekten zu größeren Organisationseinheiten finden, um am Markt als Institutionen verstanden zu werden, um als Verhandlungspartner Bedeutung durch Organisationsgröße mit fachlicher Vielfalt und Differenzierung zu gewinnen, scheint dies auf freiberufliche Supervisoren nicht über-

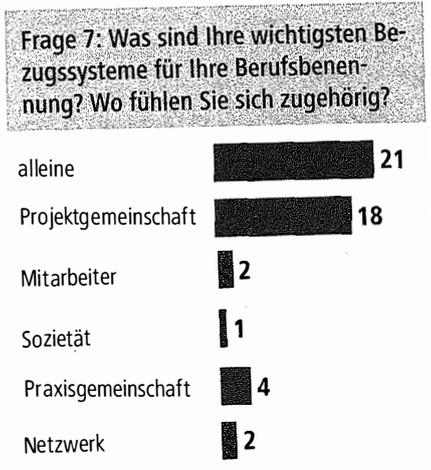


Abbildung 7:

Anmerkung: 21 alleine, 18 Projektgemeinschaften, 4 Praxisgemeinschaften, 2 Netzwerk, 2 Mitarbeiter, 1 Sozietät

zugreifen. Woran liegt das? Ist die Stabilisierung in der Individualität der Freiberuflichkeit noch nicht ausreichend entwickelt, um sich in Gruppen zu binden und damit zu institutionalisieren? Freiberufliche Supervisoren kommen überwiegend aus Herkunftsberufen, in denen sie in der Regel in Institutionen angestellt waren, und haben den Weg in die Freiberuflichkeit häufig als Individualisierung begriffen, die man vielleicht jetzt auch unbedingt erhalten will?

Frage 8:

Schauen Sie bitte 5 Jahre voraus. Werden Sie dann voraussichtlich zu Frage 7 die gleichen Antworten geben? Oder wird sich Ihre Organisationsform als Selbstständige/r verändert haben? Und gegebenenfalls wie? Und warum?

Abbildung 8

- „Ich werde mehr Projektgemeinschaften angehen mit Vernetzung mit Arbeitsrechtlern, Therapeuten etc. aufgrund veränderter Aufträge. Rechtsverbindliche Sozietät ziele ich aufgrund meines Alters nicht mehr an.“
- „Ich werde vermutlich weiter mehr alleine arbeiten.“
- „Ich könnte mir zum Teilen von Office, Räumen, Marketing und kollegialem Austausch gut eine Sozietät/Bürogemeinschaft vorstellen. Das ist aber aufgrund unterschiedlicher Einkommens- und Investitionssituation nicht leicht.“
- „Ich werde stärker mit großen Unternehmensberatungen zusammenarbeiten. Diese haben einen besseren Zugang zu größeren Kunden und brauchen erfahrene Spezialisten für Teilaufgaben. Ich werde bei größeren Kunden selbst auch größere Aufträge akquirieren und will als „Senior-Berater“ dann auf ein Netzwerk von Kollegen zurückgreifen. Andererseits werde ich in Projektteams auch mitarbeiten, in denen die Steuerung bei Kollegen liegt.“
- „Ich sehe mehr Bedarf, Netzwerke zu gründen bzw. den Organisationen kollegiale Kooperationen anzubieten.“
- „Ich habe zu viele Gemeinschaften scheitern sehen.“

2/3 der Befragten sehen keine wesentlichen Veränderungen ihrer jetzigen Organisationsform in 5 Jahren.

Die Frage 8 geht dem nach und findet folgende Antworten:

- „Projektgemeinschaften sollen sich erhöht haben, auch mit Fachleuten anderer Professionen. Angestellte möchte ich nicht haben. Der Druck, deren Arbeitsplätze zu sichern, wäre mir zu hoch.“
- „Ich würde gerne mehr in Projektgemeinschaften arbeiten. Mehrere Ansätze haben bisher nicht dauerhaft gehalten.“

Zusammenfassung

Ich meine, man kann unter der Überschrift Ist Supervisor/in ein Beruf? drei Gruppen von Supervisoren unterscheiden: 1.) eine kleine Gruppe von Berufs-Supervisoren, die ihren Lebensunterhalt ausschließlich freiberuflich verdienen. Diese machen fast alle Supervision, Coaching, Organisationsberatung und Seminare in unterschiedlicher Aufteilung und in unterschiedlichen Organisationen. 2.) eine größere Gruppe von nebenberuflichen Supervisoren, die 20–50 % ihrer Einkünfte als Supervisoren erwirtschaften und sich in der Tätigkeitsbeschreibung z.T. von der ersten Gruppe nicht unterscheiden und 3.) eine große Gruppe von Supervisoren, die fast ausschließlich Supervision und Coaching betreiben und damit 3–20 % ihrer Einkünfte erwirtschaften.

Allen drei Gruppen ist die Ausbildung gemeinsam und ein großes Interesse an fachlicher Weiterbildung und Konzeptentwicklung. Alle sind Fachkollegen, was nicht das Gleiche wie Berufskollegen ist. Die Geschäftspraxis und die Institutionserfahrung und damit auch der Beziehungsumgang mit Auftraggebern ist entsprechend dem Praxisumfang sehr unterschiedlich. Die 1. Gruppe und teilweise auch die 2. Gruppe haben ungleich mehr Akquisitionskompetenz, Institutionskompetenz und Geschäftsführungsfähigkeiten entwickelt als die dritte Gruppe. Bei einer weiteren Berufsentwicklung können m.E. diese Unterschiede nicht auf Dauer übersehen werden.

Anschrift des Autors:

Gerhard Leuschner, Emsstraße 58, 48145 Münster