

Zwischen Autonomie und Vernetzung - die Schaffung des Beratungssystems

Die Autorin geht der Frage nach, wie eingebunden bzw. unabhängig Beratungssysteme von ihren Herkunftssystemen sein müssen. Sie bietet ein Modell an, das je nach Ziel der Beratung unterschiedliche Grade an Autonomie bzw. Vernetzung beschreibt. So ist es ein Unterschied, ob die Beratung der Entwicklung einer Organisation, der Entwicklung einer Profession oder der persönlichen Entwicklung dienen soll. In welche paradoxen Situationen BeraterInnen und Ratsuchende kommen, wenn sie gemeinsam ein neues System schaffen und mit welcher Haltung man mit diesen Paradoxien umgehen könnte, beschreibt der zweite Teil.

Meine Perspektive

Die Beratung von Organisationen, Gruppen und Einzelpersonen braucht, damit sie aus dem professionellen Alltag herausgehoben ist, das was wir Settings nennen. Eine der ersten Aufgaben von SupervisorInnen und OrganisationsberaterInnen ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es ermöglichen, daß Räume geschaffen werden können, in denen - jenseits der alltäglichen Routinen und des Drucks des operativen Geschäfts - Reflexion und Vorbereitungen für Veränderungen stattfinden können. Hat der Supervisor oder Organisationsberater auf der einen Seite für die Autonomie des Systems zu sorgen, so muß er parallel dazu auf der anderen Seite für genügend Anschluß der Beratung an die Organisation oder deren Subsysteme sorgen.

Es handelt sich also um einen Prozeß der Systembildung. Mich interessiert hier, wieviel Unterschiede oder auch Gemeinsamkeiten dieser Prozeß der Systembildung in der Supervision und der Organisationsberatung aufweist. Das Wissen um die Paradoxien und Dilemmata, in die wir als Beraterinnen und Berater und in die auch unsere Interaktionspartner dabei geraten, erscheint mir wichtig, um diese Prozesse gut steuern zu können.

Meine Perspektive, unter der ich diesen Etablierung von Beratung betrachte, ist die kommunikationswissenschaftliche.
(1)

Was ist ein Beratungssystem?

Geht es um eine Anfrage nach Beratung, welcher Coleur auch immer, so treffen zunächst **drei voneinander unabhängige Systeme**, nämlich das **Beratersystem**, das **ratsuchende System** und das **auftraggebende System** aufeinander (vgl. Abb. 1 aus

Giesecke und Rappe-Giesecke 1998, 60). Beratersysteme bestehen in ihrer Minimalform aus einem oder einer BeraterIn, es kann sich um Praxisgemeinschaften, Sozietäten oder auch Firmen handeln. Das jeweilige Beratersystem hat eine bestimmte Identität ausgebildet, es gestaltet seinen Anschluß an Kunden wie auch Kollegen in einer spezifischen Weise, organisiert die notwendigen Abläufe wie Akquisition, Diagnose, Maßnahmen und Evaluationen nach einem bestimmten Ablaufschema. Welche Formen es gibt, beschreibt Gabi Belz in diesem Heft. Auch das ratsuchende und das auftraggebende System haben eine bestimmte Identität, bestimmte Mitgliedschaftsregeln, gestalten System-Umwelt-Beziehungen, also Anschluß und Abgrenzung in einer bestimmten Art und Weise, prozessieren ihre Aufgaben in für sie typischen Ablaufmustern und praktizieren eine für sie typische Art von Aufgabenteilung. Diese beiden Systeme können personell identisch sein, müssen es aber nicht. Ed Schein (1997) hat für die Prozeßberatung in Organisationen eine Typologie von Klienten entwickelt, er unterscheidet 6 Typen:

1. Der 'contact client', das ist derjenige, der mit dem Berater den ersten Kontakt aufnimmt;
2. der 'intermediate client', das sind meist mehrere Personen, die durch Interviews, Treffen und andere Vorbesprechung in die Beratung involviert werden;
3. 'primary client', das sind diejenigen, die das Problem besitzen und in der Regel die Beratung bezahlen;
4. 'unwitting client': Diese „nichts ahnenden“ Klienten stehen in irgendeiner direkten Beziehung zum primary client. Sie werden durch die Beratung affiziert, wissen aber nicht, daß diese Auswirkungen auf sie hat.
5. 'indirect client': Dies sind Mitglieder Organisation oder Kunden, die von der Beratung affiziert werden, die der Berater aber in der Regel nicht kennt.
6. 'ultimate client': Das kann die gesamte Organisation sein, eine Gruppe oder eine Gemeinschaft, deren Wohlergehen der Berater in seinen Interventionen mit einbeziehen sollte.

Hinter den Auftraggebern und dem ratsuchenden System stehen also noch weitere Systeme, die von der Beratung entweder profitieren können oder in unangenehmer Weise betroffen werden.

Treffen nun diese drei Systeme aufeinander - in einem ersten Sondierungsgespräch zum Beispiel - so haben sie die Aufgabe, gemeinsam ein neues System zu bilden, das nicht identisch mit einem der drei ursprünglichen Systeme ist. Dieses neue System muß genau wie alle drei anderen eigene Regeln für Mitgliedschaft entwickeln, Aufgaben und Rollen ausdifferenzieren, System-Umwelt-Beziehungen regulieren, seine Aufgabe in Abläufe prozessieren und schlußendlich eine eigene Identität entwickeln. Dies kann nur gelingen, wenn keines der drei Ursprungssysteme dominiert. Ist das Beratungssystem identisch mit Strukturen, Abläufen und Identitäten des ratsuchenden Systems, so ist der Berater marginalisiert und wird nichts ausgerichtet. Sind sein Ziel und seine Reccourcen einseitig durch das auftraggebende System

bestimmt, so finden die beiden anderen dort drin nicht die optimalen Arbeitsbedingungen. Eine Dominanz durch das Beratersystem kann man sich so vorstellen, daß der Berater oder die Beraterin die Verantwortung sowohl für die Diagnose als auch für die Zielformulierung als auch für das Vorgehen übernimmt.

Konstituiert wird das Beratungssystem einmal durch einen geschäftlichen Akt (Kontrakt) zwischen gleichberechtigten Partnern und zum anderen durch die Schließung eines Arbeitsbündnisses zwischen den drei Parteien, das auf Vertrauen aufbaut. Letztere Beziehung ist asymmetrisch: Der oder die BeraterIn erscheint als ExpertIn für Beratungsdesigns und das Verstehen professioneller Beziehung und organisationaler Strukturen, die Ratsuchenden als vorübergehend in ihrer Selbstregulationsfähigkeit eingeschränkte Systeme, die die Kompetenz des Beraters brauchen, um ihre Selbstregulationsfähigkeit wieder herzustellen. Die Konstruktion eines neuen in der Organisation bisher noch nicht existierenden Systems löst das durch die Systemtheorie gestellte Problem, wie man in Organisationen überhaupt intervenieren kann.

Supervision und Organisationsberatung konstruieren unterschiedliche Beratungssysteme

Wieviele Schnittstellen ein Beratungssystem zu den drei Ursprungssystemen hat, aus welchen Elementen es besteht und wie seine Identität aussieht, hängt vom Ziel der Beratung ab. Geht es um die **Entwicklung der Organisation**, ist das Bezugssystem die gesamte Organisation mit ihren unterschiedlichen Subsystemen. Hier braucht das Beratungssystem viele unterschiedliche Anschluß- oder auch Schnittstellen. Es werden sich im Laufe des Prozesses immer wieder unterschiedlich zusammengesetzte Beratungssysteme bilden, teilweise sogar mehrere nebeneinander. OrganisationsberaterInnen müssen in jedem Fall mit den Führungskräften, deren Aufgabenbereich tangiert ist, kooperieren. Sie werden sich mit den internen BeraterInnen, den Personal- oder OE-EntwicklerInnen vernetzen. Sie haben mit verschiedenen Subsystemen wie Teams oder Projekten oder Abteilungen zu tun, mit Gruppen von Funktionsträgern und vielleicht sogar mit KundInnen oder KlientInnen.

Ein Beratungssystem muß ganz anders konstruiert sein, wenn es sich nicht um die Entwicklung von Organisationen, sondern von **Professionen** handelt. Die erste mir bekannte Methode zur Professionsentwicklung ist die Balintgruppenarbeit (2). Beratung mit dem Ziel der Professionsentwicklung befaßt sich mit den latenten oder manifesten Programmen, die bestimmte Professionen für ihre Wahrnehmung professioneller Beziehungen, für die Informationsverarbeitung und für die Umsetzung in Handeln entwickeln haben. Diese Programme bewußt zu machen ist das eine Ziel, das andere ist es, das Selbstbild, die Identität dieser Profession deutlich werden

zu lassen. Balintgruppenarbeit zielt drittens darauf, durch diese Form von Selbsterfahrung die Qualität der Arbeit mit Kunden, Klienten und Patienten zu verbessern. Übliche Settings dafür sind Gruppensupervisionen und Einzelsupervisionen, in denen mit dem Programm Fallarbeit gearbeitet wird.

Jedem Supervisor und jeder Supervisorin ist klar, daß es für die Erreichung dieses Ziels eines Beratungssystems bedarf, was weitaus weniger Anschluß- und Schnittstellen zu einer Organisation hat als der erste Typus. Die Beziehung zu denjenigen, die die Fachaufsicht über die Professionellen haben, muß in irgendeiner Weise geregelt sein. Die Fachaufsicht, die die primary task der Organisation vertritt, kann zeitweilig Element des Beratungssystems sein, wenn es nämlich darum geht abzugleichen, ob die in der Beratung gefundenen Maximen professionellen Handelns mit dem Konzept der Organisation kompatibel sind. Permanent wird das Beratungssystem aus Angehörigen einer Profession plus BeraterIn bestehen. Ob letztere der gleichen Professionen angehören muß oder nicht, ist eine lang diskutierte Frage, auf die es nur die Antwort gibt: Gehört sie der gleichen Profession an, so wird sie die gleichen unbewußten Verarbeitungs- und Steuerungsmechanismen haben und es besteht die Gefahr, daß sie diese nicht erkennen und hinterfragen kann. Gehört sie einer anderen Profession an, so ist sie wenig anschlussfähig und wird Mühe haben, die latenten Programme zu erahnen und zu verstehen. Ein Subsystem einer Organisation wie z.B. ein Team kann nur dann mit der Maßgabe der Professionsentwicklung Teil eines Beratungssystems werden, wenn die Mitglieder tatsächlich der gleichen Profession angehören. Multiprofessionell zusammengesetzten Teams sind als Element dieses Beratungssystems nicht denkbar. Das erklärt, warum Fallsupervision mit Teams nur in Kombination mit der Reflexion latenter Steuerungsprogramme der Organisation angeboten werden sollte.

Das dritte Bezugssystem neben Organisation und Profession ist die **Person**. Natürlich sind Organisationen und Professionen nicht ohne Menschen denkbar, aber sie emergieren dort als Rolle bzw. Funktion, also als Umwelt der Organisation und im zweiten Fall als Angehörige einer bestimmten Profession. Darüber hinaus gibt es Beratungsanliegen, wo weder das eine noch das andere im Vordergrund steht, sondern es um die Entwicklung eines berufstätigen Menschen in seiner ganzen Komplexität geht. Die Reflexion der eigenen Berufsbiografie, die Planung der eigenen Karriere verstanden als Suche nach einem Arbeitsplatz und einer Aufgabe, in der ich mit meiner Energie, meinen Wertvorstellungen und meinen Visionen und nicht gegen sie arbeiten muß; sind hier die Themen. Handelt es sich nicht um eine Personalentwicklungsmaßnahme, so fällt hier das ratsuchende und das auftraggebende System in einer Person zusammen. Naturgemäß sind die Anschlußstellen an die Organisation hier am geringsten. Dieses Beratungssystem erfordert die stärkste Abgrenzung nach außen hin.

Paradoxien der Systembildung

Steigt man bei einem Supervisions- oder Organisationsberatungsauftrag gleich mit der Maßnahme - z.B. Teamentwicklung oder Fallsupervision - ein, so produziert man eine Reihe von professionellen Paradoxien, die man nur durch Gratwanderungen oder dialektisches Denken in ihrer lebendigen Spannung halten kann. Man kann diese Paradoxien abmildern, indem man einen vollständigen Beratungsprozeß durchläuft (vgl. Abb. 2 aus Giesecke und Rappe-Giesecke 1997, 646). Dieser Beratungsprozeß, um welchen Auftrag es auch immer sich handelt, beginnt mit einem Kontrakt über eine Diagnosephase. Die Diagnosephase orientiert sich in ihrem Ablauf an dem Vorgehen der angewandten Sozialwissenschaften, nämlich Datenerhebung, Rückkopplung und Auswertung. Aus dieser Auswertung heraus konstruiert man einen Interventionsplan, man könnte auch sagen das Beratungsdesign und entscheidet sich für eine bestimmte Maßnahme, d.h. ein oder mehrere Beratungssysteme. Supervision kürzt in der Regel diese ersten Phasen ab, im Schnelldurchgang werden sie im Sondierungs- und Kontraktgespräch durchlaufen (3). Im laufenden Supervisionsprozeß muß immer wieder die Schleife Datenerhebung, Rückkopplung und Auswertung durchlaufen werden, wenn der Kontrakt und das Ziel der Supervision nicht mehr eindeutig ist. Die Annahme, daß Organisationsberatungsmaßnahmen immer diesen vollständigen Prozeß durchlaufen, widerspricht meiner Erfahrung allerdings auch der Realität. Meistens werden dort auch ganz konkrete Aufträge formuliert. Es gibt Vorgaben, was die Ziele der Beratung sein sollen und es werden auch schon genaue Vorschläge für die Zusammensetzung des Beratungssystems gemacht. Das ratsuchende oder auftraggebende System stellt meist selbst die Diagnose und die Indikation, was zur folgenden Paradoxien führt:

- Das Beratungssystem muß so konstruiert sein, daß es autonom genug ist, um eigene Strukturen und Abläufe zu entwickeln. Es muß sich von den es umgebenden Systemen **abgrenzen**. Das Beratungssystem muß so mit den es umgebenden Systemen **verbunden** sein, daß Veränderungen in ihm auch Veränderungen in den umgebenden Systemen bewirken können.
- Ich brauche als BeraterIn einen **klaren Auftrag**, um ein angemessenes Beratungssystem konstruieren zu können und um im laufenden Prozeß sowohl ziel- als auch prozeßorientiert arbeiten zu können. Ich weiß, daß ohne Durchlaufen einer Diagnosephase die Formulierung des Auftrags, die Indikationsstellung und die Diagnose bereits **Teil des Problems** sind. Folge ich dem Auftrag, werde ich nur mehr vom selben produzieren und unser Beratungssystem wird keinen Erfolg haben.
- Bestehe ich auf einem **klaren Auftrag** und einem klaren Kontrakt habe ich ihn zwar, nehme mir damit aber die Möglichkeit, mit **Inszenierungen und Spiegelungen** zu

arbeiten. Je mehr Struktur und Klarheit ich produziere, umso stärker zerstöre ich dem ratsuchenden und auftraggebenden System jede Möglichkeit, Informationen durch unbewußtes Inszenieren in das Beratungssystem hineinzutragen. Spiegelungen und Inszenierungen sind das zentrale Erkenntnisinstrument selbstreflexiv arbeitender BeraterInnen.

- Ich bin als BeraterIn nur dann anschußfähig ans System, wenn ich mich bis zum gewissen Grade von ihm **instrumentalisieren** lasse. Ich arbeite nur dann professionell, wenn ich einen **außenstehenden Standpunkt** bewahren kann. (Eine mögliche Lösung wäre es, sich zunächst verwickeln zu lassen, sich dann zu distanzieren und die in der Distanz gewonnenen Beobachtungen dem System zur Verfügung zu stellen.) Beständige professionelle Abstinenz führt hier genauso wenig zu guter Kooperation wie beständiges Sich-einbinden-lassen und Einfühlen: Zuviel Distanz, die affektlos macht und zuviel Nähe, die bewußtlos macht.
- Die Beziehung zwischen BeraterInnen und Ratsuchenden bzw. Auftraggebern sind die zwischen **gleichberechtigten** Geschäftspartnern. Die Beziehung zwischen ihnen sind **asymmetrisch**, der Berater oder die Beraterin verfügt über Fähigkeiten, die dem ratsuchenden oder auftraggebenden System verloren gegangen sind. Der Berater oder die Beraterin kennt die manifesten oder latenten Programme des ratsuchenden und auftraggebenden Systems nicht.
- Teilt man die Auffassung, daß Berater sich auf die Dauer überflüssig machen sollten, Beratung also ressourcenorientiert vorgehen sollte, so muß die **Verantwortung** für die Konstruktion des Beratungssystems und den Beratungsprozeß **von Anfang an zwischen beiden geteilt** werden. Das ratsuchende und auftraggebende System **kann diese Verantwortung nicht wahrnehmen**, da es das professionelle Wissen des Beratersystems nicht hat, z.B. nicht weiß, wie Beratungssysteme konstruiert werden müssen, damit ein bestimmtes Ziel erreicht werden kann.
- BeraterInnen sind ExpertInnen **für die Schaffung von Rahmenbedingungen und die Anwendung von Verfahren zur Wiedererlangung von Selbstregulationsfähigkeit** von Organisationen, Professionen und Personen. BeraterInnen sind **keine ExpertInnen für das fachliche know how** zur Steuerung einer bestimmten Organisation oder für die Arbeit mit bestimmten KlientInnen. Es wird von Ihnen oft erwartet, daß sie ihr Wissen zur Verfügung stellen, um hier erfolgreicher zu sein.
- Auftraggebende und ratsuchende Systeme definieren die Beziehung häufig als **Experte-Laie-Beratung** oder als **Arzt-Patient-Beziehung**. BeraterInnen verstehen sich als **ProzeßbegleiterInnen**, die weder Diagnosen, noch Lösungen produzieren. (4)
- Ratsuchende Systeme, die überorganisiert und überstrukturiert sind, fordern in der Regel eine ebenso durchstrukturierte Beratung. Hier muß ein System gebildet

werden, was **Strukturzerfall**, also Chaos hervorbringen kann, aus dem dann andere Strukturen entstehen können. Minimal strukturierte Systeme wollen minimal strukturierte Beratungssysteme, in denen Selbstreflexion und Strukturverfall vorherrschen. Hier müssen die Beratungssysteme so konstruiert sein, daß **Zielorientierung und Strukturklarheit** vorherrschen. Das BeraterInnen-System wird dies jedoch in der Regel nicht allein durchsetzen können.

- Ein Berater darf von keinem einzigen Auftrag wirklich emotional oder ökonomisch **abhängig** sein. BeraterInnen **brauchen Aufträge**, um ihren Lebensunterhalt zu sichern. (Weigand 1998, 33)

„Die neuzeitliche Wissenschaft (und nicht nur sie, K. R.-G.) hat Paradoxien und Ambivalenzen selten als Chance und meistens als aufzulösendes Übel empfunden. Dies mag für den Aufbau einer mechanischen Industriekultur seine Vorteile besitzen. Sobald Kommunikation und soziale Informationsverarbeitung als Basis und Produktivkraft der Gesellschaft betrachtet werden, tut Umorientierung Not.“ (Giesecke und Rappe-Giesecke 1997, 688)

Beratungskonzepte entwickeln Maximen dafür, wie man mit diesen Paradoxien bei der Etablierung eines Beratungssystems umgehen kann. Je entwickelter sie sind, desto mehr folgen sie dem Prinzip des Sowohl-als-auch-Denkens, das erfordert, daß man diese beiden sich scheinbar ausschließenden Pole in der Spannung hält. (5) Man kann BeraterInnen-, ratsuchende und auch auftraggebende Systeme im übrigen danach unterscheiden, welchen Pol der Paradoxie sie in ihrem Entweder-oder-Denken fokussieren. Lebendig wird eine Beratung erst dann, wenn die Einseitigkeiten, die die angrenzenden Systeme mitbringen, dort überwunden werden können.

Beratungskonzepte, die die Paradoxien aufnehmen, können im zeitlichen Nacheinander beides tun:

- Autonomie und Anschluß schaffen,
- Strukturen setzen und Raum für Inszenierungen lassen,
- die Verantwortung teilen und die Verantwortung behalten,
- dem Prozeß folgen und den Prozeß steuern,
- ExpertIn sein und gleichzeitig Nicht-ExpertIn sein. (6)

Konsequenzen für Supervision und Organisationsberatung

In Seminaren zur Einführung in die Organisationsberatung, die ich für praktizierende SupervisorInnen seit einiger Zeit anbiete, wird oft die bange Frage gestellt: „Muß ich mich denn nun völlig neu orientieren? Gilt die Schweigepflicht nicht mehr, muß ich mich überall vernetzen? Muß ich ganz anders einsteigen und gleich mit den Führungskräften reden? Muß ich Organisationsberatung lernen, damit ich noch Supervision machen kann?“ Diese Fragen lassen sich, wie wir

gesehen haben, nicht generell beantworten. Erst wenn man geklärt hat, ob es sich bei dem Auftrag um die Entwicklung der Organisation, die Entwicklung der professionellen Kompetenzen oder die persönliche Entwicklung handelt, kann man diese Frage genauer beantworten. In Abbildung 3 (Abb. hier einfügen) kann man sehen, wie hoch bzw. niedrig bezogen auf diese Ziele der Bedarf an Autonomie und Vernetzung ist.

Organisationsentwicklung braucht m.E. Beratungssysteme, die von Teams aus insidern und outsiders geleitet und gesteuert werden. Externe BeraterInnen und auf der anderen Seite Führungskräfte, Projektleiter, Teamleiter müssen von Anfang an miteinander kooperieren und die Verantwortung teilen. Externe Berater können solche Prozesse nicht alleine steuern, da sie zu lange brauchen, um Kultur, d.h. die latenten Programme der Organisation zu verstehen. Überdies brauchen sie jemanden, der ihnen Zugang zu den verschiedenen Subsystemen der Organisation schafft und der mit der entsprechenden Macht ausgestattet ist, um die Konsequenzen, die aus den Beratungen resultieren, umsetzen zu können. Interne, also Führungskräfte oder interne Berater brauchen Externe, um die latenten Programme, nach denen sie und die Organisation handeln, aufdecken zu können und Differenzenerleben produzieren zu können. Das Wissen externer Berater über das Funktionieren von Organisationen, über Spiegelungsphänomene, über Kultur etc. ist hilfreich, um die Besonderheiten der eigenen Organisation besser einschätzen zu können. Die von Anfang an geteilte Verantwortung ermöglicht es, daß die Berater aus der Organisation auch wieder herausgehen können, ohne daß die neugeschaffenen Strukturen sofort wieder zerfallen. Natürlich wird es im Laufe des Prozesses 'kleine' Beratungssysteme geben wie z.B. die rollenbezogene Leitungsberatung, wo lediglich die Abnehmer der Beratungsleistung und die externen Berater das Beratungssystem bilden.

Professionsentwicklung braucht diese enge Anbindung an die Organisation nicht. Hier wird lediglich die Fachaufsicht und die Personalentwicklung tangiert. Mit den entsprechenden Repräsentanten sollten zu Beginn und zum Abschluß der Beratung Gespräche geführt werden. In diesem Bereich bewegen sich die Balintgruppenarbeit und fallbezogene Einzelsupervision. Fallbezogene Teamsupervision nimmt schon eine Mittelstellung zum Bereich Organisationsentwicklung ein, da reine Konzentration auf professional-client-Beziehung hier nicht möglich ist.

Der Bereich **persönliche Entwicklung** erfordert die höchste Autonomie des Beratungssystems, da es hier oft zu Interessenkollisionen zwischen dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin und der Organisation kommen kann. Handelt es sich um eine Personalentwicklungsmaßnahme, so wird bestenfalls zu Beginn ein Gespräch zwischen PE-ler und Berater stattfinden oder die PE wählt den Berater nur aus. Gleiches gilt für die Vermittlung durch Führungskräfte.

Bezahlen die Mitarbeiter die Beratung selbst, so ist es kontraindiziert, einen Kontakt zur Organisation aufzubauen.

Nun mag man einwenden, daß einem am Anfang oft noch nicht so klar ist, ob das Ziel nun Organisationsentwicklung oder Professionsentwicklung ist oder sogar persönliche Entwicklung. Falls es hier Irritationen gibt, so ist es auf jeden Fall sinnvoll, eine Diagnosephase einzuschieben, bevor man sich für ein bestimmtes Beratungssystem mit entsprechendem Programm entscheidet. Das bedeutet für die SupervisorInnen, daß auch dann, wenn sie sich entscheiden keine Organisationsberatung zu machen, sie zumindestens über die Kompetenzen zur Durchführung von Diagnosephasen verfügen sollten. (7)

Ich habe den Eindruck, daß uns zur Zeit was die Abgrenzung von Supervision und Organisationsberatung betrifft, unser traditionell hierarchisierendes Denken in die Quere kommt. Organisationsberatung steht nicht über der Supervision, sondern verfolgt andere Ziele als es die Supervision bisher getan hat und hat damit ein anderes methodisches Repertoire und andere Beratungssettings ausgebildet. Supervision kann genauso wie Teamentwicklung, Projektbegleitung, open space, Workshops, ihre Funktion als ein Modul neben diesen anderen in der Entwicklung vor Organisationen einnehmen. Ich denke, wir brauchen eine übergreifende Beratungstheorie, die es uns erlaubt, aus den selbstgeschaffenen Dilemmata der Abgrenzung und Fragmentierung herauszukommen. Helfen wird uns dabei ein eher modulares denn hierarchisches Denken und Perspektiven, die in der Lage sind, berufständisches Denken zu suspendieren.

Das Proprium der Supervision, das Bewußtmachen und Reflektieren von latenten Selbststeuerungsprogrammen von Individuen, Gruppen und Organisationen durch soziale Selbstreflexion bleibt bestehen. Supervision ermöglicht Strukturzerfall, den Wechsel von Ordnung über Chaos zu neuer Ordnung. Sie verfügt über das einzigartige Instrument der Nutzung von Spiegelungsphänomenen. Sie produziert so Umwelterkenntnis durch Selbsterkenntnis. Dies braucht einen besonderen Rahmen, ein gut konstruiertes Beratungssystem, das Anschluß und Abgrenzung so organisiert, daß das System einerseits durchlässig genug, andererseits abgegrenzt genug ist, um seinen Bestand halten zu können.

Neue Beratungskonzepte, die die Organisationsberatung hervorgebracht hat, wie der Dialog nach David Bohm (8) arbeiten in vergleichbarer Weise auf der Ebene der Gesamtorganisation, wie es die Supervision bisher für Gruppen oder Teams, d.h. Subsysteme getan hat. Langsam setzt sich die Erkenntnis durch, daß es bei Menschen, Gruppen und Organisationen nur dann hilfreich ist, mit Hilfe von Wissensvermittlung, Training und ähnlichem zu arbeiten, wenn ein Mangel an Wissen und Information da ist. In der Regel werden Berater aber dann gerufen, wenn es nicht einen Mangel sondern ein Überfluß an Wissen und Informationen gibt, der zu

Programmkonfusionen führen. Um im Bild des neuen Mediums zu bleiben, der Speicher ist voll und es hat keinen Sinn, neue Informationen reinzupacken, sondern es geht darum, sich erst einmal das anzugucken, was im Speicher ist, es zu ordnen, auszusortieren und neu zu bewerten. Erkenntnisgewinnung durch Selbstreflexion und zwar sozialer Art, wird eher ansteigen. Dazu kann Supervision auch im Rahmen der Entwicklung von Organisationen ihren Beitrag leisten. Um sich erhalten zu können, wird sie sich auf ihre Wurzeln besinnen und sich andererseits verändern müssen.

Anmerkungen

- (1) Welche Theorien die Kommunikationswissenschaft zur Verfügung stellt, um Modelle der Welt zu bilden, haben wir in Giesecke und Rappe-Giesecke 1997 dargestellt.
- (2) Michael Balint betrieb Professionsentwicklung, indem er Supervision als Forschungsmethode nutzte und so zu allgemein wissenschaftlich verwertbaren Ergebnissen kam. Er entwickelte ein Modell von Fallsupervision in Gruppen, das den teilnehmenden Ärzten eine berufsbezogene Selbsterfahrung ermöglichte. Dies nannte er training-cum-research-Gruppen. Vgl. dazu Rappe-Giesecke 1994a, S. 72 ff.
- (3) Welche Folgen es im einzelnen hat, wenn man den Prozeß der Datenerhebung, Rückkopplung und Auswertung, also die Diagnosephase in der Supervision überspringt, habe ich in Rappe-Giesecke 1999 a beschrieben.
- (4) Ed Schein hat ein Modell der Beratung vorgestellt, das 3 Typen unterscheidet: Expertenberatung, Beratung nach dem Arzt-Patienten-Modell und Prozeßberatung. Vgl. dazu Schein 1987 und die Darstellung seines Modells in Fatzer 1993, S. 37.
- (5) Vgl. dazu die Grundideen des Dialogs Anm. 7
- (6) Dies alles sind Maximen für das BeraterInnensystem. Maximen für das ratsuchende System zu formulieren, habe ich an anderer Stelle versucht (Rappe-Giesecke 1994b, S. 23 f)
- (7) Vgl. dazu Abschnitt 6.3 in Rappe-Giesecke 1999b und Abschnitt 7.3 in Giesecke und Rappe-Giesecke 1997.
- (8) Die Grundideen des Dialogs hat Bohm in seiner Arbeit „On Dialogue“ entwickelt, die jetzt in deutsch erschienen ist. Vgl. Bohm 1998. Für die Beratung von Organisationen hat ein Team von Wissenschaftlern und Beratern des MIT in Boston Bohms Gedanken weiterentwickelt. Vgl. dazu zum Beispiel Isaacs 1999. Zu den Grundbedingungen des Dialogs gehört es, einen Container herzustellen, in dem es den Menschen möglich ist, über sich zu sprechen (voicing), anderen aktiv zuzuhören (listening), mit anderen Meinungen respektvoll (respecting) umzugehen und Gegensätze und Unterschiede in der Schweben zu halten (suspending).

Literatur

Bohm, David (1998, englisch 1989). Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion. Klett-Cotta, Stuttgart

Fatzer, Gerhard (1993a). Phasendynamik und Zielsetzung der Supervision und Organisationsberatung, in: ders. (Hrsg.) Supervision und Beratung. EHP, Köln. S. 53 - 84

ders. (1993b). Organisationsentwicklung und neue Technologien, in: ders. (Hrsg.) Organisationsentwicklung für die Zukunft. EHP, Köln. S. 35 - 39

Giesecke, Michael und Rappe-Giesecke, Kornelia (1997). Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung - die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in Beratung und Wissenschaft. Suhrkamp-Verlag, Frankfurt

dies. (1998). Was kann man aus dem gegenwärtigen Entwicklungsstand der Beratung für die Gestaltung kommunikativer Sozialforschung lernen? In: Journal für Psychologie 3/98. S. 59 - 72

Isaacs, William (1994). Dialog, kollektives Denken und Organisationslernen. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.), Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. EHP, Köln. S. 181 - 208

ders. (1999). Dialogic Leadership, in: Systems Thinker 1/99.

Rappe-Giesecke, Kornelia (1994a). Gruppensupervision und Balintgruppenarbeit, in: Pühl, Harald (Hrsg.), Handbuch der Supervision 2. Edition Marhold, Berlin. S. 72 - 84

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

dies. (1999a). Diagnose in Supervision und Organisationsberatung: Gemeinsamkeiten und Unterschiede. In: Pühl, Harald (Hrsg.), Supervision und Organisationsentwicklung. Leske und Budrich Verlag, Opladen. S. 319 - 331

dies. (1999b). Supervision - Veränderung durch soziale Selbstreflexion, in: Fatzer, Rappe-Giesecke, Looss: Qualität und Leistung von Beratung - Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung. EHP, Köln (im Druck)

Schein Edgar (1987). Process Consultation Volume II, Lessons für Managers and Consultants. Addison-Wesley Publishing, Reading, Massachusetts

ders. (1997).The Concept of Client from a Process
Consultation Perspective: A Guide for Change Agents. Working
paper: Center for Organizational Learning, Massachusetts
Institute of Technology, Boston

Weigand, Wolfgang (1998). Akquisition und supervisorische
Identität. Zeitschrift Supervision Heft 34. S. 23 - 33

Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke
Evangelische Fachhochschule Hannover
Zentrale Einrichtung Weiterbildung
Blumhardtstraße 2
30625 Hannover