

Jochen Staufer

Titel: Bis du dich vor Aufträgen nicht mehr retten kannst....

- Ein Weg sich und Supervision im Profitbereich zu platzieren –

Der folgende Beitrag ist ein Ergebnis aus Erfahrungen im Profit-Sektor aus 20 Jahren Supervision in Kleinen und Mittelständischen Unternehmen (KMU). Erfahrungen sind subjektiv; Andere können andere Erfahrungen machen; somit auch zu anderen Ergebnissen kommen. Der Beitrag geht davon aus, dass viele Supervisor/innen an Beratung von KMU interessiert sind, dass es viele Versuche gab und gibt, Kontakt zu KMU und dort ein Interesse für Supervision zu finden. Und, dass die meisten dieser Versuche bislang nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben. Hier soll ein Weg aufgezeigt werden.

Meinen 20 Jahren Supervision in KMU gingen 10 Jahre Supervision im Non-Profit-Bereich voraus – hier vor allem im Bildungs- und Sozialbereich. Im Bildungs- und Sozialbereich hat Supervision mittlerweile eine gewisse Marktposition, bei KMU ist sie so gut wie unbekannt. Und das aus mehreren Gründen: KMU haben ein weniger entfremdetes Verhältnis zu Mitarbeitern als Konzerne. In KMU sind im Unterschied zu großen Unternehmen bestimmte Fachlichkeiten nicht bekannt bzw. in Stellen eingerichtet; KMU haben allenfalls Personalverantwortliche. Und – soweit vorhanden - ist das Bildungsmanagement ziemlich festgelegt auf die klassischen Formen beruflicher Fort- und Weiterbildung.

Beratung wird von KMU, wenn überhaupt, dann nur in Form von betriebswirtschaftlicher Beratung in Anspruch genommen. Die großen Unternehmen haben für berufliche Fort- und Weiterbildung und Beratung eigene Etatposten vorgesehen, KMU in der Regel nicht. Hinzu kommt, dass der gesamte Profitbereich die hard facts – Rechtsform, Kapitalbasis, Umsatz, Gewinn, Jahresergebnisse, Kennzahlen, finanzielle Forderungen und Verbindlichkeiten, Verträge, hoch einschätzt und demzufolge beachtet; die soft facts hingegen – Visionen, Leitbilder, Unternehmenskultur, Information und Kommunikation, soziale Kompetenzen usw. - weniger hoch einschätzt und weniger beachtet. Wenn die Kasse knapp ist, wird in der Regel zuerst am Personal und den Kosten für die soft facts gespart. KMU reagieren ganz erstaunt, wenn man ihnen sagt, dass die Pflege und Entwicklung von soft facts genauso erfolgskritisch ist wie die Pflege und Entwicklung der hard facts.

Beide Bereiche haben sich in den vergangenen Jahren dermaßen differenziert, dass eine Einzelperson, sei es in der Rolle des Unternehmers, sei es in der einer Geschäftsführung unmöglich alle Ausdifferenzierungen

kennen bzw. im Geschäftsalltag umsetzen kann; selbst BWL-Experten überblicken kaum noch die Spezialisierungen ihrer eigenen Zunft. KMU-Leitungen haben keine Zeit, nachweislich qualifizierte Fachgebiete und Fachleute von weniger qualifizierten zu unterscheiden; z.B. in Bezug auf die derzeitigen Auseinandersetzungen zu Scharlatanerie im Feld Coaching-Supervision.

Angesichts dieser Lage muten Versuche, sich „aus dem Stand“ im KMU-Bereich als Supervisor/in platzieren zu wollen, hilflos an.

Im folgenden skizziere ich einige Merkmale einer strategisch erfolgversprechenden professionellen Einstellung auf der Seite der Supervisoren und einen strategisch erfolgversprechenden Weg sich auf dem Markt zu platzieren. Der vorliegende Beitrag ist aus der Perspektive von auftragsuchenden Supervisor/innen verfasst und aus der längst überfälligen Perspektive eines strategisch gehaltvollen Vermarktungskonzeptes von Supervision. Die systematische Durchdringung des Consulting-Marktes steckt noch nicht mal in den Kinderschuhen.

## Eine angemessene Grundeinstellung zu den politökonomischen Rahmenbedingungen

Supervision trifft im Profit-Bereich auf eine ihr gegenüber latent feindlich gesinnte Welt. Unter der Hegemonie des Shareholder Value-Konzeptes – dem unbedingten Streben nach Rendite – wird alles Menschliche und Zwischenmenschliche marginalisiert. Eigentlich zählen nur „harte Fakten und Zahlen“. Menschen werden zu „Humankapital“ und werden – je nach Geschäftsinteressen – „frei gesetzt“. Hier kann Supervision den Kapitalismus von seiner innersten Dynamik kennen lernen.

Die permanente Beschleunigung der Geschäftstempi - von ökonomischen Zyklen, die wenigstens rudimentär menschlich-biologischen Maßstäben entsprechen, kann nicht mehr die Rede sein -, der unsägliche Konkurrenz- und Leistungsdruck, lassen Nachdenken, das auf den Grund geht, nicht zu.

Die finanzpolitischen Rahmenbedingungen sind – im Gegensatz zur politischen Rhetorik – für KMU ausgesprochen ungünstig; z.B. findet effektive Förderung keineswegs statt. Auf der einen Seite wird propagiert, das Know How von Unternehmen bei der Kreditgewährung zu berücksichtigen, auf der anderen Seite waren die Bedingungen zum Krediterhalt noch nie so restriktiv wie nach Basel II.

Selbst im Bereich der Personalentwicklung, die sich ja qua Auftrag um die Menschen im Produktionsprozess kümmern soll, hat sich ein teilweise erschreckendes Denken breit gemacht.<sup>1</sup> Dieses Erschrecken kam erst in den

---

<sup>1</sup> Vgl. Die Beiträge zu „Humankapital“, in Personalwirtschaft, 5/2003, 12/2004, 3/2005, 11/2005

vergangenen Jahren in der Öffentlichkeit auf; in der Volkswirtschaftslehre ist „Humankapital“ seit Jahrzehnten ein Fachbegriff.

KMU kommen trotz Mitarbeiterbindung oft nicht umhin, aus rein ökonomischen Zwängen sich von vertrauten und geschätzten Mitarbeitern trennen zu müssen. Als Zulieferfirmen von Konzernen werden sie geradezu geknebelt – zu Auftragsabwicklungen, die kaum Gewinne zulassen. Die Hektik des Alltags, der ständige Kampf um Aufträge, um Positionierung auf dem Markt, die Entscheidungsdichte, verknüpft mit ständiger Existenzbedrohung zehren alle Zeit und Energien auf. Es geht allein darum, in den bestehenden Verhältnissen zu bestehen.

In KMU prallen klassisch-kapitalistische Widersprüche auf ganz spezifische Weise ungebremst aufeinander. Mit dem Zwang zum Profit-Erwirtschaften kollidiert eine durchaus oft vorhandene Mitarbeiterorientierung. Jedes KMU ist eine kleine Welt, meist mit ausgeprägtem Eigenprofil und persönlichen Beziehungen. In kleineren Orten, in kleineren Unternehmen „kennt man sich“. Vielfach gilt hier noch das ungeschriebene Gesetz, Mitarbeiter nach Möglichkeit nicht zu entlassen.

In diesen Verhältnissen Supervision zu platzieren ist nicht einfach. Beim Vertrautmachen mit diesen Verhältnissen hat Supervision die Chance, in jedem Kontakt ein Leiden an diesen Verhältnissen hautnah zu erleben – ein Leiden, das jedoch nicht bewusst ist; das nicht bewusst werden darf; denn würde hierzu Bewusstheit zugelassen, würde es kontraproduktiv und ganz schnell existenzgefährdend wirken.

Wie immer beim Zeichnen von gesellschaftlichen Widersprüchen ist die Lage nicht ganz so schwarz zu sehen wie es der Eindruck des oben Gesagten nahe legen könnte. Freilich regt sich Gegen-Denken. Sogar die Bundespolitik scheint einzusehen, dass das ungebremste „Freisetzen“ von Menschen staatsgefährdend werden kann. Die ökonomisch aufoktroierten Zwänge sorgen keineswegs für eine lineare Enthumanisierung des kapitaldeterminierten Handelns. Sie evozieren gleichzeitig einen freilich nur diffus bewussten Bedarf nach Korrekturen.

Der deutliche Bedeutungsgewinn der soft skills lässt hoffen. Diese Hoffnung darf jedoch nicht so naiv sein, zu glauben, dass der Vormarsch der soft skills linear dem Humanum im Wirtschaften Geltung verschaffen würde. Es ist auch möglich, dass arbeitende Menschen mit Haut und Haaren, sprich mit hoch entwickelten sozialen Kompetenzen, versklavt werden.

Supervisor/innen müssen, sofern sie ins Profit-Feld gehen, sich entscheiden: Wollen sie im Sinne des Shareholder Value-Konzeptes intervenieren, dann sollen sie Berater bei Unternehmen wie der Deutschen Bank werden. Oder wollen sie humanen Maßstäben im Wirtschaften

Geltung verschaffen, dann müssen sie sich auf einen unendlich langen Atem einstellen, der viel Energie verzehrt. Je nach Ausgang dieser Entscheidung ist jede Intervention, jeder Wimpernschlag, jeder Unterton von der Richtung dieser Entscheidung durchtränkt. Es gibt in dieser Frage keine Möglichkeit zur „freischwebenden Aufmerksamkeit“, zur Enthaltensamkeit im supervisorischen Grundkonzept.

Eine Supervision, die sich in den Tanz um's goldene Shareholder Value-Kalb einreicht, verrät sich selbst. Eine Supervision im Profitbereich, die ausschließlich ein humanistisches Konzept verfolgt, wird nicht machbar sein.

Der in der DGsv seit Monaten geführte Diskurs zur Ethik von Supervision sollte endlich diese Dimension aufnehmen. Und für eine Ethik der Supervision Konsequenzen ziehen. Diese werden als Kern-Orientierung das gesamte Handeln hin zu einer Intervention ins gesellschaftliche Gesamtfeld strukturieren. Supervision hat sich im gesellschaftlichen Gesamt-System bislang nicht positioniert. Und insoweit zum Aufrechterhalten des oben geschilderten Status Quo beigetragen.

Die diffuse Lust vieler Supervisoren, im Profit-Bereich mal so richtig Kasse zu machen, sollte ersetzt werden durch eine Investitionsbereitschaft: materiell - insofern das Sich-im-Profit-Feld-Platzieren viel Geld kostet; und immateriell - im Sinne von unendlich viel positive Energie investieren.

An dieser Stelle eine grundsätzliche Anmerkung zur Frage Wie Supervision vermarkten? Vieles, u.a. neueste Studien, spricht dafür, dass eine komplizierte Vermarktungs-Strategie sich erübrigen kann, wenn eine systematische Positionierung<sup>2</sup> erfolgt. Ich habe mit dieser Strategie gute Erfahrungen gemacht.

## Ansatzpunkte für eine strategische Positionierung von Supervision

Zunächst einmal müssen Supervisoren, die sich ins Profit-Feld begeben, genau hinsehen und genau hinhören; sie müssen das vorherrschende Denken und die Sprache in diesem Feld anerkennen und sich eine ganze Welt neuer Begriffe und Denkweisen aneignen. Das ist weit mehr als sich BWL-Kenntnisse aneignen. Selbstverständlich sind BWL-Kenntnisse nützlich, notwendig sind sie nicht. Notwendig ist die Einsicht, wie das Profit-Feld funktioniert; und das dauert in der Regel Jahre.

---

<sup>2</sup> Vgl. Peter Sawtschenko, Andreas Herden, Rasierte Stachelbeeren – So werden Sie die Nr. 1 im Kopf Ihrer Zielgruppe, Offenbach 2000

Die Bedeutung des Zwischenmenschlichen für den Unternehmenserfolg, z.B. die Bedeutung von Kommunikation, Information und Konfliktklärung, wird in KMU, wie gesagt, in der Regel nicht mit Unternehmenserfolg verknüpft. Es herrscht die Meinung vor, dass bestimmte Störungen wie Fehler, Missverständnisse, Konflikte einfach nicht passieren dürfen. Wenn sie doch passieren, sind die Reaktionen aus der Sicht von Supervision eher unangemessen, unbeholfen, unproduktiv. Zwischenmenschliche Störungen werden schon gar nicht mit Dysfunktionalitäten des Systems in Verbindung gebracht. Fehler werden nicht als Informationsquellen gesehen.

KMU sind zunehmend ansprechbar, für die Verbesserung der soft skills etwas zu tun. Bis es dazu kommt, müssen jedoch allerlei Hürden genommen werden. Die oben skizzierte Ungeübtheit im Umgang mit soft skills muss behutsam angegangen werden, auch über produktive Umwege wie z.B. Outdoor-Trainings. Es ist gut, wenn der Faktor „hohe Kosten für etwas völlig Fremdes“ klein gemacht wird, indem der Supervisor Fördermöglichkeiten gleich mitbringt. In jedem Fall erwarten KMU, dass jede Intervention sich rechnet; jede Intervention muss von daher zielführend und effektiv strukturiert sein. Jede Intervention muss die Doppelbödigkeit von „Verbesserungen“ berücksichtigen – das Zwischenmenschliche und das Ökonomische. Verbesserungen müssen dem Unternehmen **u n d** den Menschen nützen. Wenn z.B. Supervision nur linear Kompetenzgewinn im Bereich soziale Sensibilität verfolgt, bugsiiert sie das Unternehmen linear in die Insolvenz.

Gerade kompetente Unternehmensberater sehen zunehmend die Grenzen ihrer Beratungskompetenz. Und sind – sofern Vernetzungen und interdisziplinäre Teambildungen funktionieren – durchaus offen für Kolleg/innen (Supervisor/innen), die für das Zwischenmenschliche kompetent sind.

Beim Finden und Handhaben solcher Einstiege ist Supervision erfahren. Hier hat sie geradezu ihre Feldkompetenz. In der Beratung von KMU liegt für Supervision eine große Herausforderung. Einerseits muss die Beratung vom ersten Tag an Erfolge zeitigen, andererseits darf sie sich nicht auf die Oberfläche von ökonomischen Erfolgen reduzieren. Supervision muss stets auf Bedürfnisse eingehen und zugleich ständig den Blick auf „die zweite Ebene“ richten. Thematisch ans Eingemachte kann die Supervision erst dann gehen, wenn zum Auftraggeber ein Vertrauensverhältnis entwickelt ist und der/die Supervisor/in einen Begriff von dem hat, was dem Unternehmen eigentlich nützt.

## Ein Weg der Positionierung

Aus meiner Sicht waren die bisherigen Versuche von Supervision, sich auf dem Profit-Markt zu positionieren, eher zufällig. Zufällig akquirierte

Aufträge sind selbstverständlicher Bestandteil einer Strategie und müssen es bleiben. Mir geht es hier um eine weitere wichtige Komponente, die in den bisherigen Bemühungen in der DGSv zu kurz gekommen ist – ein geplantes und strukturiertes Eindringen in und Beeinflussen des Profit- und Consulting-Marktes.

Vor 10 Jahren bekam ich Kontakt zum RKW Hessen<sup>3</sup>. Vor fünf Jahren begann dort meine Laufbahn, hinein ins RKW und „nach oben“. RKW sind für die Platzierung von Supervision strategisch geeignete Ansprechpartner. Selbstverständlich sind auch andere Ansprechpartner denkbar, z.B. Verbände der Wirtschaftsförderung, die KfW Förderbank oder die IHKs. Meine hier referierte Erfahrung geht nun mal zum RKW-Hessen. Seit 2005 gehöre ich zum Experten-Team „Unternehmensnachfolge“ und je nach Gelingen der Vermarktung erwarte ich, dass ich mich ab 2007 vor Aufträgen nicht mehr retten kann. In der Arbeitsgemeinschaft Berater und bei Projektleitern des RKW-Hessen bahnt sich ein Interesse an der Einbeziehung von Supervision an.

Der Weg in diese Expertengremien und zu Aufträgen ist vorgezeichnet. Er geht nicht über Bewerbungen in der üblichen Form. Sein typischer Verlauf ist bei allen RKW folgender:

- Von der DGSv anerkannte Supervisoren-Ausbildung. Einige Jahre Erfahrungen mit Supervision im Non-Profit-Bereich und danach 2-3 Jahre Erfahrungen mit selbständig akquirierten KMU.
- Mindestens ein selbständig akquiriertes Unternehmen als „Berater des RKW“ erfolgreich beraten; am besten im Rahmen der Förderprogramme der Wirtschaftsministerien, unter definierten Titeln wie z.B. Existenzgründung, Umsetzung betrieblicher Entwicklungskonzepte, Übergabe von Unternehmen usw..
- Sich als Supervisor/in den Foren und Veranstaltungen des RKW zeigen; Vernetzungsmöglichkeiten nutzen. Kontakte zu den Referats- und Projektleitern des RKW vertiefen und Referenzen von Supervisor(en), die bereits beim RKW tätig sind, einholen.
- In Gremien und Projekte des RKW berufen werden, Aufträge bekommen und die weitere Entwicklung des RKW mit gestalten.

In jedem Bundesland gibt es einen RKW-Landesverband – d.h. 16 Ansprechpartner in Deutschland! Der Weg, die Entwicklungen im Profit- und Consulting-Bereich mit zu gestalten, ist mühsam. Aber reizvoll. Die Gemengelage im Profit-Feld hat ja etwas Groteskes: Coaching, fachlich eher

---

<sup>3</sup> [www.RKW.de](http://www.RKW.de): Das RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. ist ein bundesweites Netzwerk. Die Organisation ist in der Beratung und Vergabe von Landeswirtschaftsfördermitteln für kleine und mittlere Unternehmen tätig.

In allen Bundesländern gibt es RKW-Landesorganisationen, die die Unternehmen vor Ort unterstützen.

- Sie informieren und beraten rund 10.000 Unternehmen im Jahr.
- Sie veranstalten Seminare, Lehrgänge und Arbeitsgemeinschaften zum Erfahrungsaustausch.
- Sie führen Pilotvorhaben durch.

schwach fundiert, ist relativ gut vermarktet. Supervision, fachlich stark fundiert, ist schlecht vermarktet. Das muss nicht so bleiben.

[www.Stauffer-Institut.de](http://www.Stauffer-Institut.de) **Jochen Stauffer** Germaniastr.20 34119 Kassel Tel.: 0561 / 7393113 Fax: 0561 / 7393114 [Stauffer-Institut@t-online.de](mailto:Stauffer-Institut@t-online.de)