

Markierungen zu Heft 4/2001 der Zeitschrift Supervision

Thema des Heftes: Neue Märkte für Supervision

Worum geht es eigentlich, wenn sich Unternehmen oder in unserem Fall die Mitglieder einer Profession mit der Erschließen neuer Märkte beschäftigt? Sind sie nicht zufrieden mit dem was sie haben? Müssen sie sich aufgrund sinkender Umsätze damit beschäftigen, auf anderen Märkten ihre Einnahmen zu sichern? Wohnt Ihnen eine Tendenz zur Ausweitung der Märkte inne? Ist es das Interesse am Neuen und Fremden, der Wunsch die Arbeit zu bereichern? Es erscheint mir sinnvoll, hier eine professionsfremde Perspektive einzuführen und nicht nur von vorhandener oder nicht vorhandener Feldkompetenz und der Anschlussfähigkeit an fremde Kultur allein zu reden, sondern ökonomisch und unternehmerisch zu denken und zu argumentieren. Der zuletzt genannte Grund für die Erschließung neuer Felder wird vermutlich ohnehin die größte Akzeptanz finden. Das hat mit den ersten Erfolgen der Profession zu tun, die als Grundprämissen unsere Berufskultur prägen. Es ging zunächst nicht in erster Linie ums Geldverdienen, sondern um die Begeisterung für ein neues reflexives und äußerst effektives Verfahren, eine Begeisterung, die einen hohen Anteil an den ersten Erfolgen der Supervision bei der Erschließung der Märkte hatte.

Ganz nüchtern und betriebswirtschaftlich gedacht, hat jedes Produkt einen ‚Lebenszyklus‘: Von der Einführung zum Wachstum, über die Reife - die Phase, in der die meisten Umsätze gemacht werden und wo am wenigsten Investitionen nötig sind - zur Phase der Degeneration, wenn die Märkte gesättigt sind und das Produkt nicht mehr verkäuflich ist. Auch Supervision als Dienstleistung unterliegt diesem Lebenszyklus. Individuell wird es unterschiedlich sein, wo sich die einzelnen SupervisorInnen verorten, je nachdem, wie lange sie Supervision machen, ob sie sich erfolgreich spezialisiert haben etc. Mit Blick auf die Gesamtprofession würde ich annehmen, wir befinden uns in der Phase der Reife. Die Zeiten des expansiven Wachstums in den angestammten Märkten oder Feldern, wie Sie wollen, sind vorbei. Geld ist knapp, Supervision eingeführt und es gibt einen stärker diversifizierten Markt für Beratungs- und Trainingsangebote.

Ich kann mir die Reaktionen auf solch nüchterne Überlegungen gut vorstellen. Empörung: Supervision ist so gut, die verkauft sich von allein! Missionarisch: alle brauchen das doch schließlich zur Qualitätssicherung! Ablehnung: Dieser modische betriebswirtschaftliche Schnickschnack der KollegInnen, die sich unbedingt an der Wirtschaft orientieren müssen! Manche Freiberufler werden sagen: Das lese ich nun zum Hundersten mal, das wissen wir doch schon alles. Alle diese Reaktionen spiegeln die realen Unterschiede in der Supervisorenszene wieder, die nicht zuletzt auf der ökonomischen Basis der verschiedenen Gruppierungen der SupervisorInnen aufbauen. ‚Das Sein.....‘

Kann es überhaupt Empfehlungen für die alle Angehörigen der Profession geben? Ich denke nein. Nebenberuflich arbeitende SupervisorInnen werden

einen geringeren Druck zu expandieren verspüren als Freiberufler oder Kolleginnen, die Hälfte der Arbeitszeit Supervision geben. Dieses ‚Nein‘ gilt natürlich nicht für die Berufspolitik und die ständische Interessenvertretung. Wenn man die DGSv als eine Organisation und die Agentur Supervision als ein Unternehmen betrachtet, was eine Perspektive ist, die sicher nicht von allen geteilt werden wird, dann werden beide einen Teil dessen, was man in der Managementtheorie ‚Strategische Entwicklung‘, und ‚Erschließen neuer Geschäftsfelder‘ nennt, übernehmen müssen. Diejenigen KollegInnen, die sich als UnternehmerInnen verstehen, werden dies begrüßen. Es entwickelt sich in den Organen und der Öffentlichkeitsarbeit des Berufsverbandes eine natürliche Spannung zwischen den verschiedenen Supervisorengruppen, die gehalten werden muß. Eine solche Spannung bringt Professionsentwicklung normalerweise mit sich.

Betrachtet man den Titel des Heftes: ‚Neue Chancen für Supervision‘, stellt sich für mich die Frage: Geht es bei der Erschließung neuer Kundengruppen um ‚Markterschließung‘ also die Verbreitung unserer unveränderten Dienstleistung in neue Märkte oder um die nächste Phase der Entwicklung von Unternehmen und Organisation, die der Diversifikation, das heißt die Erschließung mehrerer strategischer Geschäftsfelder? Knut Bleicher, einer der Vertreter des St. Galler Managementmodells, unterscheidet diese beiden Phasen danach, ob es lediglich um Multiplikation geht, dann kann das Produkt, die Aufbau- und Ablauforganisation und die Gestaltung der Kundenbeziehungen des Unternehmens so bleiben – das zeichnet die Phase der Markterschließung aus – oder ob es sich um Innovation handelt, die dazu führt, dass sich auf allen Ebenen des Unternehmens etwas ändert, wenn man sich an die Erfordernisse der neuen Geschäftsfelder und der neuen Märkte anpasst. Letzteres bedeutet, dass in der Binnenorganisation dieser Differenzierung Rechnung getragen werden muß: Die einzelnen Geschäftsfelder bilden voneinander getrennte Organisationseinheiten, sie haben unterschiedliche Kunden und unterschiedliche Wettbewerber auf dem Markt, die Herstellung der Dienstleistung oder der Produkte fordert andere Qualifikationen von den Mitarbeitern und Führungskräften. Dadurch entsteht Innen eine stärkere Spannung zwischen den verschiedenen Subsystemen, die für ein Produkt oder eine Dienstleistung stehen.

Diese Folgen und Spannungen, die dieses Phänomen begleiten, haben SupervisorInnen, die allein arbeiten, sozusagen in sich auszumachen. Wenn ich in den mittelständischen Betrieb gehe, sieht mein Handwerkskoffer, mein outfit, mein Flyer so aus und wenn ich in das Team der Beratungsstelle XY gehe, dann eben anders. Meine Akquisestrategien werden sich unterscheiden und meine Dienstleistung wird eine andere sein. Im Mittelständischen Betrieb werde ich Supervision für die ein Team oder eine Führungskraft geben, Workshops moderieren und ggfs. nach der ersten Beratungsphase, wenn sich der Auftrag verändert, die Beratungsarchitektur für einen Organisationsentwicklungsprozeß erarbeiten oder mit OrganisationberaterInnen kooperieren.

Die in den vergangenen Jahren geführte Diskussion über das Verhältnis von Supervision und Organisationsberatung läßt sich als Versuch der Diversifikation verstehen. Die Auswirkungen der Diversifikation zeigen sich in den Veränderungen der eigenen Organisationsstruktur – wir können nur noch in Netzwerken arbeiten und nicht mehr allein- und sie zeigen sich in den angebotenen Dienstleistungen – zusätzlich zur Supervision bieten wir Moderation, Coaching, Workshops, die Gestaltung von Prozessarchitektur und Prozeßdesign - und sie zeigen sich drittens im Selbstverständnis und der Identität als BeraterIn – welche Rollen kann ich einnehmen, was bin ich alles und wie passt das zusammen. Den KollegInnen, die sich für diese Phase der Diversifikation aussprechen, stehen diejenigen gegenüber, die die Markterschließung mit den bewährten Dienstleistungen wie Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision propagieren oder sie ganz ablehnen. Die Diversifikation wird genauso gebraucht wie Sicherung der ‚alten Märkte‘. Jede Supervisorin und jeder Supervisor wird sich entscheiden müssen. Entscheidet er oder sie sich für Diversifikation der Angebote sind Investitionen und Umstrukturierungen nötig, entscheidet er oder sie sich für Markterschließung ist weniger Wandel und Investition erforderlich, aber das Risiko des Scheiterns höher, weil es möglicherweise nicht die passenden Dienstleistungen für diese Märkte sind. Die dritte Möglichkeit, in den angestammten Märkten zu bleiben, erfordert am wenigsten Investitionen, birgt aber das Risiko, dass in schrumpfenden Märkten die Dienstleistung Supervision nicht mehr gut zu verkaufen ist. Keine dieser Entscheidungen ist ohne Risiko und keine zu treffen ist auch eine Entscheidung.

Für diejenigen, die ökonomisch auf gute Umsätze im Beratungsbereich angewiesen sind, empfehlen die Managementtheorien, in dieser Phase des Lebenszyklus des Produkts in die strategische Entwicklung ihres Unternehmens zu investieren und diese neuen Märkte mit neuen Dienstleistungen zu erschließen, um die Risiken, die sich aus der Reife der Dienstleistung Supervision ergeben, zu minimieren. Dazu eignen sich verschiedene betriebswirtschaftliche Instrumente der Strategischen Planung, z.B. das Produktportfolio. Mithilfe dieser Technik kann man den Lebenszyklus und damit die Umsätze verschiedener Produkte in Beziehung setzen und versuchen einen Risikoausgleich und einen optimalen Einsatz von Investitionen (Zeit und Geld für Fortbildung, für Akquise, für die Gründung von Praxisgemeinschaften etc.) zu planen. In der Theorie der Unternehmensentwicklung nach Friedrich Glasl wird diese Phase als Phase der Differenzierung beschrieben, in der die Einführung der wissenschaftlichen Betriebsführung angesagt ist. Das dabei entstehende Problem ist, dass die Notwendigkeit der Entwicklung der Organisation und der Ausweitung des Angebots die menschlichen Beziehungen im Unternehmen überlagert. Diese zweite Phase der Unternehmensentwicklung folgt Pionierphase, in der die Pioniere mit hohem Engagement und mit der Kraft, die aus den ersten Erfolgen entsteht, ihr Unternehmen ‚aus dem Bauch heraus‘ leiten.

Wenn Sie diese Sätze lesen, werden Sie spüren, ob sie Ihre Sicht der Dinge treffen und ob sie solch eine Perspektive auf ihre Tätigkeit als Supervisor oder

Supervisorin einnehmen wollen oder nicht. Was ja nicht heißt, dass man seine Beratungspraxis nur unter unternehmerischem Blick sehen sollte, aber eben auch. Ein Supervisor oder eine Supervisorin emergiert auf unterschiedlichen Ebenen, als Angehörige einer Profession, als Person, als Organisation und damit als UnternehmerIn. Für jede dieser ‚Erscheinungsformen‘ brauchen wir eine andere Theorie und damit verbunden andere Steuerungsprogramme für die Bewältigung des professionellen Alltags.

Kornelia Rappe-Giesecke