

Für den Fall, dass die Biografiearbeit in ein traumapädagogisches Gesamtkonzept der Jugendhilfeeinrichtung eingebunden ist, wäre es allerdings wünschenswert, wenn nicht nur die pädagogischen Fachkräfte, sondern auch der Supervisor und die Supervisorin über traumapädagogische Kenntnisse und Kompetenzen verfügen würden. Die Traumapädagogik hat damit begonnen, bestimmte Verfahrensinstrumente – diagnostische Eingangsgespräche, imaginative Verfahren, sicherer Ort, ritualisierte Gruppengespräche etc. – zu entwickeln, die im Alltag einer Wohngruppe zur Anwendung gelangen können. Es wäre also wünschenswert oder sogar notwendig, dass der Supervisor, der die Implementierung der Traumapädagogik in einer Einrichtung unterstützen und begleiten möchte, mit diesem Konzept vertraut ist und sich – etwa durch eigene Fortbildung – die notwendigen speziellen Kompetenzen angeeignet hat. So könnte sich möglicherweise eine „Traumapädagogische Supervision“ als ein neues Spezialgebiet im Spektrum supervisorischer Beratungsangebote entwickeln.

### Literatur

- Glinka, H-J.: Biografie. In: Thiersch, O. (2001): Handbuch der Sozialarbeit-Sozialpädagogik, Neuwied, S. 207–220.
- Krautkrämer-Oberhoff, M./Hasenbein, K. (2005): Lebensbuch „Meine Geschichte.“ Kinderheim St. Mauritz. Münster. <http://www.st-mauritz.de> (30.7.2008).
- Ryan, T./Walker, R. (1997): Wo gehöre ich hin? Weinheim und Basel.
- Weiß, W. (2003): Philipp sucht sein Ich. Weinheim und Basel.
- Anschrift der Verfasserin: Maria Krautkrämer-Oberhoff, Osterst. 153, 48163 Münster.

## BRÜCKEN ZUM MARKT

### „Wenn man in der Wirtschaft arbeitet, muss man sich Fragen stellen lassen“

*Ein Gespräch mit Hansjörg Becker*

**FoRuM Supervision:** Wir sind auf Sie und Ihr Unternehmen aufmerksam geworden, als eine Kollegin erzählte, in Frankfurt gäbe es ein multiprofessionell arbeitendes Beratungsunternehmen, in dem auch Supervisoren tätig seien. Mittlerweile weiß ich, dass Sie als INSITE Interventions sogenannte Employee Assistance Programme (EAP), d. h. externe Mitarbeiterberatung anbieten. Was hat man sich da runter vorzustellen?

**Hansjörg Becker:** Lassen Sie mich ein wenig über den Anfang erzählen. Ich glaube, dann wird deutlicher, was wir als Beratungsleistung anbieten. Ich bin von meiner Grundprofession Analytiker und hatte immer schon ein großes Interesse daran, wie Organisationen eigentlich funktionieren. Als ich dann 1995 die Leitung einer Ambulanz übernommen hatte, traf ich dort einen amerikanischen Kollegen – Roger Lehman –, der von seinen in Deutschland lebenden Landsleuten häufiger gefragt wurde, ob er nicht einem Manager oder auch der Partnerin eines Managers bei beruflichen oder Integrationsproblemen helfen könne. Pragmatisch wie Amerikaner nun einmal sind, hat er daraufhin Spenden akquiriert und wir haben von der Ambulanz aus diesen Menschen sehr unbürokratisch geholfen.

Das war eigentlich die Geburtsstunde des Unternehmens. Mein Kollege, der mit einem unglaublichen Organisationstalent ausgestattet war, trat dann mit dieser Idee der externen Beratung an wichtige Ansprechpartner in unterschiedlichen Unternehmen heran. Da gab es viel Zuspruch, aber auch den frühzeitigen Hinweis darauf, dass wir ein „normales Geschäft“ daraus machen müssten, um mit der Wirtschaft in Kontakt zu kommen.

Zu dieser Zeit hat R. Lehman die Ambulanz verlassen, um für eine große amerikanische Beratungsgesellschaft zu arbeiten. Dieses Unternehmen war gerade damit beschäftigt, Antworten auf die Frage zu finden, wie man die Risiken, denen ihre jungen Mitarbeiter durch das dauernde Arbeiten an Leistungsgrenzen ausgesetzt waren, minimieren konnte. Zusammen mit dieser Firma haben wir dann unser erstes EAP entwickelt und hatten damit einen Kunden, noch bevor wir richtig am Markt waren. Diesen Glücksfall haben wir beim Schopfe ergriffen, ein eigenes Unternehmen gegründet und die angesprochene amerikanische Beratungsfirma war unser erster Kunde.

Das grundlegende Prinzip, mit dem wir arbeiteten, war relativ einfach: Wir haben die Mitarbeiter darüber informiert, dass sie bei persönlichen oder beruflichen Problemen eine Telefonnummer anrufen können, um sich dort vertraulich beraten

zu lassen. Wer angerufen hat und welches Problem behandelt wird, erfährt das Unternehmen nicht. Aber jeder Mitarbeiter hat ein bestimmtes Kontingent an Beratungsleistungen, die er in Anspruch nehmen kann: fünf Beratungen pro Mitarbeiter pro Jahr. Das ist das grobe Gerüst der EAP's.

**FoRuM Supervision:** Wie kamen Sie auf gerade fünf Sitzungen? Und war das ein Umfang, der sich als sinnvoll und praktikabel herausgestellt hat?

**Hansjörg Becker:** Dass wir zunächst fünf Sitzungen angeboten haben, resultierte schlicht aus unseren Erfahrungen mit den von der Krankenkasse übernommenen probatorischen Sitzungen aus der Ambulanz. Damit hatten wir Erfahrungen gesammelt und wir wussten, dies ist ein Rahmen, in dem man etwas erreichen kann. Also haben wir es angeboten und mit den Unternehmen verhandelt. Übrigens: In den angelsächsischen Ländern, die ein anderes Krankenkassensystem haben, bieten die EAP's einige Sitzungen mehr an.

Am Anfang waren wir selbst skeptisch, ob es mit diesem Rahmen funktioniert, aber die Erfahrungen waren positiv. Die Mitarbeiter haben angerufen, wir haben am Ende des Quartals einen kleinen Bericht geschrieben und das Unternehmen war zufrieden. Mit der Zeit konnten wir den Kunden überzeugen, dass wir in kritischen Situationen zur Stelle sind und schnell helfen können – egal um welches Thema es geht.

**FoRuM Supervision:** Sie waren also von Beginn an auf ein breites Themenspektrum eingerichtet. Haben sich in der konkreten Arbeiten bestimmte Problemfelder als besonders bedeutsam herausgebildet?

**Hansjörg Becker:** Grundsätzlich kann man sagen, dass es unabhängig vom Unternehmen einen harten Kern von gemeinsamen Fragestellungen gibt: Arbeitsstress, ständiges Arbeiten an der Leistungsgrenze, Burn-out, Veränderungsstress durch ständige Umstrukturierungen etc. Im Gegensatz dazu zeigen die Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen eine stark unternehmensspezifische Ausprägung. Diese Problemfelder sind deutlich abhängiger von der jeweiligen Unternehmenskultur.

Aber wir sind immer auch mit einer Reihe von stärker persönlich gefärbten Fragestellungen konfrontiert, die zumeist aus dem Bereich Familie und Erziehung kommen. Dazu gehört auch die Frage nach der Work-Life-Balance: „Wie kriege ich das eigentlich hin, wenn ich über den Zeitraum von drei Jahren eine Wochenende mit drei Kindern führe und spüre, dass ich dies doch nicht auf Dauer durchhalte, obwohl ich davon anfänglich überzeugt war.“

Wir bieten Beratungen bei beruflichen und persönlichen Problemsituationen, da kann im Grunde alles kommen: ein Krach mit der Familie, eine Mutter mit Depressionen, eine Mitarbeiterin mit Magersucht oder ein Leistungsträger im Team, der sich in letzter Zeit etwas sonderbar verhält.

**FoRuM Supervision:** Angesichts der Entwicklungen in der Arbeitswelt, die man mit den Stichworten „Individualisierung“ oder „Flexibilisierung“ zu fassen versucht, scheinen die persönlichen Biografien immer mehr zum Austragungsort be-

ruflicher Konflikte zu werden. Haben Sie auch den Eindruck, dass sich die lebensweltlichen Fragen in den Mittelpunkt der Beratungen schieben?

**Hansjörg Becker:** Nicht nur die Arbeit sondern auch das Leben darüber hinaus ist gewissermaßen „projektförmig“ geworden. Man springt von einem Lebensabschnittprojekt zum nächsten und es ist schwer, einen kontinuierlich erlebten Lebensfaden zu sehen. Vor diesem Hintergrund schieben sich in unseren Anfragen die aktuelle Überlebensfragen in den Vordergrund: „Wie überstehe ich die nächsten zwei Jahre im Unternehmen ohne meine Gesundheit zu ruinieren und ohne eine Kündigung zu riskieren?“ – „Wir haben jetzt die 3. Restrukturierung in drei Jahren. Die beiden ersten habe ich relativ gut mitgemacht, aber jetzt komme ich ans Ende meiner Kräfte.“

Insgesamt empfinde ich das Bedürfnis nach erfolgreicher Anpassung als sehr groß – größer als man es vor zwanzig Jahren im therapeutischen Rahmen mitbekommen hat. Da hat sich etwas dramatisch gewandelt.

**FoRuM Supervision:** Sie sind selbst auch Supervisor. Reicht aus Ihrer Sicht das supervisorische Handwerkszeug im Rahmen dieser Anfragen noch aus?

**Hansjörg Becker:** Im Personal- und Trainingsbereich spielen Elemente von Supervision – nicht unbedingt Supervision als Profession – mittlerweile eine große Rolle. Dabei denke ich vor allem an das Reflektieren professioneller Beziehungen. Die Frage, wie sich professionelle Beziehungen von anderen unterscheiden, ist eine immer wichtiger werdende Frage. Dementsprechend ist das Bedürfnis, den professionellen Umgang mit einer vorgegebenen Rolle zu lernen und zu gestalten, sehr groß.

Darauf reagieren wir, indem wir u. a. auch Seminare für Vorgesetzte zum Thema „Umgang mit Mitarbeitern unter Stress“ oder „Umgang mit verhaltensauffälligen Mitarbeitern“ anbieten. Vorgesetzte geraten immer häufiger in kritische Situationen, in denen sich für sie neue Frage stellen und in denen auch die „weichen“ Beziehungsthemen auftauchen: „Wie manage ich meine Mitarbeiter an Leistungsgrenzen?“

**FoRuM Supervision:** Sie haben das sehr vorsichtig formuliert, als könne man die Profession Supervision in den Bereichen, in denen Sie beraten, nicht so offensiv in den Vordergrund schieben? Kann man im Profit-Bereich mit dem Begriff „Supervision“ überhaupt etwas anfangen – oder muss man ihn vermeiden, um nicht Bilder von „Therapie“ und „sozialem Feld“ hervorzurufen?

**Hansjörg Becker:** Nein, das glaube ich nicht – eher im Gegenteil. Die Supervisoren haben noch nicht bemerkt, dass auch in der Wirtschaft gerade die zuständigen Personalleiter und Personalentwickler sehr genau wissen, was Supervision ist. Aber sie sind anspruchsvoll und haben keine Scheu, ihre Ansprüche offensiv zu formulieren: „Kannst Du in unserem Unternehmen in dieser oder jener Frage folgende Ziele mit uns erreichen?“ Die Wirtschaftsunternehmen sind beim Einkauf von fremden Leistungen selbstbewusst und machen ihre Vorgaben sehr deutlich.

Wenn sie dann den Eindruck haben, der Berater kann das, kriegt er den Auftrag.  
**FoRuM Supervision:** Heißt das, Supervision ist in der Wirtschaft durchaus anschlussfähig, und die Supervisoren müssten nur offensiv den Kontakt suchen? Fehlt den Supervisoren an dieser Stelle ein Stück Selbstbewusstsein?

**Hansjörg Becker:** Unbedingt. Ich war gerade letzte Woche auf dem Coaching-Kongress. Dort ist mir aufgefallen, dass die Arbeit in der Wirtschaft in der DGGSV mit einer Diskussion über Wertefragen verbunden ist. Kurz gesagt: „Kann man als Supervisor überhaupt in der Wirtschaft arbeiten?“ Diese moralisch angehauchte Diskussion führt dazu, dass man gegenüber der Wirtschaft vorschnell Mauern errichtet.

Das ist, wenn ich mir die Bemerkung als Psychoanalytiker erlauben darf, eine Abwehrdiskussion. Viele Supervisoren haben Angst vor diesem Bereich. Wenn man in der Wirtschaft arbeiten will, muss man sich eine Reihe von Fragen gefallen lassen: „Wo sind deine Schwerpunkte? Was kannst du erreichen? Wie groß ist dein Einfluss?“ Insgesamt betrachtet, kommt man ziemlich heftig auf den Prüfstand. Supervisoren sind es von ihrer Ausbildung her nicht gewohnt, so klar und eindeutig in ihrer Arbeit evaluiert zu werden.

Aber wenn die Supervisoren ihr Handwerkszeug im richtigen Kontext anwenden und bereit sind dazuzulernen – und wenn man z. B. aus dem therapeutischen Zusammenhang kommt, muss man dazulernen –, spricht wenig dagegen, in der Wirtschaft zu arbeiten. Meine Erfahrungen in diesem Bereich haben mir gezeigt, dass es einen ganzen Heuschaber voller Vorurteile gibt. Der wesentliche Unterschied aber besteht darin, dass in der Wirtschaft die Frage von Leistung und Gegenleistung viel klarer definiert ist. Und darauf muss man sich einlassen.

Wenn ich mich als Supervisor ins Gespräch bringe oder wenn ich nachgefragt werde, dreht sich alles um die Frage, ob ich die Aufgabe, die sich stellt, mit meinen Möglichkeiten bearbeiten kann oder nicht. Dann ist es auch unerheblich, ob man dies Coaching oder Supervision nennt. Wenn man sich an den Aufgaben orientiert, taucht die Frage nach der Abgrenzung gar nicht auf. Es gilt die Frage zu beantworten, was mache ich da eigentlich. Und die Antwort wird sehr pragmatisch ausfallen – und dies ist letztendlich viel ergiebiger, als Abgrenzungsdiskussionen zu führen.

**FoRuM Supervision:** Lassen Sie mich noch einen anderen Aspekt ins Gespräch einbringen. Sie arbeiten in Ihrem Beratungsunternehmen mit einer Vielzahl von Kooperationspartnern. Haben Sie den Eindruck, dass der „einkämpferische“ Supervisor in eigener Praxis ein Auslaufmodell ist? Geht die Entwicklung in Richtung von Praxisgemeinschaften, die in der Art von Anwaltskanzleien den jeweiligen Klienten ein umfassendes und spezialisiertes Angebot anbieten können?

**Hansjörg Becker:** Einige Jahrzehnte zurück, als es relativ wenige Supervisoren gab, konnte man vor allem in sozialen Feldern allein mit seinem Namen reüssieren. Diese Zeiten sind vorbei. Kein einzelner Supervisor kann das Spektrum allein abdecken, das aktuell von Organisationen angefragt wird. Insofern werden Bera-

tersozietäten, vor allem aber Netzwerke immer wichtiger. Die Art und Weise, wie wir unsere Beratungen organisiert haben, geben dafür ein gutes Beispiel.

Die Mitarbeiter der Unternehmen, für die wir EAP's eingerichtet haben, rufen mit einem bestimmten Anliegen bei unserer Telefonzentrale an. Dort treffen sie auf unseren Case-Manager, ein festangestellter Mitarbeiter – Psychologe, Arzt, Pädagoge, mit unterschiedlicher Zusatzqualifikation (Supervisor, Personalentwickler Organisationsentwickler). Dieser Case-Manager klärt am Telefon ab, wofür es geht. Er differenziert die unterschiedlichen Anliegen und entscheidet z. B., ob eine telefonische Beratung ausreicht oder eine persönliche Vier-Augen-Beratung vor Ort angezeigt ist.

Nehmen wir einmal an, der Anrufer möchte mit jemandem persönlich sprechen, dann wird in der Nähe des Kundenstandorts einer unserer sogenannten EAP-Berater angerufen. Das ist meistens ein selbstständiger Psychologe oder Supervisor mit eigener Praxis, der für uns auf Stundenbasis nach einem bestimmten Schema berät. Diese Berater bilden unser Netzwerk, das sehr flexibel auf die unterschiedlichen Anforderungen reagieren kann.

**FoRuM Supervision:** Das heißt, INSITE Interventions arbeitet mit einer begrenzten Anzahl festangestellter Mitarbeiter und deckt die Vielzahl der Themen und die regionale Präsenz über freie Mitarbeiter ab?

**Hansjörg Becker:** Um die Präsenz, d. h. die schnelle Reaktion und die Verbindlichkeit gegenüber den Unternehmen einhalten zu können, müssen wir die Basis mit festangestellten Mitarbeitern sicher stellen. Die Beratungen vor Ort werden über das Netzwerk abgedeckt. Der Case-Manager weiß, wer in Standortnähe mit welchen Kompetenzen für uns arbeitet, und bringt den anfragenden Mitarbeiter und unseren Berater in einem zeitnahen Termin zusammen.

Der kooperierende Berater bekommt die vom Case-Manager ausgefüllten Dokumentationsbögen zugeschickt, führt dann die Beratung durch und meldet dem Case-Manager nach zwei Sitzungen, in welche Richtung es gehen könnte.

Nach spätestens fünf Sitzungen ist die Beratung beendet. Wenn es notwendig ist, wird eine Folgemaßnahme in die Wege geleitet. Der Berater schickt den ausgefüllten Dokumentationsbogen an unseren Case-Manager zurück. Der Beratungssuchende erhält von uns noch einen Fragebogen zur Qualitätssicherung, der von der Universität in Mainz ausgewertet wird, und dann ist der Fall erst einmal abgeschlossen.

**FoRuM Supervision:** Das Verfahren leuchtet mir ein. Interessant finde ich die Frage, wie Sie diese EAP's in die Wirtschaftsunternehmen hinein bekommen. Dabei denke ich noch gar nicht an Verträge und dergleichen, sondern erst mal nur an die Diskussion dieser Beratungsmöglichkeiten. Über welche Wege finden Sie den Zugang in die Unternehmen? Läuft dies über die Leiter der Personalabteilung oder über die Geschäftsführung?

**Hansjörg Becker:** EAP's, verkaufen sich nicht wie warme Semmeln, sondern

sind erklärungsbedürftig. Sogar dann, wenn die Programme implementiert sind, gibt es bei vielen Mitarbeiter anfänglich eine Scheu, zum Telefonhörer zu greifen. Diese Schwelle muss durch kontinuierliche Kommunikation überwunden werden – das dauert eine Weile. In dieser Phase versuche wir über Seminare für Vorgesetzte oder Leiter der Personalabteilung Vertrauen aufzubauen. Nach einer Weile fangen zumeist die Vorgesetzten an, unseren Rat zu suchen. Zumeist nicht in eigener Sache sondern vermittelt über eine aktuelle Situation im Team oder über einen bestimmten Mitarbeiter.

Das Beispiel, das ich in diesem Zusammenhang gern erzähle, handelt von einer Vorgesetzten, die für den Sekretärinnen-Pool zuständig war. Sie rief eines Tages bei mir an und berichtete, sie betreue im Moment 18 junge Assistentinnen und da sei „Diät“ immer ein wichtiges Thema. Das sei nicht außergewöhnlich, weil junge Frauen nun mal schlank sein wollten, aber jetzt habe sie eine Kollegin dabei, die könne mit dem Abnehmen gar nicht mehr aufhören: „Könnte es eine Magersucht sein? Und wenn das so ist, was könnte ich da machen?“

Wir haben dann am Telefon miteinander abgesprochen, ob sie den Verdacht der Magersucht in ihrer Vorgesetztenrolle ansprechen sollte, wenn ja wie, worauf sie achten muss, was sie besser nicht machen sollte. Wir haben mit anderen Worten das Gespräch vorbereitet. Sie hat es dann durchgeführt, und wir haben am Anschluss daran in einem Follow-up gemeinsam reflektiert, wie es gelaufen ist. Das hat einige Elemente von Einzelsupervision.

**FoRuM Supervision:** Damit haben Sie Möglichkeiten beschrieben, wie man das Verfahren in Gang setzen kann, wie man es aktiviert, wenn bereits ein Vertrag existiert. Wie aber bekommen Sie die EAP's implementiert?

**Hansjörg Becker:** Das frage ich mich auch immer wieder. Wir haben ja eine stattliche Anzahl von Kunden und Referenzen sind für die Gewinnung von Neukunden von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Die ersten Ansprechpartner sind in der Regel Mitarbeiter der Personalabteilungen. In der letzten Zeit sind die Arbeitsmediziner und die Gesundheitsmanager mit dazu gekommen. An diesen Stellen, wo es um die Themen Human Resources, Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Qualitätssicherung, Unfallschutz geht, finden wir unsere ersten Kontaktpersonen. Diese Personengruppe, die nur selten über ein großes Budget verfügt, ist verantwortlich dafür, solche Beratungssysteme ins Unternehmen zu holen.

Dies ist in den letzten Jahren deutlich einfacher geworden. Noch im Jahr 2000 hat es potentielle Kunden gegeben, die uns am liebsten aus der Hintertür wieder hinausgeschickt hätten, nur dass uns niemand sieht und keiner auf die Idee kommt, die Mitarbeiter seinen verrückt geworden. Das hat sich verändert. Wenn Sie heute in einer großen Bank anrufen und über die Einführung eines EAP's reden, wissen die in der Mehrzahl, was gemeint ist.

Manche wissen das noch nicht, aber häufig bekommen wir auch die Antwort,

ja okay, wir haben gerade drei Angebote hier liegen. Große und sehr große Unternehmen sind im Moment dabei zu überlegen, ob und wie sie dies einführen.

**FoRuM Supervision:** Ich würde gerne noch einmal zurückkommen auf die Frage nach der Qualifikation oder auch Kompetenz der Berater vor Ort. Dabei ist schon deutlich geworden, dass Ihr Angebot, professionelle Beratung in persönlichen und beruflichen Problemsituationen zur Verfügung zu stellen, sowohl breit qualifizierte als auch sehr spezialisierte Berater benötigt. In der Supervisionsszene wird ja Ähnliches diskutiert: Bietet die Supervisionsausbildung eine breite Qualifikation, die einen befähigt, in allen möglichen Feldern zu arbeiten? Oder braucht der Kunde mittlerweile so etwas wie Fachsupervisoren? Müssen wir uns spezialisieren auf bestimmte Felder, bestimmte Fragestellungen?

**Hansjörg Becker:** Ich glaube Supervision ist eine notwendige Basisqualifikation für eine bestimmte Form von Beratungen, aber keine hinreichende. Die gelernten Instrumente und die Fähigkeit, die Beziehung zu Klienten zu reflektieren und professionell zu gestalten, das muss ja letztendlich auf ein konkretes Arbeitsfeld angewendet werden. Und das Arbeitsfeld beeinflusst sehr stark, wie ich ein Instrument oder eine Methode anwende. Das heißt, ich muss das Arbeitsfeld, in dem ich tätig werde, kennen. Wenn ich keine Kenntnis hätte, dann kann ich da nicht arbeiten. Die Fremdheit hilft zwar manchmal bei der Wahrnehmung dessen, was in dem Feld geschieht, aber sie hindert mich daran, eine wirksame Intervention zu entwickeln. Aber genau das ist gefragt: eine wirksame Intervention. Und dazu muss ich das Feld kennen und Erfahrungen gesammelt haben.

**FoRuM Supervision:** Feldkompetenz ist sicher notwendig und es gibt unterschiedliche Wege, sie zu erlangen. Ich dachte bei meiner Frage eher in Richtung auf eine deutliche Kennzeichnung der Spezialisierung. Werden wir in der Zukunft Fachsupervisoren für Wirtschaft, für Schule, für Veränderungsprozesse oder für Konfliktlösung benötigen, so wie es heute schon Fachanwälte für Wirtschaftsrecht, Familienrecht etc. gibt?

**Hansjörg Becker:** Ich glaube, dass sich zwangsläufig Supervisoren mit bestimmten Schwerpunkten herausbilden werden. Man sollte als Supervisor in dem Feld arbeiten, in dem man sich gut auskennt, und das tun, was man gut kann. Wenn jemand im Bereich Konfliktmediation arbeitet, dann wird er sich da weiter entwickeln, einen Schwerpunkt legen und das gut können. Das heißt nicht zwingend, dass er auch in anderen Bereichen gut ist.

Übrigens ist gerade deshalb die Netzwerkkonzeption wirklich weiterführend. Wenn man sich zu Netzwerken zusammenschließt, in denen bestimmte und unterschiedliche supervisorische Fähigkeiten abgedeckt werden, hat dieses Netzwerk eine hohe Kompetenz. Insofern glaube ich, dass so etwas wie eine Spezialisierung eintreten wird. Dann kann man dem Markt gegenüber ganz deutlich machen, was man am besten kann. Und vom Kunden her betrachtet, ist das uneingeschränkt begrüßenswert.

Ich möchte noch einen anderen Aspekt hinzufügen. Die Tätigkeit eines Beraters besteht ja nicht nur in der konkreten Lösung von Problemen. Ein anderer genauso wichtiger Teil besteht im Management des Kunden. Wenn ich mit einer Angst erzeugenden Dienstleistung in ein Unternehmen gehe, muss ich zu meiner Kontaktpersonen eine Beziehung aufbauen. Die Beziehung muss tragfähig und belastbar sein, da bei der Einführung von Beratungssystemen immer auch mit Konflikten zu rechnen ist. Ich finde dies eine herausfordernde Tätigkeit, die noch einmal andere Kompetenzen benötigt als die Beratungstätigkeit.

**FoRuM Supervision:** Konkret heißt das auch, dass die Supervisoren in die Unternehmen gehen, die wichtigen Personen aufsuchen, Vertrauen aufbauen, in eine tragfähige Beziehung investieren?

**Hansjörg Becker:** Es geht nur über vertrauensbildende, längere Anbahnungsgespräche. Und man muss sich bekannt machen. Ich plane z. B. gerade einen Vortrag für Personalleiter der chemischen Industrie zum Thema „Mitarbeiter unter Stress – wahrnehmen, erkennen, handeln“. Das mache ich einerseits, um das Thema zu platzieren. Genauso wichtig aber ist, dass ich in der anschließenden Diskussion gleichzeitig etwas darüber erfahre, welche Fragestellungen im Moment in dieser Branche wirklich im Mittelpunkt stehen. Das ist nebenbei auch der Grund, warum wir im Rahmen von bestehenden EAP's immer wieder auch Vorträge, Workshops oder Seminare entwickeln: nicht weil dies sonderlich lukrativ für uns ist, sondern weil wir über diese Kontakte unsere Expertise deutlich stärken können.

**FoRuM Supervision:** Also: Sie haben eine tragfähige Beziehung zu der wichtigen Kontaktperson aufgebaut, haben Ihre Expertise dargestellt und können nun ein EAP einrichten. Über welche Regelungen sichern Sie das Setting? Den Mitarbeitern bleibt es, wenn ich es richtig verstanden habe, selbst überlassen, ob und wann sie anrufen?

**Hansjörg Becker:** Wie regeln in den Verträgen eine Pauschale pro Mitarbeiter pro Jahr. Es gibt Erfahrungswerte über die Nutzungsrate und auf dieser Grundlage kalkulieren wir. Im Folgejahr passen wir dann u. U. die Pauschale der Nutzungsrate an.

**FoRuM Supervision:** In welchem Umfang spielt sich das Ihrer Erfahrung nach ab, wenn es normal läuft?

**Hansjörg Becker:** Wir gehen davon aus, dass wir erfolgreich gearbeitet haben, wenn innerhalb eines Jahres 4 % der Mitarbeiter das Angebot wahrgenommen haben. Das hört sich wenig an, aber in Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern wären dies immerhin bereits 40. Aber ich bin vorsichtig mit Zahlen. Einige unserer Mitbewerber haben eine andere Zählweise: mal pro Anruf, mal pro Mitarbeiter, dann pro Fall, etc.

**FoRuM Supervision:** Über die Anrufe und Anfragen bekommen Sie einen direkten Einblick in die aktuellen Probleme der jeweiligen Unternehmen. Haben Sie unabhängig von der Schweigepflicht in den Beratungsprozessen auch ein Feedback

an das Unternehmen vorgesehen? Sind die daran überhaupt interessiert? Oder gibt man sich damit zufrieden, das Problem ausgelagert und gelöst zu haben?

**Hansjörg Becker:** Die Unternehmen sind natürlich heilfroh, wenn sie jemanden haben, der die Anrufe entgegennimmt, weil es sich in der Regel ja auch um Anfragen handelt, für die das Unternehmen keine professionelle Lösung vorhalten kann. Darüber hinaus bekommt das Unternehmen natürlich auch eine Rückmeldung. Wir stellen jeweils eine regelmäßige, anonymisierte Statistik über die Nutzung zur Verfügung. Darin dokumentieren wir u. a. Anzahl und Schwerpunkte der Beratungsgespräche. Wenn der Kunde es wünscht, können wir diese Rückmeldung auch so anlegen, dass aktuelle Problembereiche im Unternehmen mit hohem Beratungsbedarf identifiziert werden.

Bei akut auftauchenden Problemen rufen wir auch schon mal und fragen: „Was ist bei euch da im Standort X oder in der Filiale Y los?“ Aber bei allem, was wir mitbekommen, wissen wir natürlich, dass wir es mit einseitigen Informationen zu tun haben. Deshalb ist es wichtig, auch zu den anderen Teilen des Unternehmens in einen gutem Kontakt zu sein. Ob aufgrund unserer Feedbacks etwas passiert, hängt dann aber nicht mehr von uns ab. Und das ist auch gut so.

**FoRuM Supervision:** Ich würde Sie gern zum Abschluss des Gesprächs bitten, einmal darauf zu schauen, was Supervisoren in Hinsicht auf ihre Akquise verbessern können. Wie kommt man als Supervisor aus Ihrer Sicht an den Markt?

**Hansjörg Becker:** Ich glaube, viele Supervisoren – und ich übertreibe jetzt ein wenig – sind immer noch viel zu sehr mit der Frage beschäftigt: „Warum will niemand mein wunderbares Talent?“ Viel wichtiger aber ist eine andere Frage: „Was braucht der Kunde?“ Wenn Supervisoren nicht lernen, sich selbst von außen mit den Augen des Kunden zu betrachten, können sie den Kunden nicht verstehen. Und wenn sie den Kunden nicht verstehen, finden sie keinen Zugang zum Markt. Wenn man nicht bereit ist, sich mit den Wünschen des Kunden auseinanderzusetzen, sich ein Bild davon zu machen, was potenzielle Kunden brauchen, bleibt man bestenfalls in einer Nische. Wenn man an den Markt will, muss man sich systematisch mit Fragestellungen der Kunden beschäftigen.

Man muss lernen, auf einem Angebotsmarkt zu operieren. Der klassisch therapeutisch orientierte Supervisor arbeitet auf einem Nachfragemarkt: Das Telefon klingelt man hebt ab und man bekommt den Auftrag oder nicht. Auf einem Angebotsmarkt muss man offensiv an den Kunden herantreten und formulieren, was man kann. Und man muss auf eine Frage vorbereitet sein: „Was glauben Sie, warum wir ausgerechnet mit Ihnen arbeiten sollen?“ Auf diese Frage muss ich antworten können, sonst habe ich schlechte Karten. Und diese Frage muss dann aus der Kundenperspektive beantwortet werden. Dazu reicht es nicht, darauf hinzuweisen, dass man auf dem Beratermarkt wahrscheinlich die beste Ausbildung genossen hat. Den Kunden interessiert das eher wenig. Er will wissen, was man für seine Mitarbeiter konkret bewirken kann.

Die aktuellen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt sind z.T. dramatisch. Die Supervisoren müssen zu diesen Veränderungen in Kontakt bleiben und sich immer wieder die Frage stellen: „Was braucht der Kunde und warum bin ich derjenige, der das am besten zur Verfügung stellen kann?“ Die Beantwortung der Frage ist nicht leicht – aber ich finde ein spannendes Lernfeld.

**FoRuM Supervision:** Vielen Dank, dass Sie sich für dieses Gespräch Zeit genommen haben.

Das Gespräch für Forum Supervision führte Jürgen Krefth.

Anschrift des Gesprächspartners: Dr. Hansjörg Becker, INSITE-Interventions, Wolfsgangstraße 100, 60322 Frankfurt, <http://www.insite-interventions.com> (30.7.2008),

E-Mail: [office@insite-interventions.com](mailto:office@insite-interventions.com)

## Rezensionen

*Aleida Assmann:* Geschichte im Gedächtnis. Von der individuellen Erfahrung zur öffentlichen Inszenierung. München (C.H. Beck) 2007, 220 Seiten, 35,90 €.

Das Buch basiert im Wesentlichen auf Vorlesungen, die Aleida Assmann im Winter 2006/07 im Rahmen der „Krupp-Vorlesungen zu Politik und Geschichte“ in Essen gehalten hat.

Im Fokus steht, dem deutschen Geschichtsbewusstsein zu Beginn dieses Jahrhunderts nachzuspüren. Die Autorin tut dies in beeindruckender Weise, indem sie – hochaktuell in der Gegenwart fußend – die verschiedenen synchronen und diachronen Dimensionen der geschichtlichen Erfahrung in ihrem Zusammenhang einbezieht und die Bedeutung für die Identitätsbildung des Einzelnen und der deutschen Nation herausarbeitet, dem sich verändernden deutschen Geschichtsbewusstsein zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Dabei gerät auch immer schon die Zukunft in den Blick.

Vorab möchte ich hervorheben: Aleida Assmann hat kein trockenes wissenschaftliches Geschichtsbuch geschrieben; es geht ihr nicht um abfragbares historisches Wissen. Ihr Forschungsinteresse ist es, zu untersuchen, wie uns Geschichte begegnet, in welchen Formen wir uns Historischem zuwenden; es geht ihr um „Erlebnisangebote von Historischem“ und „Konsum von Geschichte“ (S. 12). Es ist zu spüren, wie fasziniert sich die Autorin ihrem Gegenstand nähert und offen ist für die „unberechenbare, die beschwerende und umkämpfte, die überraschende und erregende Präsenz von Geschichte im Gedächtnis“ (S. 7). Diese Begeisterung vermittelte die Autorin sicherlich auch ihren Zuhörerinnen und Zuhörern; hoffentlich wird ihr dies auch mit ihrem Buch bei vielen Leserinnen und Lesern gelingen.

Sprachlich versiert und vertraut mit unterschiedlichsten Forschungstheorien und -zugängen zu Geschichte – z. B. Generationen-, Gedächtnis- und Mentalitätsforschung, Medien- und Architekturtheorien, Sprach- und Literaturwissenschaften – gelingt es ihr zu vermitteln, wie Geschichte vom je Einzelnen sinnlich erlebt, erfahren, erinnert wird und seine Haltung und sein Verhalten, auch sein ethisches prägt; seine Identität in allen Lebensphasen prägt – und immer auch das kollektive Geschichtsbewusstsein, die nationale Identität. Dies gelingt der Autorin m.E. in besonderer Weise bei den differenzierten psycho-historischen Analysen in den Kapiteln über die Generationen und das Familiengedächtnis. (s. u.)

„Geschichte im Gedächtnis“ spannt einen weiten Bogen: Das erste Kapitel behandelt Geschichtstheorien und die Fixierung auf den Holocaust nach 1945 und setzt sich mit dem Ideal einer neuen nationalen Geschichte von Bohrer auseinander, wie sie besonders auch in den letzten Jahren virulent wurde. Dass dies möglich ist und dass sich die Geschichtswissenschaft zunehmend dem Gedächtnis und der Identität zuwendet, hat für A. Assmann „was mit der Erfahrung und Anerkennung