

Theo Niederschmid

Vom angestellten Leiter zum Freiberufler. Protokoll eines Rollenwechsels

Rollen (im Beruf oder privat) werden interaktionistisch abgeklärt. Erwartungen der korrespondierenden Rollenträger, die eigenen Erwartungen an die Rolle, die Position in der Organisation und die Realität der Rolle bilden das dynamische Beziehungsgefüge. Die Rollenabklärung findet sowohl sprachlich wie vor allem nonverbal und unbewusst statt. Spannungsfelder ergeben sich intrapsychisch zwischen den Erwartungen des Rollenträgers und der Realität der Rolle im Alltag und interaktiv zwischen den Erwartungen von anderen an die Rolle und den eigenen Vorstellungen von der Rolle. Diese Prozesse sind Alltagsgeschäft, wirken sich auf den Rollenträger und auf die korrespondierenden Rollen aus. Sie haben natürlich mit zunehmender Dauer der Beschäftigung eine prägende Auswirkung auf die Beschäftigten: die über 20jährige Leitertätigkeit hat mich geprägt.

Im Jahre 2013 habe ich einen Rollenwechsel vom angestellten Leiter einer Telefonseelsorgestelle zum freiberuflichen Supervisor, Trainer und Balintgruppenleiter vorgenommen. In diesem Artikel geht es um diesen Wechsel vom angestellten Leiter zum Freiberufler. Mit dem Tag der Freiberuflichkeit fielen viele alltägliche Abläufe und Selbstverständlichkeiten weg.

- Die Fahrt zum Arbeitsplatz mit der Bahn und die jahrelangen Kontakte zu anderen Pendlern/innen entfielen und damit auch spontane entlastende Gespräche im Zug. Die Fahrt bedeutete auch immer eine deutliche Zäsur zwischen Arbeit und Freizeit. Es erfolgte mit der räumlichen Entfernung auch eine innere Entfernung von den beruflichen Ereignissen. Die Spannungen blieben größtenteils auf dem Weg.
- Der Arbeitsplatz war geprägt durch viele Kontakte und Gespräche, spontane und geplante Reflexionsgespräche mit meiner Kollegin in der Leitung. Zeit am Computer war erholsam, weil vor allem selbstbestimmt. Das meiste Andere fand in Abklärung statt. Mancher Arbeitstag endete mit einer Beziehungs- und Gesprächssattheit, die sich im Privatbereich durch Stummheit und gedankliche Entspannung erst einmal Raum schaffen musste, bevor Anderes geschehen konnte. Es fühlte sich an wie ein Verdauungsraum.
- 60% der Arbeit fand geplant statt. 40% musste für dringende Angelegenheiten zur Verfügung stehen, für Besprechungen der Prozesse am Telefon, für persönliche Schwierigkeiten der Mitarbeitenden als Auswirkung der Gespräche mit den Anrufenden oder für Anfragen an die Organisation der TS von außen und für technische Probleme am Computer, Telefon oder anderen technischen Geräten. Zeit musste auch für Gespräche mit Gruppenleitungen eingeplant werden.
- Der Arbeitsalltag bestand aus unterschiedlichen Aufgaben, die in ihrer Fülle angenehm aber auch belastend waren.

- Der Tag hatte eine klare Struktur: Fahrt zur Arbeit, einige Stunden Arbeit, Imbiss, danach Weiterarbeit in Gruppen oder Einzelgesprächen.
- Den Alltag kennzeichnete eine geregelte Kollegialität: in der Stelle mit meiner Kollegin und den Gruppenleitungen, in der Region mit den Kolleginnen und Kollegen der anderen Stellen und auch ein gemeinsame Themen, an denen alle irgendwie arbeiteten: die Organisation der Stelle, Strategien zur Erhaltung der Einrichtung sowohl finanzielle wie auch personell, die Auseinandersetzung mit dem Träger oder die Durchsetzung eigener Interessen in den Bundesverbänden. Die Position und damit auch die Rolle im kollegialen System waren klar und deutlich und über Jahre erprobt.
- In dieser Kollegialität gab es viele intensive, fachlich gute und persönlich tiefgehende Reflexionen und Gespräche. Sie entstanden aus dem Alltag spontan im Rahmen von Besprechungen oder Konferenzen.
- Es war nicht nötig, Akquise zu betreiben. Ich hatte wenig Sorge, keine Aufträge mehr zu haben.
- Unklare Leitungsstrukturen, z.B. mit vorgesetzten ehrenamtlichen Leitungskräften waren sehr belastend. Die Beziehung zu den Trägern verlangte viel Aufmerksamkeit und genaues Hinhören.

Die Freiberuflichkeit hat mit Freiheit zu tun bzw. die Abhängigkeiten ändern sich!

Der Rollenwechsel setzte die o.g. Aspekte und Elemente außer Kraft. Darüber hinaus veränderte sich ein wichtiges Moment: ich war nicht mehr abhängig von einem Arbeitgeber, in meinem Fall der katholischen Kirche, deren Verhaltenskodex bis in die privaten Bereiche hineinragt. In einem Arbeitsverhältnis mit einem Betrieb, der kein Trendbetrieb ist, ist es unwichtig, was jemand in seiner Privatheit tut, was er denkt und wozu er in kritischer Solidarität steht. Allein das Gefühl, dies nicht mehr bedenken zu müssen, davon nicht mehr abhängig zu sein, nicht mehr Strategien überlegen zu müssen, wie die fachlichen Standards der eigenen Arbeit und der Organisation zu sichern sind, war befreiend. Dies war eine entscheidende Veränderung bei diesem Rollenwechsel.

Es gibt keine Leitung mehr, vor der ich mich rechtfertigen muss, nicht nur für meine Arbeitszeit, Dienstreisen etc. Es gibt keine Versuche mehr, bei inhaltlichen Entscheidungen mitzubestimmen, ohne dass sie selbst im fachlichen Diskurs steht, keine vermeintliche, durch Statuten abgesegnete Kontrollinstanz, die sich immer wieder in das Alltagsgeschäft drängt. Die konnte durch ihre Dauerpräsenz die Arbeit schwer machen. Auch das ist eine Befreiung. Dass ich Kontrolle in einer Organisation notwendig finde, muss ich als Supervisor nicht ausdrücklich betonen. Kontrolle wird oft genug in Institutionen und Organisationen vermieden. Kontrolle zeichnet sich oft durch Beliebigkeit, Formalisierung und durch wenig Dialogfähigkeit aus. Nun ist die kritische Instanz vorwiegend in mir, bei frei gewählten Kolleginnen und Kollegen, in der Balintgruppe und auch bei den Supervisanden, die zurückmelden, ob meine Arbeit mit ihnen hilfreich ist.

In der Supervisions- und danach Balintgruppenleiterausbildung habe ich natürlich die Bedeutung der inneren Freiheit erfahren und gelernt, Sachverhalte zu denken und situativ anzusprechen, die von Supervisanden ausgeblendet oder als bedeutungslos angesehen werden. Nun kam die äußere Freiheit (ohne Arbeitgeber) hinzu. Die war ungewohnt. Das Angestelltsein war 35 Jahre lang eingeübt.

Natürlich sind auch als freiberuflicher Supervisor und Lehrsupervisor Abhängigkeiten da, aber sie lassen sich zu einem Teil mitgestalten. Es gibt nun Auftraggeber, die den Erfolg oder Misserfolg eines Prozesses beurteilen, die sagen, welche Themen behandelt werden dürfen, aber es gibt daneben eine starke innere Instanz, die selbstkritisch und selbstreflexiv den Kontrakt analysiert oder den Prozess auswertet und die unterschiedlichen Interessen, mit denen auf den jeweiligen Prozess geschaut wird, in die Analyse einbezieht. Im günstigen Fall lässt sich darüber reden, im schlechten muss man sich trennen. (wenn man es sich leisten kann) Die Rollenabklärung war natürlich auch als Angestellter Leiter Gegenstand der Selbstreflexion und der supervisorischen Kontrolle. Sie ist aber nun verstärkt Gegenstand der Verhandlungen und der Reflexion im Kontraktgespräch.

Die Arbeitszeit muss organisiert und strukturiert werden, die Regel „tagsüber Arbeit abends und am Wochenende Freizeit“ gilt nur noch bedingt. Der Tag bedarf der eigenständigen systematischen Planung. Dafür musste ich eine neue Struktur finden, die zu meinem gegenwärtigen Arbeitsalltag und meinen Freizeitbedürfnissen passt.

Die Freiheit bedeutet auch, sich Kollegen/innen zu suchen für den kollegialen Austausch, für Fachgespräche, für die Reflexion der eigenen Supervisionsprozesse. Die nebenbei anfallenden kollegialen Gespräche gibt es nicht mehr. Sie müssen bei gemeinsamen Projekten oder Veranstaltungen gesucht werden.

Supervision ist eine Arbeit, die ich als freiberuflicher Supervisor vorwiegend allein mache. Rückmeldungen (auch kritische) von Kollegin und Kollegen in einem gemeinsamen Projekt sind die Ausnahme. Das fehlt.

Hinzu kommen die Mühen der Akquise, die ich bisher nicht machen musste. Als Nebenerwerbssupervisor mit einer begrenzten Zeit hatte ich immer genügend Aufträge. Die Sorge, nicht genügend Aufträge zu haben, kommt hoch, wenn es mal einige Zeit wenig Anfragen gibt. In dieser Hinsicht gehört kommende und wieder gehende Unsicherheit zu meiner neuen Rolle, „damit muss ich leben lernen“.

Ich habe eine Homepage erstellt, Visitenkarten drucken lassen, Dinge, um die ich mich als nebenberuflicher Supervisor nicht kümmern musste. Und Akquise dauert lange: das hatte ich Lehrsupervisorinnen/en in den Sitzungen gesagt. Nun betraf es mich selbst. Ich spürte etwas von dem Kränkungspotential dieser neuen Anforderung, die in Lehrsupervisionen oft Thema war und ist.

Deutlich erlebe ich, dass der Teil der Selbstverantwortung größer geworden ist. Als Angestellter ist es möglich, auftretende Schwierigkeiten auf die strukturellen und organisationalen Schwierigkeiten der Institution oder auf die fachlichen Probleme von Vorgesetzten zu projizieren. (Leitung personalisiert Probleme/ Angestellte problematisieren die Struktur) Dieser Teil entfällt. Deutlicher wird: der Supervisor ist seine eigene Organisation (Institution).

Die Freiheit ist nach 1,5 Jahren immer noch ungewohnt aber meistens angenehm. Ich möchte sie nicht mehr missen. Ich werde weiterhin Rollen als Supervisor und Lehrsupervisor abklären (müssen). Das gehört zum Geschäft von Supervision, aber ich verfüge über mehr Freiheitspielraum, mich so oder anders zu verhalten. Aber auch diese Freiheit findet ihre Grenzen.

www.supervision-niederschmid.de