

1998

Diagnose in Supervision und Organisationsberatung:

Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Kornelia Rappe-Giesecke

Beitrag für das Handbuch 3:

Supervision und Organisationsentwicklung

(Hrsg. Harald Pühl)

1. Einleitung

Das Wort Diagnose weckt leicht Vorstellungen von ÄrztInnen, die mit Hilfe technischer Geräte PatientInnen betrachten und „vermessen“. Man denkt an PsychologInnen, die mit Hilfe von Tests den Grad an Gesundheit oder Gestörtheit von Menschen klassifizieren. Der Begriff stammt aus einem Professionsverständnis, das die Trennung von Diagnostizierendem und Diagnostizierten unterstellt, wobei man davon ausgeht, daß eine einseitige Beobachtung stattfindet. Zum anderen wird nahegelegt, daß nur der oder die ExpertIn das Wissen hat, während der Laie der Expertise vertrauen kann und auch keine Verantwortung für die Erstellung der Diagnose übernehmen braucht. Dieses Verständnis von professionellen Beziehungen widerspricht Werten wie: Ressourcenorientiertheit, Betroffene zu Beteiligten zu machen, die Verantwortung für den Prozeß bei

den Ratsuchenden zu lassen und als BeraterIn nicht als ExpertIn, sondern als ProzeßbegleiterIn aufzutreten. Gelingt es uns, den Begriff der Diagnose umzuwerten oder sollte man einen neuen prägen? In der Literatur zur Organisationsentwicklung ist der Begriff üblich und wird auch im interaktiven Sinne gebraucht, während er in der Literatur zur Supervision eher seltener auftaucht, was gute Gründe hat, wie wir später sehen werden.

Nun gibt es keine Möglichkeit, das Ziel einer Beratung festzulegen und das dafür optimale Setting zu bestimmen, ohne daß man zuvor Daten gesammelt, sie ausgewertet und zu einer Bewertung der Situation der Ratsuchenden gekommen ist. Meine Fragestellung ist, welche Unterschiede gibt es zwischen Supervision und Organisationsberatung in der Art und Weise, wie sie Diagnosen im Beratungsprozeß durchführen und welche Gemeinsamkeiten zwischen beiden Beratungsformen in Bezug auf Vorgehen und Maximen professionellen Handelns, Haltung und Werk bestehen. Meine Datenbasis sind die veröffentlichten Beratungskonzepte, meine eigenen Praxiserfahrungen sowie die mir durch Kontroll- und Lehrsupervision als auch durch kollegialen Austausch bekannte Praxis von KollegInnen.

Noch ein paar Worte zur Begriffsklärung. Ich benutze in diesem Aufsatz den Begriff Organisationsberatung und nicht Organisationsentwicklung. Letzteres ist ein übergreifendes Konzept, um Veränderungsprozessen unter das die Entwicklung einer Organisation durch das Management oder andere Subsysteme fällt als auch die Entwicklung mit Hilfe externer BeraterInnen.

Da es sich hier um die Mitwirkung von BeraterInnen an solchen Prozessen handelt, verwende ich den Begriff Organisationsberatung. (1)

2. Thesen

1. Das **Modell von Beratung**, daß das ratsuchende System hat und das Modell, das das Beratersystem hat, sind am Anfang eines Beratungsprozesses nie deckungsgleich. Wie eine Beratung idealerweise abläuft, wie die Rollen aussehen und insbesondere wie die Verantwortung für den Beratungserfolg verteilt ist, muß in den ersten Phasen verhandelt werden. Von OrganisationsberaterInnen wird in der Regel erwartet, daß sie eine Expertenrolle einnehmen und Lösungen präsentieren oder sie werden als „ÄrztInnen“ geholt, die nicht nur die Verantwortung für die Lösung, sondern auch für die Diagnose übernehmen. Von SupervisorInnen wird in der Regel keine Expertenberatung, sondern eher Beratung im Rahmen der „Arzt-Patient-Hypothese“ erwartet. (2)

SupervisorInnen und OrganisationsberaterInnen gemeinsam ist, daß ihr Selbstbild und ihr Rollenverständnis dem der Prozeßberatung entspricht. Die Diagnosephase als auch die Arbeit im dann folgenden Prozeß gelingt nur, wenn diese paradoxe Situation aufgelöst wird.

2. **Supervision kürzt die Diagnosephase** ab und schließt gleich einen Kontrakt über die Maßnahme. In der

Organisationsberatung kontrahiert man im Idealfall nur die Diagnosephase. Welche Maßnahme die angemessene ist, bleibt an dieser Stelle noch offen.

3. Das Beratersystem besteht in der Supervision meist aus einem einzelnen Supervisor oder einer Supervisorin, der oder die der Organisation oder einem ihrer Subsysteme gegenübertritt. Organisationsberatung und damit Diagnose kann nur in einem **BeraterInnenteam** erfolgen. Das Beratersystem muß eine annähernd hohe Komplexität aufweisen, wie das ratsuchende System, es muß sich also in diesem Falle um eine Organisation handeln.

4. Eine Organisationsdiagnose zu erstellen heißt, die Kultur einer Organisation zu verstehen. Dies kann nur durch Teams geschehen, zu denen **Insider und Externe** gehören. Die Aufgabe des Beratersystems ist es, sich in der Organisation zu vernetzen, um einerseits Zugang zu verschiedenen Stellen zu erhalten und andererseits die Innenperspektive einbeziehen zu können. Während OrganisationsberaterInnen mit der obersten Führungsebene den LinienmanagerInnen, internen Beraterinnen und PersonalentwicklerInnen in unterschiedlicher Weise kooperieren sollten, bekommen die SupervisorInnen in der Regel nur Kontakt zu den LinienmanagerInnen und ihrem Auftrag gebenden System. Die Datenbasis, die der Diagnose zugrunde liegt, ist in diesem Falle schmaler.

3. Beratungsmodelle

„Wir brauchen Supervision, weil wir einen Konflikt zwischen Team und Leitung haben“, oder „ich habe Schwierigkeiten mit inkooperativen KlientInnen, ich brauche Einzelsupervision“, sind Anfragen, die SupervisorInnen häufig bekommen. In diesen Fällen haben die Ratsuchenden das Problem bereits diagnostiziert, sie wissen, welche Maßnahme angemessen ist, sind nur noch auf der Suche nach einem geeigneten Experten, der diese ausführen kann. OrganisationsberaterInnen treffen häufig auf folgende Anfragen: „Unsere Mitarbeiter sind nicht kundenorientiert genug, bitte machen Sie doch mal mit ihnen einen Workshop zur Kundenorientierung“ oder „führen Sie doch mal eine Befragung bei den Führungskräften darüber durch, ob und wie sie unsere neuen Führungsgrundsätze umsetzen.“ Auch diese Anfragen sind solche nach einer bestimmten Maßnahme, zu der man jemand mit Expertise braucht.

„Unsere Kooperation klappt überhaupt nicht mehr, wir wissen auch nicht woran es liegt“, sagt mir jemand, der am Telefon um eine Teamsupervision nachfragt. „Mir geht es so schlecht, ich komme im Moment mit überhaupt nichts mehr in meinem Beruf klar.“ Dies sind Supervisionsanfragen, die die Diagnose des Problems noch offen lassen. Eine Nachfrage nach Organisationsberatung: „Unsere neuen Qualitätsstandards werden überhaupt nicht eingehalten, wir verstehen nicht woran das liegt.“ In diesen Fällen bieten die Ratsuchenden Symptome oder Probleme an, deren Ursachen ihnen nicht bekannt sind, für die sie auch noch keine Lösung sehen. Gefragt ist der oder die

BeraterIn als Arzt, der eine Diagnose für dieses Problem liefern und entsprechende Maßnahmen empfehlen kann. Im Unterschied zum ersten Fall wird die Diagnose als hilfreich angesehen.

Beide Modelle sind sehr voraussetzungsvoll und enthalten hohe Fehlerquellen, wenn diese Voraussetzungen nicht vorliegen (vgl. Abb. 1 hier einfügen). Oft wird das Prozeßberatungsmodell als das eigentlich „richtige“ Modell interpretiert. Schein sagt sehr deutlich, daß dies das optimalste Vorgehen für den Berater ist, der bestimmte Wertvorstellungen verfolgt, wie sie in der OE entwickelt worden sind, daß aber die anderen beiden Beratungsmodelle für Situationen, in denen die dort gemachten Voraussetzungen vorliegen, ideal sind. Was man anwendet, hängt also einmal vom Ziel der Beratung ab, das man vor der Diagnose nur noch nicht kennen kann, zum anderen von den Wertvorstellungen des Beraters. Der dritte Punkt ist, daß, um überhaupt eine Diagnose durchführen zu können welches dieser Modelle angezeigt ist, man zunächst einmal an das ratsuchende System Anschluß finden muß. Ich habe es noch nicht erlebt, daß die Bedingungen, die das Prozeßberatungsmodell fordert, in irgendeiner Organisation oder bei einem Ratsuchenden vorgelegen haben. Die eine Möglichkeit ist es, sich zunächst die Rollen anweisen zu lassen und dann, wenn sich Vertrauen aufgebaut hat, in einen switch von der Experten- zur Prozeßberaterrolle vorzunehmen, indem man z.B. Verantwortung abgibt und die Beteiligten stärker einbezieht. Die andere Möglichkeit besteht darin, daß dritte Modell „zu verkaufen“, indem man sie in wertschätzender Weise darauf hinweist, daß sie sicherlich ja

auch schon an Lösungen gearbeitet haben und sicher nicht davon ausgehen, daß Externe innerhalb von wenigen Stunden das schaffen können, woran sie ein Jahr gearbeitet haben.

Die Beziehungsbotschaften, die hinter diesen Modellen stehen, zu kennen, ist m.E. unabdingbar für BeraterInnen. Während die ersten beiden sagen: „Ich nehme Dir die Verantwortung ab“, sagt das dritte: „Du behälst die Verantwortung für Dich und Dein Handeln. Ich als Berater zeige Dir durch die Art wie ich frage, wie ich vorgehe, wie Du diese Probleme das nächste Mal allein ohne mich lösen kannst.“

Bleibt man in der Diagnosephase auf dem ExpertInnen- oder ÄrztInnen-Standpunkt, so ist es sehr schwierig, in der darauffolgenden Phase zum Standpunkt der ProzeßbegleiterIn zu wechseln. Die Weichen werden am Anfang gestellt und auch die Botschaften am Anfang gesendet. Von daher ist es ratsam, in beiden Beratungsformen diese Paradoxie zwischen Erwartungen des ratsuchenden Systems und Werten und Zielen der BeraterInnen möglichst frühzeitig aufzulösen.

4. Phasen des Beratungsprozesses

Supervision beginnt in der Regel wie auch Organisationsberatung mit dem Erstkontakt, aber schon dann scheiden sich die Wege. Während man in der Supervision mit einem Sondierungsgespräch versucht, das Beratungsanliegen soweit zu klären, daß man zu einem Kontrakt über Supervision in einem bestimmten Setting

kommen kann, versucht man in der Organisationsberatung zunächst erst einmal einen Auftrag für die Diagnose des Ist-Zustandes zu bekommen. Die folgende Tabelle zeigt die Phasen eines idealen und vollständigen Beratungsprozesses. (Tabelle 2 hier einfügen)

Dieser orientiert sich an dem aus der Aktionsforschung kommenden Ablauf von Datenerhebung, -auswertung, -rückkopplung und Interventionsplan. Während Organisationsberatung, die sich dieser sozialwissenschaftlichen Forschungsmethode bedient, die Diagnosephase massiv expandiert, kürzt Supervision sie in der Regel im vier Phasen ab (2. bis 5.). Alle diese Phasen laufen entweder im Sondierungsgespräch in schneller Folge ab oder werden im Supervisionsprozeß nachgeholt. Es ist evident, daß in dieser Verkürzung natürlich eine höhere Fehlerquote liegt, was die Entscheidung für Ziele, Setting und zu beteiligende Personen betrifft. Aus diesem Grunde habe ich in mein Supervisionsmodell von Anfang an eine Vorphase der Problemdiagnose eingebaut. Auch Pühl kontrahiert bei Teamsupervisionsanfragen grundsätzlich eine Sondierungsphase. Seine und auch meine Erfahrung ist, daß dies nicht schwer durchzusetzen ist, wenn man vom Wert einer präzisen Diagnose und Indikationsstellung überzeugt ist. (3) Der Unterschied zwischen dieser Expandierung des Sondierungsgesprächs und dem Vorgehen in der Organisationsberatung liegt immer noch darin, daß ich in der Supervision innerhalb des Systems, was bei mir Rat sucht, bleibe und evtl. noch mit dessen Führungskraft spreche, während ich in der Organisationsberatung Rollenträger und Gruppierungen befrage, die nicht Kontaktklienten, also Anfrager waren.(4) Ziel der Diagnose in der Organisationsberatung ist es ja überhaupt zu ermitteln, wer der

Klient ist, während man dies in der Supervision als gegeben nimmt.

5. Die Etablierung des Beratungssystems

Die Systemtheorie hat sich lange mit der Frage beschäftigt, wie es überhaupt möglich ist, von außen in Systeme intervenieren zu können. (5) Für mich ist die Antwort auf diese Frage, daß man ein neues System etabliert, was weder mit dem System identisch ist, aus dem der oder die BeraterInnen kommen noch mit dem System, aus dem die Ratsuchenden kommen. Das folgende Schaubild zeigt, daß das **Beratungssystem** Schnittmengen mit dem **Beratersystem**, dem **ratsuchenden** und dem **auftraggebenden System** hat, darüber hinaus aber eigene Strukturen und Prozesse aufweist. (Abb. 3 einfügen) Es entsteht ein neues System mit eigenen Regeln, Zugangsbedingungen, Rollendefinitionen, Zielen, System-Umwelt-Beziehungen und einer eigenen Identität. Dieses System ist das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses, in den die Erwartungen der drei beteiligten Umweltsysteme eingehen. Die Gestaltung eines solchen Beratungssystems wird in den Sondierungsgesprächen verhandelt.

In der Supervision geht es darum, daß Setting für die Durchführung der Supervision zu etablieren, d.h. wer ist Supervisand, wer ist Auftraggeber, wer ist Berater und wie kooperieren diese drei, um das vereinbarte Ziel zu erreichen? Wie schafft es die Supervision, sich von den angrenzenden

Umwelten, d.h. der Organisation, den Führungskräften, den KlientInnen und auch den BeraterInnen abzugrenzen und gleichzeitig ihren Anschluß an sie zu gestalten? In der Organisationsberatung geht es zunächst um die Gestaltung eines Beratungssystems, das die Aufgabe hat, eine Diagnose zu stellen und einen Interventions- oder Maßnahmeplan vorzuschlagen. Bei der personellen Zusammensetzung des Beratungssystems ist zu beachten, daß es auf jeden Fall aus Internen und Externen besteht. Die Internen können involvierte Führungskräfte, Personalentwickler oder interne Organisationsentwickler, Projektleiter oder was Senge „internal networker“ nennt, sein.

(6) Der Versuch die oberste Führungsebene einzubinden, um sich einen Auftrag für eine solche Diagnose und die entsprechende Unterstützung für das Projekt zu holen und die Suche nach geeigneten Internen für die Durchführung der Diagnose löst in der Regel schon Unruhe im System aus. Ergreift diese bei der Etablierung des Beratungssystems zunächst nur kleinere Teile der Organisation, so werden die Auswirkungen heftiger, wenn die Diagnose dann real durchgeführt wird. Das Beratungssystem muß sich in der Verantwortung dafür fühlen, diesen ausgelösten Fragen bei den MitarbeiterInnen, den Führungskräften und anderen zu begegnen. Dies kann man am ehesten dadurch tun, daß man die erhobenen Daten und die eigenen Interpretationsvorschläge den Beteiligten zurückkoppelt und sie um ihre Interpretation dieser Daten bittet. Es heißt, man befragt nicht viele Mitarbeiter, wie dies Unternehmensberatungsfirmen tun und legt dann dem Management die Ergebnisse der Befragung, in die lediglich die Interpretationen der BeraterInnen eingehen vor, sondern man

beteiligt in höchstmöglichem Maße die Betroffenen an der Datenauswertung und setzt sie in Kenntnis über die Ergebnisse. Dies entspricht der Philosophie von Organisationsentwicklung Betroffene zu Beteiligten zu machen. Wie man bei der Diagnose vorgehen kann, schildere ich im nächsten Kapitel.

Die an der Beratung beteiligten Systeme sehen in der Supervision also ganz anders aus als in der Organisationsberatung. Das BeraterInnen-System besteht in der Supervision meist aus einer Person, in der Organisationsberatung sollte es hingegen aus einem Team von BeraterInnen mit unterschiedlichen Spezialisierung bestehen. Das ratsuchende System ist in der Supervision in der Regel deckungsgleich mit dem Beratungssystem plus BeraterIn. In der Organisationsberatung besteht es aus unterschiedlichen Typen von KlientInnen, nämlich Kontaktklienten, solchen die einbezogen werden, den intermediate clients (Schein 1997) und später den primären Klienten. Das auftraggebende System ist häufig identisch mit dem ratsuchenden System in der Supervision, wenn nicht, handelt es sich meistens um eine Führungskraft, die Beratung für Einzelne oder Gruppen von Mitarbeitern sucht. In der Organisationsberatung muß der Auftraggeber erst gesucht werden, ist es der Kontaktklient oder fragt der nur im Auftrag des eigentlichen Auftraggebers nach? Das Beratungssystem besteht also in der Supervision im wesentlichen aus dem ratsuchenden System und dem Berater, während es in der Diagnosephase in der Organisationsberatung aus dem BeraterInnen-Team und Mitgliedern der Organisation besteht, die zu großer Wahrscheinlichkeit nicht Ratsuchende

sind, sondern zur Gruppe der intermediate clients gehören. Hier erhält das BeraterInnenteam Unterstützung von internen SpezialistInnen für Kultur, Struktur und Prozesse in der Organisation. Dieser Typus steht in der Supervision in der Regel nicht zur Verfügung.

6. Verfahren der Informationsgewinnung und -verarbeitung

Gemeinsam ist Supervision und Organisationsberatung, daß sie Informationen sowohl durch **Selbst- als auch durch Fremdbeobachtung** gewinnen. Die BeraterInnen nehmen gelegentlich den Standpunkt des außenstehenden Beobachters ein und nehmen das Verhalten der Ratsuchenden, die Gestaltung der Räumlichkeiten etc. wahr. Sie lesen Konzeptionen, Leitbilder, Führungsgrundsätze oder ggf. Bilanzen, die die Organisation schriftlich zur Verfügung stellt. Hierbei ist es natürlich wichtig, daß die BeraterInnen auf dem Niveau von real Beobachtbarem anfangen, ihre eigenen Grundannahmen über diese Organisation zu prüfen und sich nicht gleich zu Schlußfolgerungen verlocken lassen. (7)

Umwelterkenntnis durch Selbstbeobachtung ist eine Form der Informationsgewinnung, die charakteristisch für diesen beiden Beratungsmethoden ist. Die Analyse der ausgelösten Affekte, der eigenen Gegenübertragung, die Analyse von Spiegelungsphänomenen, dienen SupervisorInnen dazu zu verstehen, was Ratsuchenden passiert. Geht es nicht mehr um

Einzelne, sondern um Subsysteme von Organisationen, so ist die **Selbstanalyse des Beratungssystems als Spiegel auch sozialer Strukturen des ratsuchenden Systems** (ggf. auch mal des Beraterinnensystems) wesentliches Handwerkszeug (vgl. dazu Giesecke und Rappe-Giesecke 1997, S. 599-609). Geht es um die Analyse psychodynamischer Prozesse und sozialer Strukturen, so sind die Beratungssysteme gefordert, sich jeweils korrespondierend als psychisches oder soziales System selbst zu analysieren. „Wie verteilen wir hier unsere Rollen? Halten wir uns an unsere Absprachen und Kontrakte? Wie wird kooperiert? Wie werden die Systemgrenzen gezogen?“, dies alles sind Fragen zur Analyse der sozialen Strukturen des Beratungssystems verstanden als Mittel zum Verstehen der sozialen Struktur des ratsuchenden Systems. Die Fähigkeit von Systemen, andere Systeme zu spiegeln, wird in der Diagnosephase systematisch genutzt, um das andere System nicht nur durch Daten, die durch Fremdbeobachtung, sondern auch durch Daten, die durch Selbstbeobachtung gewonnen werden, zu stützen. Die Mitglieder des ratsuchenden Systems, die dies erleben, lernen dadurch, wie man diese Form von Informationsgewinnung betreiben kann und wozu sie nützlich ist. Dies hat im Sinne der OE-Philosophie den Effekt, daß die Beteiligten Fähigkeiten erwerben, um später selbst solche Diagnose durchführen zu können. Die Informationsgewinnung wird also in beiden Beratungssettings als **soziale Informationsgewinnung und -verarbeitung** organisiert. Im Gegensatz zum Experten oder Arzt-Patienten-Beratungsmodell, in dem ein individueller Wahrnehmungs-Verarbeitungs-Prozeß im Berater oder in der Beraterin abläuft, handelt es sich hier um

einen kollektiven Prozeß sozialer Informationsverarbeitung. Dies ist insofern vorzuziehen, als es in Organisationen ja in der Regel nicht um individuelle Informationsverarbeitung, sondern im soziale geht.

Worauf legt man nun den Fokus, wenn man eine Diagnose machen will? Dies scheint ja zunächst erst einmal vom einzelnen Auftrag abzuhängen. Die grundlegende Maxime für professionelles Handeln, der ich hier folge, ist folgende: Ich konzentriere mich darauf, wie die Aufgabe der Organisation oder des jeweiligen Subsystems, ihre primary task, erfüllt wird, wie also die Prozesse aussehen, die die Organisation entwickelt, um diese Aufgabe zu lösen. (9) Supervision und Organisationsberatung haben grundsätzlich die Möglichkeit, den Fokus auf die Aufgabe der Organisation oder auf die Beziehungen in der Organisation zu legen. In der Supervision wird der Einstieg über die interpersonellen Beziehungen häufig gewünscht, führt aber in den meisten Fällen dazu, daß sich die Probleme verschärfen (s. hierzu auch Beitrag von Pühl zu Teamsupervision, S.). Anfragen für Organisationsberatung hingegen enthalten meistens den Hinweis, sehr aufgabenbezogen, erfolgs- und zielorientiert vorzugehen. Hält man sich an letzteres, ignoriert die Menschen und ihre Beziehungen, die bei der Erfüllung dieser Aufgaben beteiligt sind, so scheitern die Interventionen spätestens bei der Umsetzung von Beschlüssen und Maßnahmen. Da es der Sinn von Organisationen ist, Funktionen für Umweltsysteme zu erfüllen, sprich für KlientInnen oder KundInnen, liegt es nahe auf die Aufgabe zu fokussieren. Daß die Tendenz sich mit sich und seinen Beziehungen zu

beschäftigen in den meisten Organisationen recht stark ist, im Not-for-Profit-Bereich offen, im Profit-Bereich eher verdeckt, ist es eine große Verlockung hier einzusteigen. Als Beraterin werde ich nach meinem Verständnis geholt damit ich dazu beitrage, daß die Aufgabe, die diese Organisation hat, besser erfüllt wird. Daß dies nur mit zufriedenen MitarbeiterInnen, Führungskräften und KlientInnen möglich ist, ist klar. Diese Zufriedenheit kann jedoch nach meiner Erfahrung nicht über Beziehungsklärung und Fokussierung auf Personen erreicht werden. Also mache ich mich zunächst daran zu klären, welches Verständnis die Einzelnen von der Aufgabe haben und wie sie sie umsetzen, was dabei gut und produktiv läuft und was nicht so gut funktioniert. Dies hat den Effekt, daß die Einzelnen entlastet werden und man gleich die Orientierung auf die Strukturen und Prozesse des Systems bekommt. Dies kann man in der Supervision natürlich nur mit dem anfragenden System tun, in der Organisationsberatung würde ich als Teil des Beratungssystems daraufhin intervenieren, daß dies im Fokus der Diagnose ist.

7. Diagnosemethoden in der Organisationsberatung

Ich möchte jetzt einen kurzen Überblick über Settings und Methoden der Diagnose, wie sie in der Organisationsberatung angewandt werden, geben.

- **Workshops**, die entweder abteilungs-, professions- und hierarchieübergreifend veranstaltet werden oder mit

einzelnen Gruppierungen und Subsystemen der Organisation. Hier arbeitet man in der Regel mit Moderationsmethoden und kreativem Verfahren und versucht gemeinsam einen Prozeß sozialer Informationsgewinnung und -verarbeitung eine Erhebung des Istzustandes zu zuvor vereinbarten Fragestellungen. Methoden, die man hier auch anwenden kann, sind die Kräftefeldanalyse nach Lewin, die Softanalyse oder das 6-Boxen-Modell von Weissbord (10).

- **Interviews.** Dies können narrative, halboffene oder Leitfadeninterviews sein. Um sich einen guten Überblick über den betreffenden Bereich der Organisation, den man zunächst befragen will, zu bekommen, sollte man quer durch Hierarchien, Professionen und Abteilungen Interviews mit ausgewählten Einzelpersonen machen. Möglich sind auch Gruppeninterviews, in denen man nach der Methode des Gruppendiskussionsverfahrens arbeitet.
- **Teilnehmende Beobachtung.** Die Mitglieder des Beratungssystems gehen wie Ethnographen durch die Organisation, nehmen an ihrem Alltagsleben teil und gewinnen so Feldnotizen.
- **Dokumentenanalyse.** Es ist sinnvoll, einschlägige Verschriftlichungen von Führungsgrundsätzen, Leitbildern, Ablaufplanungen und Konzeptionen und Bilanzen etc. zu studieren.
- **Fragebögen.** Handelt es sich um eine recht große Organisation, in der man nicht alle Mitglieder befragen kann und will, so erweist sich ein Fragebogen in Kombination mit

diesen anderen Verfahren als sinnvoll, um mehrere Perspektiven und somit eine breitere Datenbasis zu bekommen.

- **Kundenbefragung.** Wie zufrieden Kunden mit einer Organisation sind, wie sie sie erleben und bewerten, kann man wiederum in Form von Interviews oder Fragebögen erfahren.

Bei der Entscheidung für eine dieser Diagnosemethoden sollte man sich stets überlegen, welche Beziehungsbotschaft man damit sendet. So weisen Doppler und Lauterburg (1994) darauf hin, daß z.B. der Einsatz von Fragebögen, deren Auswertungsergebnisse nicht veröffentlicht werden, die Botschaft sendet: „Wir wollen statistische Daten erheben, aber sie als Mitarbeiter interessieren uns nicht.“ (S. 186) Grundsätzlich ist ein Methodenmix angesagt und man sollte Verfahren wählen, an denen die Beteiligten schon jetzt lernen können, wie man Probleme diagnostiziert.

Hat man die Datensammlung beendet, so sitzt man vor einer Menge von Tonbändern, Aufzeichnungen, Dokumenten, Metaplanwänden, also einem riesigen Berg von Daten. Die Aufgabe ist nun, diese Daten zu sichten, zu ordnen und zu bewerten. Dies ist ein Szenario, vor dem sich die meisten BeraterInnen fürchten. In der Regel ist es so, daß im Beratungssystem im Laufe dieser verschiedenen Schritte sich schon Hypothesen herauskristallisieren, die man im nächsten Interview oder im nächsten Workshop schon einmal testen kann. Hier ist die Kooperation zwischen Insidern und Outsidern, die unterschiedliche Nähe und Ferne zur Kultur haben und unterschiedlich abhängig von der Organisation sind, zwingend notwendig, um zu einer

Datenpräsentation zu kommen, die die Türen für weiteres Lernen öffnet, also anschlussfähig ist, gleichzeitig aber genügend Impulse für Lernen und Veränerungen bereit hält.(11) In manchen Settings fällt Datenerhebung und -bewertung zusammen, wie z.B. in Workshops. Dort ist es nicht nötig, in einem gesonderten Setting die Daten zurückzukoppeln, sondern es reicht aus, den gut dokumentierten Verlauf und die Ergebnisse der Workshops den Beteiligten zur Verfügung zu stellen. Fallen die Settings nicht überein, so ist es sinnvoll Hypothesen und Datenmaterial den jeweils Beteiligten vorzulegen, sie hierzu erneut zu befragen und diese Daten wiederum zu dokumentieren. Diese Rückkopplungsprozesse sind also nur bei solchen relativ rückkopplungsfreien Methoden, wie Interviews, Fragebögen etc. notwendig.

Die Führungsebene wird jetzt in den Diagnoseprozeß auf jeden Fall einbezogen werden, da es darum geht, Maßnahmen vorzuschlagen und darüber ggf. einen Kontrakt zu schließen. Erste Ideen dazu sollte das Beratungssystem entwickeln, ehe es der Führung Feedback über die Ergebnisse der Diagnose gibt. Nach diesen Gesprächen macht das Beratungssystem einen Vorschlag dazu, welche Maßnahmen im einzelnen ergriffen werden sollten, ob es also um Trainings von sozialen Kompetenzen gehen sollte, um Supervision, um die Einrichtung von Projektgruppen, die Umstrukturierung eines Bereichs, die Entwicklung eines Leitbildes etc. Diese Vorschläge müssen dann mit dem Abnehmer der Beratungsleistung und dem Auftraggeber kontraktiert werden. Dazu gehört in der Regel in größeren Organisationen die oberste Führungsebene, der Betriebsrat muß einbezogen werden, und die

jeweiligen Abnehmer der Beratungsleistung. In der Regel konstruiert man eine Steuerungsgruppe, die den weiteren Prozeß koordiniert.

8. Schlußfolgerung

Der Idealfall der Beratungsarbeit ist es für mich, einen Kontrakt über eine Diagnosephase mit dem ratsuchenden System zu schließen, und nicht schon einen Kontrakt über eine bestimmte Maßnahme. Dies ist nicht nur bei Nachfragen nach Supervision recht schwierig durchzusetzen, sondern auch bei solchen nach Organisationsentwicklung. Eine gute Diagnose erhöht die Qualität der Beratung erheblich. Gelingt mir dies nicht, so muß ich vornherein im Kontrakt mir Möglichkeiten schaffen, den Vertrag und auch das Setting zu verändern, wenn es sich zeigt, daß die Ziele der Beratung andere als zunächst angenommen sind und das ausgewählte Setting dazu nicht mehr paßt. Wir wissen, daß die Möglichkeit ideale Rahmenbedingungen für das eigene professionelle Handeln herzustellen, die die Ratsuchenden natürlich nicht kennen können, begrenzt wird durch die Notwendigkeit anschlussfähig an das System zu sein. Im Einzelfall kann man entscheiden, ob man auf den idealen Bedingungen besteht und damit ggf. den Auftrag nicht bekommt oder sich zunächst dem System anpaßt und dann langsam versucht im Sinne der Prozeßberatung zu intervenieren. Grundsätzlich gilt für mich, daß professionelle Standards - wie auch dieser - kein Selbstzweck sind. Es bleibt eine natürliche Spannung bestehen zwischen der Anschlussfähigkeit an die Ratsuchenden und

ihre Kultur und meine Mitverantwortung für das Gelingen des
Beratungserfolgs, die sich aus meinem Wissen über
Rahmenbedingungen von Beratung speist. Ich versuche hier dem
Leitsatz der Bauhaus-Designer zu folgen: form follows function.

Anmerkungen:

(1) Organisationsentwicklung ist in meinem Verständnis in erster Linie eine Managementaufgabe, zu deren Lösung interne oder externe BeraterInnen hinzugezogen werden können. Ein Klassiker der Organisationsentwicklung, nämlich „Process Consultation“ von Ed Schein ist sowohl für Manager als auch für Berater geschrieben: „Lessons for Managers and Consultants.“

Noch einige Anmerkungen zu meinem Hintergrund: Ich bin seit vielen Jahren in der Ausbildung sowohl von SupervisorInnen als auch von OrganisationsberaterInnen tätig und verfüge selbst über Praxiserfahrungen in beiden Beratungsformen sowohl im not-for-Profit- als auch im Profit-Bereich. Forschungen habe ich zunächst über Supervision und in den letzten Jahren auch zu Organisationsentwicklungsprozessen durchgeführt. Überlegungen zu den ersten Phasen des Beratungsprozeß habe ich in Rappe-Giesecke 1994b dargestellt.

(2) Die Unterscheidung zwischen Beratung nach dem Expertenmodell, nach dem Arzt-Patienten-Modell und nach dem Prozeßberatungsmodell hat Ed Schein eingeführt. Vgl. 1987: Three models of Consultation, S. 22-38. Eine Übersetzung und Zusammenfassung dieser Ideen findet sich in Fatzer 1993a, S. 62 ff.

- (3) Vgl. dazu Pühl 1998, S. 78 und Rappe-Giesecke 1994a, Abschn. 5.1: Ablauf der Problemdiagnose, S. 113-117.
- (4) Kontaktklienten sind solche, die mich anfragen, die aber nicht in jedem Fall für sich selbst Beratung haben wollen, sondern vermitteln, z.B. Führungskräfte, Sprecher von Gruppierungen oder Personalentwickler. In der Organisationsberatung arbeite ich mich von den contact clients über die, wie Schein sie nennt, „intermediate client“, die ich brauche um die nächsten Schritte zu planen und Zugang zur Organisation zu bekommen etc. zu den „primary client“, die den Beratungsbedarf haben, vor. Vgl. Schein 1987, S. 117 ff.
- (5) Vgl. dazu z.B. Willke 1996, insb. Abschnitt 4.1: Das Problem der operativen Geschlossenheit der Organisation.
- (6) Peter Senge und die Forscherinnen vom SOL (Society for organisational learning) beschäftigen sich mit der Frage, wie man wirkungsvolle Veränderungsprozesse in Organisationen initiieren und gestalten kann. Senge ist der Auffassung, daß das Lernen bei den Managern anfangen muß und daß die Berater Lernprozesse in Organisationen nur wirksam in Kooperation mit den drei Managementebenen angehen können: Mit den local line leaders, das sind Linienmanager und Projektleiter, den executive leader, das ist die oberste Führungsebene und den internal networker, das können Mitarbeiter mit guten Beziehungen im ganzen Unternehmen, also Leute aus Stabsabteilungen oder

Organisationsmitglieder mit hoher informeller Macht sein. Der Einbezug der letzteren Gruppe in ein solches Beratungssystem hält er für absolut notwendig. Vgl. Senge 1996b

- (7) Wie stark unsere eigenen mentalen Modelle über die Welt unsere Beobachtung lenken, wissen wir nicht zuletzt durch den Konstruktivismus. Ein großer Teil von Organisationsberatung besteht darin, die mentalen Modelle, die Organisationsmitglieder über ihre Organisation, ihre Aufgabe etc. haben, die in der Regel unbewußt sind, ans Licht zu heben. Es ist natürlich für die BeraterInnen überdies notwendig, sich über ihre eigenen mentalen Modelle, die ihre Beobachtung von Organisationen unbewußt steuern, im Klaren zu sein. Nicht nur für die BeraterInnen, sondern auch für diejenigen aus der Organisation, die an der Diagnose mitwirken, ist es von großer Bedeutung, nicht zu schnell von Beobachtungen auf Schlußfolgerungen zu kommen. Es gibt in dem „Fieldbook zu lernenden Organisationen“ eine sehr bildliche Darstellung des Schlußfolgerungsprozesses, nämlich die ladder of inference, die Abstraktionsleiter. Vgl. Senge u.a. 1994, S. 242 ff., deutsch S. 279 ff. Die Untersuchung mentaler Modelle ist eine Disziplin der lernenden Organisation, z.B. vgl. Senge ebd. Praktiziert wird sie in der von Isaacs entwickelten Dialogtechnik. Vgl. William Isaacs: Dialogue im Fieldbook, S. 357 ff. und Ed Schein 1996, S. 209-228.

- (8) Vgl. dazu Giesecke und Rappe-Giesecke 1997, S. 599-609
- (9) Ich folge hier der Auffassung von Ed Schein, der sagt, daß der günstigste Fokus auf dem „task process“ liegt. Er differenziert dann für einzelne Interventionen zwischen Inhalt, Prozeß und Struktur von Aufgaben oder Beziehungen. Vgl. Schein 1987, S. 40-53. Eck hat 1993 im Aufsatz über Rollencoaching die entsprechende Tabelle übersetzt. Vgl. S. 217
- (10) Eine Darstellung der Kräftefeldanalyse und des 6-Boxen-Modells von Weisbord findet man in Kap. 2.4: Die Diagnose bei Schmidt und Berg 1995, S. 118-154. Die Softanalyse stellt Eck in seinem Aufsatz über Rollencoaching 1993, S. 231-135 vor. Seinen Überblick über Diagnosemethoden in der Organisationsberatung findet sich bei Weisbord 1984, Sackmann 1993, bei Doppler/Lauterburg 1994 im Kap. 2 und bei Baumgartner et al 1996. Die Autoren vom Management Center Vorarlberg nennen diese Diagnosephase Phase der Situationsklärung.
- (11) Wie man mit diesem Problem umgeht, der Organisation Erkenntnisse zu vermitteln, sie gleichzeitig aber auch zu motivieren, daß sie diese zur Kenntnis nimmt, damit beschäftigt sich George Roth mit seinen „learning histories“. Ihm geht es darum, Ergebnisse von Veränderungsprozessen, die in einem Subsystem stattgefunden haben, der gesamten Organisation so zur Verfügung zu stellen, daß sie bereit ist, sich mit diesen Veränderungen

auseinanderzusetzen. Vgl. dazu Roth 1997 und Roth und Kleiner 1996. Roth ist Mitglied der Gruppe, die am MIT in Boston um Ed Schein herum die Ideen zur lernenden Organisation entwickelt hat, die Senge in der 5. Disziplin veröffentlicht hat.

Literaturliste

- Baumgartner, I., Häfele, W., Schwarz, M., Sohm, K. (1996): Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Bern und Stuttgart
- Doppler, K. und Lauterburg, C. (1994, 2. Aufl.): Change Management. Frankfurt/M.
- Eck, C.D. (1993, 4. Aufl.): Rollencoaching als Supervision, in: Fatzer, G. (Hg.), Supervision und Beratung. Ein Handbuch. Köln, S. 209-248
- Fatzer, G. (1993a, 4. Aufl.): Phasendynamik und Zielsetzung der Supervision und Organisationsberatung, in: ders. (Hg.), Supervision und Beratung. Ein Handbuch. Köln S. 53-84
- ders. (1993b, 4. Aufl.): Institutions- und Systemdynamik der Supervision, in: ders. (Hg.), Supervision und Beratung. Ein Handbuch. Köln S. 85-108
- Fatzer, G., Rappe-Giesecke, K., Looss, W. (1998): Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung. Köln
- Giesecke, M. und Rappe-Giesecke, K. (1997): Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung - Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in Beratung und Wissenschaft. Frankfurt/M.

diess. (1998): Was kann man aus dem gegenwärtigen Entwicklungsstand der Beratung für die Gestaltung kommunikativer Sozialforschung lernen, in: Journal für Psychologie 3/1998 (im Druck).

Isaacs, W. (1996): Der Dialog, in: Senge, P.M., Kleiner, A., Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Stuttgart S. 412-420

Pühl, H. (1998): Team-Supervision - Von der Subversion zur Institutionsanalyse. Göttingen

Rappe-Giesecke, K. (1994a, 2. Aufl.): Supervision - Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. Heidelberg

dies. (1994b): Vom Beratungsanliegen zur Beratungsvereinbarung - Diagnose und Setting, in: Pühl, H. (Hg.), Handbuch der Supervision 2. Berlin S. 15-25

Roth, G. (1997): How to Make Experience Your Company's Best Teacher, in: Harvard Business Review sept.-oct. 1997 reprint 97506

Roth, G. und Kleiner, A. (1996): The Learning Initiative at the AutoCo Epsilon Program. Working Paper des Center for organizational Learning - Massachusetts Institute of Technology.

Sackmann, S. (1993): Diagnose von sozialen Systemen, in:
Fatzner, G. (Hg.), Supervision und Beratung. Ein Handbuch. Köln
S. 341-362

Schein, E.H. (1987): Process Consultation Volume II - Lessons
for Managers and Consultants. Reading, Massachusetts

ders. (1996): Über Dialog, Kultur und Organisationslernen, in:
Fatzner, G. (Hg.), Organisationsentwicklung und Supervision:
Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Köln S. 209-228,
(engl. 1993): On Dialogue, Culture and Organizational Learning,
in: Organizational Dynamic. winter, S. 40-51

Schmidt, E.R. und Berg, H.G. (1995): Beraten mit Kontakt -
Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung. Offenbach

Senge, P.M. (1996): Die fünfte Disziplin - Kunst und Praxis der
lernenden Organisation. Stuttgart. (engl. 1990): The Fifth
Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization.
New York

ders. (1996b): The Ecology of leadership, in: Leader to leader,
fall 1996, S. 18-23

Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C. u.a. (1996): Das
Fieldbook zur 5. Disziplin. Stuttgart. (engl. 1994): The Fifth
Discipline Fieldbook. New York

Weisbord, M.R. (1994): Organisationsdiagnose - Ein Handbuch mit Theorie und Praxis. Goch. (engl. 1978): Organizational Diagnosis. Reading, Massachusetts

Willke, H. (1996a, 2. Aufl.): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Stuttgart

Berufsangabe und Anschrift

Rappe-Giesecke, Kornelia

Dr. phil., Diplom-Supervisorin,

Professorin für Supervision an der Evangelischen Fachhochschule

Hannover, Blumhardtstraße 2, 30625 Hannover