

■ Thomas Eisenreich Steuerung und Führung mit Kennzahlen – Die Balanced Scorecard als Cockpit für das Unternehmensmanagement.....	94
■ Axel Buschalla und Thomas Giernalczyk Die Zukunftskonferenz als Initialzündung für neue Strategien	112
■ Brigitte Zeier Entwicklung der Betrieblichen Sozialarbeit im Change Management eines elektrotechnischen Unternehmens	120
■ Ursel König Akutkrankenhäuser auf dem Weg zur Lernenden Organisation – Die Sicht einer internen Beraterin	139
■ Peter C. Zimmermann Notfall- und Krisenmanagement im Unternehmen – Interdisziplinäres und methodenübergreifendes Handlungsfeld	147

Schwerpunkt Personalentwicklung

■ Thomas Schneider Lösungsorientierte Trainingsmaßnahme für pädagogische Mitarbeiter und Ausbilder in Einrichtungen der Jugendhilfe	161
■ Karl Kubowitsch Coaching als Selbstmanagement-Optimierung.....	177
Autorinnen und Autoren	194

■ Thomas Giernalczyk Supervision und Organisationsberatung

Annäherung zweier Beratungsformen

Als Supervisor für Kliniken und Beratungsstellen und als Berater für Firmen bewege ich mich in unterschiedlichen Institutionen und erledige verschiedene Aufgaben. Dennoch habe ich den Eindruck, daß sich beide Arbeitsgebiete zunehmend überschneiden und ich in beiden Zusammenhängen ähnlicher handele. Zum einen hängt das damit zusammen, daß verwandte Methoden eingesetzt werden und zum anderen liegt es auch daran, daß sich Profit- und Non-Profit Organisationen ähnlicher geworden sind. Diese Beobachtungen sind für mich der Ausgangspunkt, von dem aus ich Supervision und Organisationsberatung hinsichtlich ihrer Unterschiede und Übereinstimmungen untersuchen möchte.

Traditionell besteht eine essentielle Verknüpfung von Supervision und Einzelfallhilfe in der Sozialarbeit. 1939 wurde das erste systematische Werk zu diesem Thema von Virginia P. Robinson »Supervision in social casework« (Hupperts 1975, S. 11) veröffentlicht. Gemeint ist eine Tätigkeit, in der ein erfahrener Supervisor einem weniger erfahrenen Sozialarbeiter anhand konkreter Umstände vermittelt, wie er effizient mit bestimmten Aufgaben umgehen kann. Es handelt sich damit um ein spezielles pädagogisches Verfahren in dem durch regelmäßige Kommunikation, Verhalten, Einstellung und Haltung im Sinne einer bestimmten Auffassung von Sozialarbeit vermittelt wird. In Deutschland wurde Supervision nach 1945 durch die Übernahme amerikanischer und niederländischer Modelle eingeführt. Seit etwa 15 Jahren wird Supervision zunehmend mehr als

Teamsupervision vermittelt. In diesem Rahmen verlagert sich der Fokus von der Sozialarbeiter-Klient-Beziehung auf die Zusammenarbeit innerhalb multiprofessioneller Teams. Aufgaben, Rollen und Normen werden reflektiert. Außerdem kommt in den letzten Jahren noch die Perspektive hinzu, wie Teams mit anderen Teams in der Institution zusammenarbeiten und in welchem Verhältnis die Institutionen zu ihrer Umwelt stehen.

Organisationsentwicklung geht letztlich auf die Arbeiten Kurt Lewins zurück. Zum einen handelt es sich um die Übertragung der Laboratoriumsmethode auf Industriebetriebe und zum anderen ist es der Ansatz der Aktionsforschung, die den Kern von Organisationsentwicklungsmethoden ausmachen. Die von der Aktionsforschung erhobenen Daten werden im Rahmen von Feedback an die Beforschten zurückgemeldet, damit diese mit den Forschern gemeinsam die Ergebnisse auswerten und umsetzen. Bei der Laboratoriumsmethode, auch unter dem Begriff der Trainingsgruppen bekannt, arbeiten die Teilnehmer in kleinen Gruppen ohne Strukturvorgaben und erhalten und geben sich Rückmeldungen über ihre Verhaltensweisen. Da die Effekte dieser sogenannten stranger groups nur bedingt auf den Betriebsalltag übertragbar waren, wurden sie immer mehr durch Teamentwicklungsmaßnahmen ersetzt.

Als dritte Quelle der Organisationsentwicklung lassen sich die Arbeiten des Londoner Tavistock Institute ansehen, die in einer psychoanalytischen und systemischen Tradition stehen. Psychodynamische Organisationsberatung orientiert sich stark an unbewußten Konflikten, deren Auswirkungen sich als Symptome und Störungen in den Institutionen zeigen (vgl. Deutlein in diesem Band und Lohmer 2000). Besonders bekannt ist die Studie, in der in den fünfziger Jahren Auswirkungen des technologischen Wandels im britischen Kohlebergbau untersucht wurden (Trist u. Bamforth 1951). Dabei konnten die Autoren nachweisen, daß technische Neuerungen sich ungünstig auf die Zusammenarbeit auswirkten: Kohäsive Arbeitsgruppen wurden zerschlagen, dadurch verloren die Arbeiter an Sicherheit, es ereigneten sich mehr Unfälle, und die Beschäftigten liteten verstärkt unter psychosomatischen Störungen.

Es ist noch nicht so lange üblich, Supervision und Organisationsberatung in einem Atemzug zu nennen, beide Begriffe gehen herauzarbeiten. Beides sind Formen spezieller Beratung, die an bestimmte Konzepte und Einsatzgebiete gebunden sind, welche sich in den letzten Jahren mehr und mehr überschneiden, eingebettet in eine gesellschaftliche Entwicklung, in der Begriffe aus der Wirtschaftswelt nachhaltig in das Denken der sozialen Institutionen Einzug gehalten haben und soziale Schlüsselbegriffe, wie Orientierung am Gemeinwohl, eher ökonomischen, wie etwa Effektivität, gewichen sind. Wiederum spielen Teamarbeitsformen in Unternehmen mit flachen Hierarchien oder im Rahmen vorübergehender Projektteams eine immer größere Rolle. Beide Entwicklungen tragen zur Annäherung der Modelle von Supervision und Organisationsberatung bei.

Definitionen

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGsv 1996, S. 11, zit. nach Pühl 1999, S. 15) definiert Supervision wie folgt: »Supervision ist eine Beratungsmethode, die zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird. Supervision bezieht sich dabei auf psychische, soziale und institutionelle Faktoren. (...) Supervision unterstützt

- die Entwicklung von Konzepten,
- bei der Begleitung von Strukturveränderungen,
- die Entwicklung der Berufsrolle.«

Aus der Vielzahl der Definitionsversuche von Organisationsentwicklung greife ich auf die von French und Bell (1995, S. 31) zurück: »Organisationsentwicklung ist eine langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in der Organisation zu verbessern, vor allem durch eine wirksamere und auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur – unter besonderer Berücksichtigung der Kultur formaler Arbeitsteams – durch die Hilfe eines Organisationsentwick-

lungsberaters oder Katalysators und durch die Anwendung der Theorie und Technologie der angewandten Sozialwissenschaften unter Einbeziehung der Aktionsforschung.«

Die Definition der Supervision hat die Strukturveränderung, ursprünglich eine Domäne der Organisationsentwicklung, explizit mit aufgenommen, und die Definition der Organisationsentwicklung betont die Rolle von Teams, die für Supervision eine wichtige Bezugsgröße sind.

Das klassische Anwendungsfeld der Supervision sind Non-Profitrichtungen. Zu ihnen zählen insbesondere psychosoziale Beratungsstellen, Initiativen und Kliniken. Üblicherweise sind die Vertragspartner des Supervisors die Leitung der Institution und die Teams. Die Beratung wird von Einzelpersonen durchgeführt und der Fokus der Supervision liegt in der Reflexion der Struktur, der Teamdynamik, spezieller Problemfelder und in der Bearbeitung von Fallbeispielen.

Supervision läßt sich idealtypisch in vier Phasen einteilen: In der Sondierungsphase gibt es eine mehr oder minder klare Anfrage durch eine Person eines Teams oder durch die Leitung. In den Vorgesprächen wird geklärt, welche Erwartungen die Auftraggeber haben und ob der Supervisor bereit ist, einen gemeinsam ausgehandelten Auftrag anzunehmen. Man könnte diesen Vorgang auch so beschreiben, daß von beiden Seiten geprüft wird, ob Supervisor und Team zueinander passen. Kommt es zu einer Einigung, so wird ein Kontrakt geschlossen, der die Teilnehmer, die Bezahlung und den Rhythmus der Sitzungen festlegt. Gelegentlich sind auch Themenschwerpunkte Teil des Kontrakts, wenn etwa vereinbart wird, daß in erster Linie die Arbeit mit Klienten reflektiert werden soll und Konflikte innerhalb des Teams nicht vorrangiger Gegenstand der Supervision sein sollen.

Das ausgehandelte Supervisionssetting wird dauerhaft und fortlaufend durchgeführt. In der Regel kommt es erst nach Jahren zu einem Abschluß der Supervision, der oft nicht von dem Erreichen spezifischer Ziele, sondern eher von einer zu großen Gewöhnung und Übereinstimmung zwischen Supervisor und Team abhängig gemacht wird. Supervisionen wird oft dann be-

endet, wenn der Supervisor nicht auf der Grenze des Systems arbeitet, sondern selbst Teil des Systems geworden ist, womit ihm die Aufgabe der Eröffnung zusätzlicher Perspektiven nicht mehr möglich ist.

Der klassische Anwendungsbereich von *Organisationsberatung* sind Wirtschaftsunternehmen, Firmen und Verwaltungen. Da sich Organisationsberatungen regelhaft auf definierte Fragestellungen beziehen, die die Primäraufgabe (siehe Giernalczyk u. Lazar in diesem Band) der Gesamtorganisation tangieren, wird der Vertrag mit der Institutionsleitung oder mit autorisierten Einheiten, wie der Personalleitung geschlossen. Die Maßnahmen werden top down durchgeführt. Aufgrund der Untergliederung von Unternehmen arbeiten oft mehrere Berater zusammen. Der Fokus liegt viel stärker als bei der Supervision auf der Veränderung von Strukturen, der Lösung von konkreten Problemen und auf Fragen der strategischen Planung. Entsprechend der Komplexität der Organisation durchläuft eine Organisationsberatung mehr Phasen als eine Supervision, die – je nach Ergebnissen – auch mehrfach absolviert werden.

Erstkontakte kommen oft durch regelhafte Akquisitionen zustande. Da Organisationsberatung eine stärkere Kundenorientierung hat, werden auch potentielle Auftraggeber stärker als solche gesehen und betreut. Bei den Erstkontakten geht es um die Formulierung des Problems oder um eine erste Beschreibung des Ist-Zustands und der Ziele, den zu erreichenden Soll-Zustand. Was sich zunächst einfach anhört, erweist sich, ähnlich wie in der Supervisionspraxis, als eher kompliziert. Eine Variante ist, daß der Auftraggeber ein Problem hat und dafür eine spezielle Interventionsmethode möchte. Dies ist immer dann schwierig, wenn der Berater daran zweifelt, daß die vorgeschlagene Intervention zum angestrebten Ziel führt. Insofern ist es ein Erfolg, wenn als ein Ergebnis von Erstkontakten die Über-einkunft zustande kommt, vor der Maßnahme zunächst Daten zu erheben.

In Abhängigkeit von der Problemlage und den Zielen erfolgt die Konstruktion eines Settings für die Datenerhebung, die dann im nächsten Schritt durch einen Kontrakt abgesichert

wird. Ist in der Supervision Datenerhebung, Datenanalyse und Intervention unmittelbar und situativ miteinander verbunden, erfolgt bei der Organisationsberatung zunächst eine separate Phase der Datenerhebung, die etwa mit Hilfe von Interviews, Fragebögen, durch Beobachtung, Auswertung von Geschäftsprozessen oder Kundenbefragung durchgeführt wird. Die Auswertung wird in der Regel dem Auftraggeber mit einem Interventionsplan präsentiert. Im nächsten Schritt wird ein Kontrakt über einen Interventionsplan geschlossen. Die Intervention selbst erfolgt in unterschiedlichen Settings und mit verschiedenen zusammengesetzten Gruppen. Eine besonders prominente Interventionsform stellt die Workshopmethode dar, in der ausgewählte und für die Fragestellung wichtige Personen ein bis zwei Tage zusammen zu ihrer Sicht befragt und konkrete Strategien der Problembearbeitung entwickelt werden, welche anschließend hinsichtlich ihrer Wirkung evaluiert werden (vgl. Buschalla u. Giernalczyk in diesem Band).

Unabhängig von der speziellen Workshopform beinhaltet das Vorgehen immer eine Problemdefinition, die Maßnahmenplanung und -durchführung sowie die Evaluation der durchgeführten Maßnahmen.

Denkbar sind auch Trainings, wenn es um die Erweiterung bestimmter Kompetenzprofile geht (vgl. Schneider in diesem Band), sowie strukturelle Veränderung im Sinne der Neuorganisation von Unternehmenssegmenten und Coaching von Gruppen und Führungskräften (vgl. Kubowitsch in diesem Band).

Die Evaluationsphase ist problembehaftet, weil das System Unternehmen während der gesamten Beratungs- und Interventionsphase auch anderen Einflüssen unterliegt, die sich ebenfalls in den Ergebnissen widerspiegeln können. Denkbar ist nun, daß einzelne Maßnahmen erneut durchlaufen werden, um bestimmte Effekte zu sichern oder zu verstärken. Die Praxis zeigt jedoch, daß eher zufriedenstellende Ergebnisse die weitere Beratung sichern, während nicht hinreichende Auswirkungen einer Beratung zum Wechsel des Beraters oder der Beraterfirma führen.

Eine weitere Unterscheidung zwischen Supervision und Organisationsberatung liegt in der konzeptuellen Orientierung.

Idealtypisch sollen Begriffssysteme gegenübergestellt werden, auf die Supervision und Organisationsberatung rekurrieren.

Während sich Supervision am Begriff des Klienten orientiert, stellt Organisationsberatung den Kunden ins Zentrum der Argumentation. Supervision wird eingesetzt, damit Professionelle ihren Klienten besser helfen können. Organisationsberatung wird eingesetzt, damit Organisationsmitglieder den Markt und die Kunden besser bedienen können und humane Ziele in der Organisation verwirklicht werden. Kritisch ist allerdings anzumerken, daß durchaus nicht immer Wirtschaftlichkeit mit humaner Arbeitsgestaltung in Einklang zu bringen sind und daß im Zweifelsfalle die ökonomischen Ziele Vorrang haben. Zwar haben wir uns längst daran gewöhnt, daß Begriffe aus der Wirtschaftswelt ubiquitär auch in psychosozialen Einrichtungen geachtet und angewendet werden. Diese Entwicklung verdient aber insofern besondere Beachtung, weil damit auch die Logik der Ökonomie auf Systeme angewendet wird, die einem anderen Ziel dienen als der Profitmaximierung.

Supervision orientiert sich am Gemeinwohl und verpflichtet sich einer sozialen Gerechtigkeit, ohne primär auf die Kosten zu achten. Organisationsberatung muß primär an der Rentabilität eines Betriebes orientiert sein. Schließlich etabliert Supervision Reflexionszonen, die vom Einfluß der Organisationsleitung weitgehend frei bleiben. Organisationsberatung dagegen schafft Beratungssituationen, die dem Primärziel der Organisation direkt untergeordnet sind (Buer 1999, S. 89).

Die postulierten Unterschiede verwischen sich in der Praxis längst. Organisationsberatung findet in sozialen Einrichtungen statt. Supervision hat sich längst vom einzelnen über das Team auf die Gesamtorganisation ausgedehnt. Supervision eignet sich den Kundenbegriff und die Sichtweise der Konkurrenz mit veränderten Systemen an, und Organisationsberatung schafft im Zuge der Ausbreitung von Teamarbeit in Profitinstitutionen relativ autonome Reflexionszonen.

Gemeinsame Perspektiven und Werkzeuge

Trotz der aufgezeigten Unterschiede von Supervision und Organisationsberatung lassen sich auch Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Analyse und der Interventionen aufzeigen. Beide Verfahren entnehmen für ihre praktische Arbeit Kategorien aus anderen Theoriezusammenhängen.

Gruppendynamische Perspektiven schützen den Berater und Supervisor vor zu raschen persönlichen Zuschreibungen. Die Leitidee lautet, Probleme nicht mit persönlichen Schwierigkeiten der Gruppenglieder zu erklären, sondern eher danach zu fragen, welches Gruppenphänomen der einzelne mit seinen Verhaltensweisen ausdrückt. In diesen Rahmen gehört der Umgang mit dem Sündenbockphänomen in Gruppen. Die Identifizierung eines Schuldigen ist in der Regel mehr Ausdruck einer dysfunktionalen Kultur des Umgangs mit Aggressionen. Sehr oft weist ein Sündenbock darauf hin, daß andere stärkere Gruppenmitglieder Konflikte vermeiden und sich stillschweigend darauf geeinigt haben, daß der Schwächste die Zeche für die Schwierigkeiten zahlen soll. Wird das schwächste Gruppenmitglied ausgeschlossen, dann dauert es nicht lang, bis ein anderes Mitglied diese Rolle einnimmt. Technisch geht es darum, den Sündenbock zunächst zu stützen und auf diesem Hintergrund nach den unausgesprochenen Konflikten zu suchen (vgl. Schmidbauer in diesem Band).

Systemische Modellvorstellungen über Organisationen finden in beiden Beratungsformen Anwendung: Faßt man Institutionen als Systeme auf, die sich in Subsysteme differenzieren, so erschließen sich daraus besondere Beobachtungsmöglichkeiten (vgl. Giernalczyk u. Lazar in diesem Band). Das System hat definierte Grenzen zu seiner Umwelt, und die Subsysteme verfügen ebenfalls über mehr oder weniger durchlässige Grenzen innerhalb der Institution. Diese Sicht ist sowohl der Supervision als auch der Organisationsberatung nutzbringend. Bei Teamsupervision kann gefragt werden, welche anderen Subsysteme außer dem Team in der Institution existieren und in welchem Austausch sie zueinander stehen. Bei der Organisationsentwicklung können

Hypothesen darüber entwickelt werden, welches Subsystem einer Firma beispielsweise am leichtesten zu beeinflussen ist, um das Gesamtsystem in eine definierte Richtung zu verändern.

Die systemische Brille impliziert darüber hinaus eine besondere Interpretationsmöglichkeit von Prozessen innerhalb eines Subsystems. Ich kann darüber nachdenken, ob ein bestimmtes Phänomen in einer Abteilung vielleicht stark durch Vorgänge in einer anderen Abteilung oder der gesamten Institution beeinflusst ist. Als Supervisor stelle ich mir die Frage, was die Situation in der Teamsupervision mit der übrigen Teamarbeit zu tun hat, oder ich überlege als Organisationsberater, welche Phänomene hinsichtlich Rollenteilung, Einhaltung von Absprachen und Zielsetzung von Grenzen wohl typisch für die Arbeitsteilung einer Firma sind. Auf der Interventionsebene stelle ich meine Beobachtungen den anderen Teilnehmern zur Verfügung, reflektiere mit ihnen, ob sie meine Wahrnehmung teilen können und rege an, darüber nachzudenken, ob dieses Phänomen auch charakteristisch für andere Formen der Zusammenarbeit ist und ob dies eine funktionale Form der Zusammenarbeit ist. Man könnte davon sprechen, daß Supervisoren und Organisationsberater die »Selbstanalyse des Beratungssystems als Spiegel auch sozialer Strukturen des ratsuchenden Systems« benutzen (Rappe-Giesecke 1999, S. 326).

Eine weitere nützliche Brille für beide Vorgehensweisen ist das systemisch-psychoanalytische Konzept der Primäraufgabe (Sailer 1991; Giernalczyk u. Lazar in diesem Band). Die Primäraufgabe wird dadurch definiert, welchen Input ein System aus seiner Umwelt erhält und welchen Output es hat. Mit anderen Worten geht es um die Frage, mit welchen Mitteln welche Ergebnisse produziert werden sollen. Die Frage danach, was die Primäraufgabe etwa einer Firma oder einer Klimakambulanz ist, löst oft rege Diskussionen aus und führt zur Klärung von Mißverständnissen und einer gemeinsamen Konstruktion. Kann die Primäraufgabe beschrieben werden, so ist damit ein Maßstab entstanden, an dem einzelne Vorgehensweisen und Routinen hinsichtlich ihrer systembezogenen Effizienz bewertet werden können.

Eine andere nützliche Perspektive ist die Beachtung der Gegenübertragung des Supervisors/Beraters. Gegenübertragung fußt auf der Erkenntnis, daß ich Informationen nicht nur durch direkte Beobachtung meiner Umwelt erhalte, sondern auch dadurch, daß ich mich selbst beobachte und meine Gefühle, Gedanken und Handlungsimpulse unter der Frage auswertere, was sie mit der jeweiligen sozialen Situationen zu tun haben. Ganz konkret kann ich mich, bevor ich die Institution besuche, fragen, wie es mir geht, und diesen Zustand dann mit meinen Gefühlen und Gedanken in der Institution vergleichen. Ich kenne Einrichtungen, in denen ich beispielsweise wenig Kreativität entwickle und Angst davor habe, Fehler zu machen. Es liegt dann die Frage nahe, ob ich persönlich etwas erlebe, was mit strengen Regeln zu tun hat oder eher mit einer strafenden Kultur in der Einrichtung. Die Beantwortung führt zu einer Hypothese über die Zusammenarbeit der Mitarbeiter und lenkt meine Interventionen.

Durch eine psychoanalytische Haltung schenkt der Supervisor und Berater immer der Möglichkeit abgewehrter negativer eigener Affekte eine gewisse Aufmerksamkeit. Angst ist dabei ein wichtiger und oft unterschätzter Bereich, der sich auf Arbeitsprozesse auswirkt. Jede Arbeit produziert spezifische Ängste für die Mitglieder einer Institution. Deshalb frage ich mich immer in Abhängigkeit von der Primäraufgabe, welche Ängste derzeit wohl im Vordergrund stehen und wie sie sich auf die Organisation der Arbeit auswirken. Nicht zu vergessen ist, daß Veränderungsprozesse generell Angst steigern und darum Veränderungsprojekte nur dann wirklich greifen, wenn die Angst der Mitarbeiter berücksichtigt und hinreichend aufgefangen wird. Das in diesem Zusammenhang nützliche Konzept von »Container« und »Contained« wird unter dem Gesichtspunkt der Rolle des Beraters und Supervisors bei Giernalczyk und Lazar in diesem Band genauer ausgeführt.

Literatur

- Buer, F. (1999): Profession oder Organisation? Wem dient die Supervision? In: Pühl, H. (Hg.), Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen, S. 70–103.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision (Hg.) (1996): Supervision – professionelle Beratung und Qualitätssicherung am Arbeitsplatz. Köln.
- French, W.; Bell, C. (1995): Organisationsentwicklung, sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. Bern.
- Hupperts, N. (1975): Supervision. Analyse eines problematischen Kapitels der Sozialarbeit. Neuwied.
- Lohmer, M. (Hg.) (2000): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart.
- Pühl, H. (Hg.) (1999): Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen.
- Pühl, H. (1999): Organisationsentwicklung und Supervision Konkurrenten oder zwei Seiten einer Medaille? In: Pühl, H. (Hg.), Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen, S. 13–19.
- Rappe-Giesecke, K. (1999): Diagnose in Supervision und Organisationsberatung: Gemeinsamkeiten und Unterschiede. In: Pühl, H. (Hg.), Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen, S. 319–331.
- Sailer, D. (1991): Person – Rolle – Institution. Wege zum Menschen 43: 199–215.
- Trist, E. L.; Bamforth, K. W. (1951): Some social and psychological consequences of the longwall method of goal-getting. Human Relations 4: 2–38.