

Eberhard Siegl

Supervision für Neue Selbständige

Annäherungen an ein junges Beratungsfeld

Abstract

Der Autor entwickelt angesichts der Ausweitung der Arbeitsform „Neue Selbständigkeit“ 10 Thesen, die als mögliche Orientierungspunkte bei der Gestaltung des Supervisionsprozesses mit Personen dieser Rechtsform dienen können. Im zweiten Teil seines Beitrags stellt er spezifische Fragestellungen seiner eigenen Coachees näher vor, die als Einpersonenernehmen im Organisationskontext firmieren. Sein Anliegen ist es, die Vielfalt der konkreten Erscheinungsformen von Neuen Selbständigen heraus zu arbeiten und zu verdeutlichen, dass die supervisorische Arbeit mit Neuen Selbständigen eine spezifische Form der Herangehensweise verdient.

Zu den vielen Phänomenen im postfordistisch-deregulierten Arbeitsmarkt gesellt sich im zunehmenden Maße die Neue Selbständigkeit. **Überspitzt formuliert stellt die Neue Selbständigkeit ein Sammelbecken für alle in der herkömmlichen Definition von Arbeitsverhältnissen nicht fassbare Phänomene dar. Seit der Jahrtausendwende hat diese ausgehend von der Sozialversicherung konstruierte Beschäftigungsform einen wahren Siegeszug durch viele Branchen angetreten: Es gibt in Österreich derzeit rund 240.000 sogenannte „EPUs“, also „Einpersonenernehmen“, viele von ihnen sind Neue Selbständige.**

Durch meine eigene Berufsbiografie habe ich einen sehr engen Bezug zu Neuen Selbständigkeit, denn ich habe in vielen Stationen selbst als ein Neuer Selbständiger gearbeitet – und tue das noch immer, nämlich als Supervisor, der als Neuer Selbständiger unter anderem mit Neuen Selbständigen arbeitet.

Doch zuerst: Von welchen Menschen reden wir, wenn es um Neue Selbständige geht? Die Definition der Neuen Selbständigkeit wird in Österreich im Sozialversicherungsrecht festgelegt. Demnach sind Neue Selbständige „Personen, die aufgrund einer betrieblichen Tätigkeit steuerrechtlich Einkünfte aus selbständiger Arbeit erzielen. ... Durch § 2 Abs. 1 Z. 4

Gewerbliches Sozialversicherungsgesetz (GSVG) sollen alle jene Personen in die Pflichtversicherung einbezogen werden, die aufgrund ihrer Erwerbstätigkeit nicht schon nach anderen Bestimmungen (z.B. als Dienstnehmer, freier Dienstnehmer oder Gewerbetreibender) vom Anwendungsbereich eines Sozialversicherungsgesetzes erfasst sind. Die Pflichtversicherung des Neuen Selbständigen umfasst die Pensions-, Kranken- und Unfallversicherung sowie die Selbständigenvorsorge.“ (Wirtschaftskammer Österreichs (WKO), http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=421755&DstID=03. November 2011)

Der Personenkreis, der die Neuen Selbständigen umfasst, sind selbständig Erwerbstätige, die nicht Wirtschaftskammermitglied sind, z.B. Vortragende, Künstler, Sachverständige, Journalisten und Schriftsteller sowie freie Dienstnehmer/innen, „die sich wesentlicher eigener Betriebsmittel bedienen.“ (Vgl. ebd.)

Mit dieser Definition wurde – wie unschwer zu erkennen ist – ein nicht einheitlich fassbares Berufsbild geschaffen, das hauptsächlich dem Ziel Genüge tut, die Frage der Versicherung und der Steuereinnahmen zu klären. Brisanz steckt für mich in der Tatsache, dass Neue Selbständige keine gesetzliche Interessensvertretung haben, da sie nicht in der Wirtschaftskammer vertreten sind. Meiner Ansicht nach stellt dieses Faktum eine Schwächung der Stellung Neuer Selbständiger dar, die zu einer großen Unsicherheit - ausgehend von der Ebene der rechtlichen Vertretung - führen kann.

Neben der fehlenden rechtlichen Vertretung erscheint mir die viel gepriesene Freiheit, die verfügbare Zeit als Neue/r Selbstständige/r frei einteilen zu können, als zweischneidig, da die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitszeit rasch verschwimmen. Darüber hinaus gilt es, eine Vielzahl weiterer Spezifika Neuer Selbstständigkeit zu berücksichtigen. Diese habe ich aus der Perspektive der Beratung von Neuen Selbständigen in Form von 10 Thesen zusammen getragen, die aus meiner Praxisreflexion hervorgegangen sind. Im Anschluss daran mache ich diese anhand von Fallbeispielen aus meiner supervisorischen Begleitung von Neuen Selbständigen anschaulich. Dies stellt mitunter den Versuch dar, die derzeit stattfindenden Veränderungen in der Arbeitswelt, die nur in „einigen Konturen sichtbar“ sind (Hausinger 2008), ein Stück weit begreif- und supervisorisch bearbeitbar zu machen.

10 Hypothesen zur Beratung Neuer Selbständiger

Hypothese 1: Beratung über Beratung notwendig

Selbständige haben in der Regel noch keine spezifischen Vorstellungen von Supervision. In der Phase der „Installation eines Beratungssystems“ (Auftragsklärung und Kontrakterstellung) (Pühl 2009b) muss bei der Arbeit mit beratungsfernen Klient/innen die Erklärung von Supervision durch den/die SupervisorIn erfolgen. Dazu ist es notwendig, dass der/die SupervisorIn schon vorab ein möglichst klares und für Lai/innen verständliches Beratungskonzept erarbeitet hat. Als Expert/innen für Beratung stehen wir als Supervisor/innen in der Verantwortung, gegebenenfalls an andere Berater/innen weiterzuverweisen, wenn die eigenen Kompetenzen und Möglichkeiten für das Anliegen ungeeignet erscheinen (Buchinger 2008). Wir fungieren dadurch mithin als Modell in Fragen der Abgrenzung, die für Neue Selbständige eine besondere Rolle spielt, und worauf ich in weiterer Folge noch näher eingehen werde.

Hypothese 2: Coaching oder Einzelsupervision – Die Bezeichnung der Beratung

Ebenso hängt es vom Supervisanden und von der Supervisandin ab, wie Supervision und Coaching beschrieben und vor allem welche Bezeichnung für den Beratungsprozess gewählt wird. **Es gilt zwischen zwei Positionen ein Ergebnis auszuhandeln: Die eine Position ist meine eigene Sichtweise von Supervision, wie ich sie als Berater verstehe und wie ich sie Anderen erkläre. Die andere Position ist die der Supervisandin/des Supervisanden, der oder die möglicherweise zuvor noch nicht mit dieser Beratungsform in Kontakt gekommen war.** Aus dieser Position muss Supervision mit bisher erlebter Beratung und den eigenen Erwartungen abgestimmt werden. In dieser Phase des Beratungsprozesses, in der die/ der Coachee seine/ihre Sichtweise von Supervision erarbeitet und die Unterstützung, die er/sie durch diese Beratungsform erfährt, einzuordnen lernt, steckt bereits viel Eigenleistung durch den/die KlientIn, die durch die supervisorische Begleitung reflektiert und ihm/ihr zugänglich gemacht werden kann.

In diesem Aushandlungsprozess habe ich die Erfahrung gemacht, dass Neue Selbständige mit „Coaching“ mitunter mehr anfangen können als mit „Supervision“. Theoretisch orientiere ich mich hier an Pühl (2009a), der festhält, dass Einzelsupervision durch den Begriff Coaching abgelöst wurde, nach wie vor jedoch dasselbe meint. Nichts desto trotz vertreten andere Autor/innen wie z.B. Schreyögg (2009) oder Buer (2007) eine andere

fachliche Position, was die Begriffsbestimmung von Supervision und Coaching betrifft, auf die ich hier jedoch nicht näher eingehen möchte. In Übereinstimmung mit Pühl setze ich Einzelsupervision mit Coaching gleich und verwende diese Begriffe gemäß seinem Vorschlag synonym.

Hypothese 3: Identifikationsfallen beim Coaching mit Neuen Selbständigen: Auch der Supervisor/die Supervisorin ist Neuer Selbständiger/Neue Selbständige.

Supervisor/innen sind häufig als Neue Selbständige tätig und haben zusätzlich andere berufliche Standbeine. Diese Parallele zwischen den beruflichen Erfahrungswelten kann zu Identifikationen führen, die den supervisorischen Blick auf die Lage und die damit verbundenen Themen einschränken. Der Supervisor/die Supervisorin kann durch die Kenntnis der Situation des/der Coachees in der einen oder anderen Fragestellung durch eigene Betroffenheiten befangen reagieren und möglicherweise unkritisch intervenieren.

Die Gefahr der „Identifikationsfalle“ erscheint mir nicht unerheblich, sie kann sozusagen den professionellen Blick trüben.

Supervisor/innen, die als Neue Selbständige mit Neuen Selbständigen arbeiten, müssen gerade jene Identifikationsfallen beachten, die sich aus der Parallelität zwischen ihren Arbeitswelten ergeben. Diese Hypothese unterstreicht einmal mehr den Bedarf nach Kontrollsupervision und Intervision für Supervisor/innen.

Hypothese 4: Das Aushandeln der Konditionen eines Auftrags definiert die Rolle mit. Die Karriereplanung dient dabei als haltgebender Rahmen

Übernimmt eine Neue Selbständige/ein Neuer Selbständiger einen neuen Auftrag, legt sie/er durch das Aushandeln von Auftrag und Bezahlung bereits die eigene Rolle für die zukünftige Arbeitsbeziehung fest. Es gilt in diesem Zusammenhang zwei Eckpunkte bzw. Grenzen zu beachten, innerhalb derer die Aushandlung der Rolle stattfindet. Diese betreffen die persönliche Karriereplanung sowie die Anforderungen und Regeln der eigenen Profession. Zunächst erscheint es mir wichtig, dass Neue Selbstständige lernen, ihr berufliches Handeln in eine längerfristige Karriereplanung einzubetten. **In nicht scharf abgrenzbaren Berufsfeldern wie jenen Neuer Selbstständiger, hat es sich bewährt eine innere Richtschnur für die Annahme bzw. das Ablehnen von Aufträgen zu haben. Nicht jeder Auftrag kann angenommen werden, man muss lernen, bestimmte Aufträge abzulehnen**

und andere aus strategischen Gründen anzunehmen. Die Entscheidungshilfe hierfür stellt die persönliche Karriereplanung dar, die Antwort auf die Frage geben soll, wo man in zehn Jahren beruflich stehen möchte. Über dieses „Bild der Zukunft“ gelingt es erfahrungsgemäß, Kriterien zur Auftragsauswahl zu entwickeln, die dem/der Neuen Selbstständigen Orientierung bei der Abgrenzung geben.

Einen weiteren Orientierungsrahmen bezüglich der Qualität der eigenen Arbeitsleistung geben das berufliche Selbstbild und die Regeln der eigenen Profession. Aus diesem professionellen Bezugssystem stehen etwa Kriterien der Arbeit, Begründungen für die Vorgehensweise sowie Zeichen und Belege einer gut gemachten Arbeit als Referenz zur Verfügung.

Erst wenn diese beiden Pfeiler stabil sind, ist ein sicherer Rahmen für die Rollenverhandlung mit Arbeitgeber/innen hergestellt, der Halt gibt.

Hypothese 5: Der Themenkreis „Abgrenzung – Arbeit – Verpflichtung“ und die Burn-Out-Gefahr bei Neuen Selbständigen muss beleuchtet werden.

Neue Selbstständige verpflichten sich in der Regel dazu, eine fertige, im Vorhinein festgelegte Leistung zu erbringen, wie z.B. eine Komposition, ein neues Logo, eine Grafiksequenz in einem Werbefilm, ein Pressefoto, einen Workshop oder einen Artikel. Der Grund dafür ist, dass üblicherweise nicht die Arbeitsstunden und Arbeitszeiten, sondern ausschließlich das Ergebnis und der festgelegte Preis verhandelt werden. Dadurch ist die Abgrenzung zwischen Beruf und Privatleben für Neue Selbständige oft schwierig. Wichtig erscheint mir hier, an der Erarbeitung und Aneignung einer Strategie für die Abgrenzung gegenüber den Begehrlichkeiten der Arbeitgeber/innen, kontinuierlich `dran zu bleiben´. Diese haben sich nicht an arbeitsrechtliche Bestimmungen zu halten und können das fertige Werk von Neuen Selbständigen durchaus „gleich nach den Feiertagen“ verlangen. Schon alleine aus diesen Gründen laufen Neue Selbständige Gefahr, neben normierte Arbeitszeiten - wie etwa untermittags -, darüber hinaus abends, nachts und an Wochenenden zu arbeiten, wo andere sich entspannen und Energie tanken. Zusätzlich müssen sie zu herkömmlichen Arbeitszeiten Aufträge lukrieren, Behördengänge absolvieren und Besprechungen über Projekte abhalten, sind sie doch an Gesprächspartner/innen in Angestellten-Verhältnissen gebunden, die zu regulären Arbeitszeiten tätig sind.

Weiter ist damit zu rechnen, dass an den Werken Korrekturen eingefordert werden, die Verzögerungen nach sich ziehen und zusätzliche Arbeit - neben bereits angenommenen neuen Aufträgen – bedeuten, sodass Doppelgleisigkeiten und Mehrfachbelastungen entstehen, die nicht immer planbar sind.

Darüber hinaus haben Partner/innen, Bekannte und Verwandte häufig reguläre Arbeitszeiten; daraus ergeben sich versetzte Arbeits- und Pausenzeiten, die wechselseitig nicht immer auf Verständnis stoßen. Dies erschwert mitunter das Halten von sozialen Kontakten und Beziehungen.

All dies sind Facetten der Abgrenzungsthematik Neuer Selbstständiger, die supervisorische Begleitung – insbesondere in der Phase der Etablierung – unabkömmlich machen.

Hypothese 6: Der Neue Selbständige/die Neue Selbständige kann als mögliche Konkurrenz für den/die ArbeitgeberIn auftreten.

Neue Selbständige stellen häufig eine Konkurrenz für die/den ArbeitgeberIn selbst dar, da sie in der Regel für Mitbewerber/innen auch tätig sind, bzw. es potenziell jederzeit sein können. Diese wenig vertrauensfördernde Situation stellt eine latente Bedrohung für den/die ArbeitgeberIn in Form von Illoyalität dar, die als Begleiterscheinung auf der Ebene der Arbeitsbeziehung permanent vorhanden ist und von beiden Seiten bewältigt werden muss.

Hypothese 7: Neue Selbständige durchlaufen bei der Aushandlung der Konditionen für einen Auftrag stets eine Phase des Verhandels ihrer eigenen Wertigkeit.

Die Wertigkeit der eigenen Arbeit ist ein weiteres Grundthema für Neue Selbständige, die über Honorarverhandlungen und in einer rechtlich ungesicherten Position, den Wert der eigenen Arbeitsleistung aushandeln müssen; in der Regel gibt es keine Tarifverträge für die Leistung Neuer Selbständiger. Hinzu kommt die fehlende gewerkschaftliche Vertretung.

Ich habe gerade in der Begleitung von Neuen Selbständigen, die noch wenig Berufserfahrung haben/hatten, erlebt, dass das Aushandeln der Konditionen Auswirkungen auf das Selbstwertgefühl hat. Nicht nur Auftrag und Vertrag stehen im Erleben der Person zur Disposition, sondern die ganze Person wird daran gemessen und bewertet, was zu argen Selbstzweifeln und Rückzugstendenzen führen kann. Als Supervisor betrachte ich es daher als meine Aufgabe, diesen – vermeintlichen - Zusammenhang zum Thema zu machen und damit zur Differenzierung in der

Wahrnehmung und zur Schärfung des professionellen Selbstverständnisses des Klienten/der Klientin beizutragen .

Hypothese 8: Erweiterung der Rollenberatung für Neue Selbständige

Neue Selbstständige sind üblicherweise bei mehreren Arbeitgeber/innen tätig und somit in mehrere Teams eingebunden. Hier besteht die Gefahr einer Rollenkonfusion, die sich aus den unterschiedlichen Erwartungsanforderungen in wechselnden Arbeitskontexten ergibt. Dies halte ich für einen von insgesamt drei wesentlichen Faktoren für eine profunde Rollenanalyse Neuer Selbstständiger.

Als zweiten Analysefaktor möchte ich das eigene Netzwerk ins Treffen führen, in dem sich der/die Neue Selbständige bewegt. Dies können Kolleg/innen, Konkurrent/innen und mögliche Arbeitgeber/innen sein, die für den Aufbau des eigenen Netzwerks und für das erfolgreiche Agieren in und mit demselben, notwendige Partner/innen darstellen.

Darüber hinaus müssen sich Neue Selbständige an ein ganzes Regelwerk für die eigene Berufsausübung halten. Für ihn/sie stellen die inhaltlichen Regeln und beruflichen Normen der eigenen beruflichen Vertretung immer auch Verbindlichkeit und Orientierung dar.

Insgesamt ergeben sich daraus drei Bezugsgrößen, die für die Rollengestaltung von Neuen Selbstständigen maßgeblich wirksam sind. Es gilt daher, diese Bezugsgrößen bei der Rollenanalyse zu behandeln, sie abzufragen, und ihre Auswirkungen auf die eigene Rollengestaltung zu beleuchten.

Hypothese 9: Grundthema Fokussierung bei Neuen Selbständigen

Als weiteres Spezifikum, ja Phänomen Neuer Selbstständiger, kann ein deutlicher Widerstand dagegen ausgemacht werden, sich auf eine einzige Einkommensquelle, einen einzigen Beruf zu konzentrieren. Dies mag wirtschaftliche Gründe haben, ebenso können persönlichkeits-theoretische Erklärungsmuster erhalten, die Wesenszüge des Individuums dafür verantwortlich machen, jedenfalls halte ich es für relevant, dem Thema der beruflichen Fokussierung des/der Neuen Selbstständigen im Rahmen von Supervision Platz zu geben, um sicher zu stellen, dass es sich dabei um einen möglichst bewusst gewählten Vorgang handelt.

Hypothese 10: Schnelles, sicher erscheinendes Handeln hinterfragen

Der Wechsel in die Neue Selbständigkeit kann durchaus auch unfreiwillig geschehen, etwa dann, wenn der/die Betreffende ihren Arbeitsplatz verliert und aufgrund mangelnder Jobangebote in die Neue Selbständigkeit wechseln muss. Häufig wird dieser Wechsel vom Coachee als eine sicher getroffene und schnell umgesetzte Entscheidung dargestellt. Eine unfreiwillige Veränderung solcher Art ist aber m.E. innerpsychisch gewiss mit Gefühlen der Unsicherheit, der Trauer, des Infrage-Stellens der eigenen Wertigkeit und von Zukunftsängsten begleitet. Es macht daher Sinn, diese Themen bei einem Coaching mit angehenden Neuen Selbständigen zu besprechen und zu überprüfen, inwieweit ein schnelles Handeln, die erwähnten Gefühle der Unsicherheit kompensieren und verdrängen soll.

Im Folgenden werde ich die oben angeführten Hypothesen näher ausführen und dazu an passender Stelle zwei konkrete Fallbeispiele einfließen lassen.

Auswirkungen der Thesen auf die konkrete supervisorische Arbeit mit Neuen Selbständigen im Organisationskontext

- Im häufigsten Fall kooperieren Neue Selbständige mit Organisationen. Ein wesentliches Charakteristikum ist, dass sie nicht über ein Angestelltenverhältnis in die Organisation eingebunden sind, sondern via Arbeitsauftrag mit einer Organisation in Verbindung stehen. Die Organisation hat einen völlig anderen Einfluss auf die Rollengestaltung einer/eines Neuen Selbständigen als auf die Rollengestaltung eines/einer Angestellte/Angestellten. Rollenberatung ist grundsätzlich eine „Schnittmenge von persönlichen Wünschen, Forderungen und Beiträgen des Rollenträgers einerseits und den Anforderungen und Beiträgen der Organisation andererseits“ (Hantschk 2009, S. 213). Der/die RollenträgerIn stellt der/dem ArbeitgeberIn Wissen, Engagement und Fertigkeiten zur Verfügung, er/sie hat innere Bilder über die eigenen Möglichkeiten und Grenzen und stellt bestimmte Anforderungen und Wünsche an die Organisation. Die Organisation erwartet von den für sie tätigen Rollenträger/innen Leistungen im Rahmen ihrer Zielsetzung und strategischen Ausrichtung (vgl. ebd.). Allerdings ist wichtig anzuerkennen, dass die Ausprägungen der Rollenberatung von Fall zu Fall völlig unterschiedlich sind.

Im Fall eines Klienten, einem Computergrafiker, der bei mehreren Arbeitgebern tätig war, trat die Frage der Abgrenzung gegen Überarbeitung und das Aushandeln der eigenen Wertigkeit beispielsweise deutlich dringender auf, als bei einem anderen Klienten, der als Musiker um einen Bezugsrahmen für seine Arbeit ringen musste und bei dem die Frage der Abgrenzung kein relevantes Thema war. Dagegen beleuchteten wir sehr intensiv seine unterschiedlichen Rollen, die er ausfüllte. Allein schon die unterschiedlichen Ziel- und Schwerpunktsetzungen zeigen, dass die Rollenberatung für Neue Selbständige spezifisch anzusetzen ist.

- Üblicherweise – auch für Supervisor/innen ist das an der ganz normalen Tagesordnung –, sind Neue Selbständige für mehrere Organisationen gleichzeitig tätig. Die beauftragenden Organisationen haben *Primärziele*, für deren Umsetzung u.a. die Leistung der/des Neuen Selbständigen in `irgendeiner Form´ notwendig ist. Um diese Primäraufgabe werden Organisationseinheiten gebildet, die ihren Beitrag zur Bewältigung der Primäraufgabe leisten.

„Sich um die Klarheit und das Verständnis der eigenen Primäraufgabe – bzw. etwas weiter gefasst – von Hauptaufgaben zu bemühen, ist daher eine der Leitideen in den Interventionsmodellen, welche mit und an Rollen in Organisationen arbeiten. Die Funktionalität von Handlungen wird letztendlich dadurch bestimmt, ob sie einer optimalen Erfüllung der Aufgaben dienen. Es ist wesentlich, sich zu vergegenwärtigen, welchen Beitrag ein Rollenträger mit der Erfüllung seiner Aufgaben zu Zielen und Strategien der Organisation leitet.“ (Hantschk 2009, S. 214)

Schlagartig tritt hier die Frage der Wechselseitigkeit zutage: Wofür braucht eine/ein ArbeitgeberIn mich und wofür brauche ich die/den ArbeitgeberIn, was bin ich ihr/ihm wert, was ist er/sie mir wert? Dadurch wird die Wertigkeit festgelegt und eine Struktur geschaffen, die es dem Coachee möglich macht, das eigene Handeln in einen Rahmen zu setzen. Es wird zudem auch die Mitwirkung an der Erfüllung der Primäraufgabe deutlicher.

- Im Rahmen von Supervisionen mit Neuen Selbständigen stelle ich oft fest, dass die Klient/innen viele unterschiedliche Auftraggeber/innen mit völlig konträren Ansprüchen und Arbeitsbedingungen haben. Hier komme ich auf Hypothese 8 „*Erweiterung der Rollenberatung für Neue Selbständige*“ zurück, die die Gefahr der Rollenkonfusion beinhaltet. Betroffene sind sich nicht immer eindeutig im Klaren, wo und für wen sie

welche Rolle übernehmen. Passend dazu der Fall des Musikers: der Klient arbeitete als Filmmusikkomponist und durchlebte immer wieder prekäre Situationen, in denen er kaum Geld hatte und nicht wusste, wie er finanziell über die Runden kommen sollte. In der ersten Sitzung beschrieb er mir seine Situation. Er möchte gerne als freischaffender Komponist Filmmusik machen, aber es gebe in Salzburg, wo er bleiben möchte, keinen Markt für ihn. Auf meine Frage hin, was beruflich sein Ziel sei, antwortete er, dass er sich aufgrund der konkreten Situation nur eine Kombination mit einem fixen, „unkreativen“ Job und der künstlerischen Arbeit vorstellen könne. Er würde gerne beim Musikum [Anmerkung: Das ist eine – auch von Landesmitteln geförderte – Musikschule in Salzburg] 15 Stunden unterrichten, als Big-Bandmusiker arbeiten, und Zeit für das Komponieren haben. Notfalls nahm er dafür auch einen unkreativen Nebenjob an, wie z.B. als Portier.

Dies ist der entscheidende Unterschied zu „herkömmlichen“ Arbeitnehmer/innen, was die Gefahr einer Rollenkonfusion deutlich macht: Der Klient ist Musiklehrer, Komponist, Big-Band-Mitglied und hat als Portier einen zusätzlichen Job für die Existenzsicherung. Er muss sich jedes Mal beim Wechsel von einem Arbeitsplatz auf den anderen klar machen, dass er eine andere Funktion übernimmt und somit andere Rollen inne hat. Neben den unterschiedlichen Funktionen begegnet er an den jeweiligen Arbeitsplätzen unterschiedlichen Personen, arbeitet in mehreren Teams mit und findet sich in einer Vielzahl verschiedener Settings wieder: als Musiklehrer ist er Kollege anderer Lehrer/innen und fungiert als Pädagoge gegenüber seinen Schüler/innen; als Portier steht er firmenintern am unteren Ende der Hierarchie; in der Big Band ist er Ensemblemitglied; als Filmkomponist ist er auf Basis eines Werkvertrags tätig. Aus dieser Funktionsvielfalt ergibt sich nahe liegender Weise eine enorme Rollenkomplexität.

Hinzu kommt, dass Neue Selbständige nicht im luftleeren Raum agieren, sondern in ein berufliches Beziehungsgeflecht eingebunden sind, das für ihre Arbeit sehr wichtig ist. Hier kommt Hypothese 7 über die *Festlegung der Rolle der/des Neuen Selbständigen* zum Tragen. Im Fall des oben erwähnten Musikers stellt sich dies wie folgt dar: Er befindet sich in einem Netzwerk aus Musiker-Kolleg/innen, Konkurrent/innen und möglichen Arbeitgeber/innen. Meine Hypothese in diesem Zusammenhang lautet: für den Aufbau des Netzwerks und für das erfolgreiche Agieren in diesem Netzwerk ist die Reflexion über die eigene Rollenvielfalt zwingend notwendig. Denn ein Netzwerk dient der Unterstützung der eigenen beruflichen Arbeit, genereller gesagt, dem beruflichen Handeln, dem beruflichen Rollenverhalten. Wenn

unklar ist, wie das eigene Rollenverhalten gelagert ist bzw. sein soll, bleibt auch der Nutzen des persönlichen Netzwerks auf der Strecke.

Unser Musiker ist nicht zuletzt Mitglied einer Standesvertretung, er ist fertig ausgebildeter Musikpädagoge und muss sich demnach auch an den inhaltlichen Regeln und beruflichen Normen dieses Fachs orientieren. Es ergeben sich also viele unterschiedliche Ansatzmöglichkeiten, um Neue Selbständige in ihren Rollen zu beraten.

- Grundsätzlich wird die formale Beziehung zur Organisation entweder über einen Dienstvertrag oder über das Aushandeln der Konditionen für einen Auftrag geregelt. Wenn die für die Organisation Tätigen als Neue Selbständige engagiert werden, beschränkt sich die Bereitstellung von Ressourcen seitens der Organisation primär auf Geld und die für die Erledigung der Arbeit notwendigen Informationen, für den Rest [z.B. die Versteuerung der Einkünfte oder die Qualitätssicherung] ist der/die AuftragnehmerIn selbst verantwortlich. Selbstverständlich haben auch Neue Selbständige Wünsche und Vorstellungen für die Zukunft, die sie im Regelfall nur in einem sehr begrenzten bis gar nicht vorhandenen Ausmaß an die Organisation herantragen können. Damit entledigt sich die Organisation gewissermaßen der Aufgabe der Personalentwicklung und der Verantwortung für ihre Leistungserbringer/innen. Mit der Erteilung des Arbeitsauftrags und der Bezahlung ist die Verbindlichkeit zwischen ArbeitgeberIn und AuftragnehmerIn auch schon wieder zu Ende. Im Fall des erwähnten Computergrafikers, der für mehrere Firmen als Neuer Selbständiger tätig war, wird dies gut sichtbar: Für seine Bereitschaft, dem Wunsch des Arbeitgebers nachzukommen und zu bestimmten Zeiten in der Organisation vor Ort anwesend zu sein, hatte er sich zwar von der freien Zeiteinteilung als Neuer Selbständiger verabschiedet, und auf eine regulierte Dienst- und Arbeitseinteilungen eingelassen, jedoch umgekehrt keine eigenen Forderungen an den Arbeitgeber gestellt, wie etwa Verlässlichkeit bei der Bezahlung, wechselseitige Loyalität etc. Das Wechselspiel von Arbeitsleistung und Verantwortung seitens des Arbeitgebers schien bei ihm nicht verankert zu sein. In der näheren Beleuchtung des ideologischen Hintergrunds dieser Haltung trat eine Art liberaler, moderner Zugang zutage, hier keine Ansprüche an den Arbeitgeber zu stellen. **Das Tauschverhältnis Arbeitszeit gegen faire Entlohnung und Verpflichtungen seitens des Arbeitgebers scheint in Auflösung begriffen, so mein Rückschluss auf die Felddynamik Neuer Selbständiger.**

Dies führt mich zur Frage der Loyalität Neuer Selbständiger gegenüber ihren Organisationen. Grundsätzlich können Neue Selbständige jederzeit Aufgaben für eine Organisation und zugleich für Mitbewerber übernehmen. Damit wird die Beziehung zwischen den beiden Seiten um die Note der Konkurrenz bereichert. Die/der ArbeitgeberIn beauftragt jemanden, der/die zugleich für die Konkurrenz tätig ist. Der/die AuftragnehmerIn ist „DienerIn mehrerer Herren“. Dies stellt ein besonderes Spannungsfeld dar, in dem Vertrauen und vor allem die Grenzen desselben relevant werden. Darüber hinaus kann ein Neuer Selbständiger/eine Neue Selbständige der/dem ArbeitgeberIn selbst zur Konkurrenz werden, indem er/sie ebenfalls eine Firma aufbaut, die die gleichen Leistungen anbietet. Im Fall des Computergrafikers traf dies auf seine Karrierepläne zu, er beabsichtigte, in rund fünf Jahren selbst eine eigene Firma aufzubauen und, wenn möglich, Kunden seines Arbeitgebers mitzunehmen. Ich habe diese Hypothese als *Der/die Neue Selbständige als mögliche Konkurrenz für die/den ArbeitgeberIn* formuliert. Die Vorteile der eingeschränkten Verantwortungsübernahme des/der Arbeitgebers/geberin für Neue Selbständige werden mit der permanenten Bedrohung und dem Spannungsfeld durch die potenzielle Konkurrenzsituation möglicherweise wieder zunichte gemacht.

Einen Ansatzpunkte zur Bewältigung dieser Wechselwirkung stellen wie bereits mehrfach betont die *Karrierepläne* Neuer Selbständigen dar, denn das Ziel der Karriereberatung ist die „Positionsbestimmung und Werteklä rung als Basis und darauf aufbauend die Schaffung von Optionen im Handeln und Erleben.“ (Rappe-Giesecke 2008, S. 136) Es erscheint mir daher sehr sinnvoll, den/die Coachee nach den eigenen Zukunftsplänen und Entwicklungsvorstellungen zu fragen, wenn es darum geht Abhängigkeitsverhältnisse und Gefühle der Ohnmacht zu reflektieren und zu verstehen, um ihn/sie (wieder) in die Handlungsfähigkeit zu bringen, was m.E. unter anderem das Ziel jeder supervisorischen Beratung ist.

- Auf der persönlichen Ebene ist die *Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit* ein wichtiges Thema und damit verbunden die Gefahr eines Burnouts. Hier stehen wirtschaftliche Notwendigkeiten bzw. persönliche Karriereabsichten der Notwendigkeit, sich zu entspannen und Ruhephasen einzubauen gegenüber. **Eine gute, sich selbst wertschätzende Abgrenzungsstrategie ist unerlässlich für eine erfolgreiche Neue Selbständigkeit.**

Ein Neuer Selbständiger/eine Neue Selbständige handelt mit der/dem ArbeitgeberIn neben der Rolle über die Bezahlung seiner Arbeit die eigene Wertigkeit aus. (Hypothese 7)

Wiederum aus meinen Erfahrungen mit der Beratung Neuer Selbständiger weiß ich zu berichten, dass die Auswirkungen dieses Aushandlungsprozesses häufig zu einem grundsätzlichen Rückschluss auf die persönliche Wertigkeit führen, insbes. in Fällen des Misslingens oder bei Flaute in der Auftragslage.

Um bei unserem bereits bekannten Beispiel, dem Computergrafiker zu bleiben, kann ich ergänzen, dass er – erwartungsgemäß auf Aufträge angewiesen – Phasen erlebte, in denen er selten angefragt wurde und solche, in denen zahlreiche Aufträge eingingen. Auf Folgeaufträge angewiesen, nahm er auch dann Aufträge an, wenn er prinzipiell ausreichend zu tun hatte. Dadurch waren die Planbarkeit der Arbeitszeit und das Schaffen von Freiräumen und Entspannungsphasen kaum steuerbar. Die Frage der Abgrenzung ist daher eng verwoben mit der Frage der Selbst- und Fremdsteuerung. Auf den ersten Blick erscheint dieses Phänomen häufig nicht bearbeitbar, erst mit zunehmender Sicherheit gewinnt der/die Neue Selbständige meiner Erfahrung nach ausreichend Zutrauen und Zuversicht, um Phasen der Ruhe und Erholung selbst einzuteilen, Auftragsanfragen gegebenenfalls zu verzögern oder gar abzusagen; das eigene Netzwerk spielt hier eine wesentliche Rolle, da es nahe liegender Weise durch brancheninterne Empfehlungen am Leben erhalten wird, und als Rückenstärkung „in guten wie in schlechten Zeiten“ dienlich sein kann zur Entlastung. Hier schließt sich der Bogen neuerlich zum Beruf des Supervisors/der Supervisorin, der/die ebenfalls ein Lied von dieser Dynamik singen kann und ähnlichen Mechanismen unterliegt.

Conclusio

Neue Selbständigkeit umfasst ein breites Spektrum an Erscheinungsformen, sie lässt sich für die Bearbeitung in der Supervision nicht von vorneherein und endgültig festlegen, ihre Beschaffenheit muss stets aufs Neue exploriert und dargestellt werden. Die Folge ist, dass der/die SupervisorIn in jedem Beratungsprozess spiegelbildlich `von vorne´ anfangen muss. Es wäre geradezu fatal sich wie selbstverständlich auf Erfahrungen aus anderen Supervisionen mit Neuen Selbständigen zu verlassen und einmal Bewährtes zu übernehmen.

Nun mögen einige ins Treffen führen, dass supervisorische Arbeit per se ein prozessorientiertes Geschehen sei und es zum professionellen Selbstverständnis zähle,

dem Kontext des Betroffenen Gewicht zu geben, dem stimme ich zu. Anbetracht der Ausweitung dieser Arbeitsform – und den dazugehörigen arbeitsmarktpolitischen Entwicklungen – bin ich jedoch überzeugt davon, dass die Supervision als Beratungsprofession für Menschen in der Arbeitswelt gefordert ist, ein spezifisches Beratungsangebot für Neue Selbständige zu setzen, um dem Phänomen des rasanten Wandels von „normalen“ Arbeitsverhältnissen-zu Sonderformen gerecht zu werden und gesellschaftspolitisch Akzente zu setzen. Dafür können die formulierten Hypothesen nur ein Anfang sein, die – so hoffe ich – Anlass geben, über die Anforderungen an Beratung Neuer Selbständiger weiter nach zu denken.

Literatur:

Buchinger, K. (2008): Ideen zur Grundlegung einer Beratungswissenschaft. Supervision. 4, 2008. 3 - 12

Buer, F. (2007): Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate. Ein Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel. In A. Schreyögg / C. J. Schmidt-Lellek (Hg.): Konzepte des Coaching. Wiesbaden

Hantschk, I. (2009): Rollenberatung – Berufliche Rollen im aktuellen Kontext finden und gestalten. In H. Pühl (Hg.): Handbuch der Supervision 3. Berlin

Hausinger, B. (2008): Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung. Zur Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen in der Arbeitswelt. München: Hampp

Pühl, H. (2009a): Was Supervision auszeichnet. In H. Pühl (Hg.): Handbuch der Supervision 3. Berlin

Pühl, H. (2009b): Auftragsklärung – Interventionen auf dem Wege zur Konstituierung eines Beratungssystems. In: H. Pühl (Hg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung 3. Wiesbaden

Rappe-Giesecke, K. (2008): Triadische Karriereberatung. Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbständigen. Bergisch-Gladbach: EHP

Schreyögg, A. (2009): Besonderheiten des Coaching – Unterschiede zur Supervision. In H. Pühl (Hg.): Handbuch der Supervision 3. Berlin