

Heidi Möller

Schnittstellen zwischen Supervision und Organisationsberatung

Der Supervision kommt als spezifische Beratungsform beruflicher Zusammenhänge zunehmende Bedeutung zu. Einzelne, Gruppen, Teams und Organisationen im Profit- und Not-for-profit-Bereich, in Verwaltung, Wirtschaft und im psychosozialen Feld nutzen die junge Disziplin, um die Effizienz ihrer Arbeit zu erhöhen, um Personal- und Teamentwicklung zu betreiben, um ihre Organisationsstrukturen zu optimieren und die fachliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern. Im Zuge der Diskussion um die Qualitätssicherung von Arbeitsprozessen und -produkten kommt der Supervision eine zentrale Rolle zu, deren Bedeutung - so wie es aussieht - in Zukunft weiter zunehmen wird. Die Supervision hat ihre Wurzeln Ende des vorletzten Jahrhunderts in den Vereinigten Staaten. Ehrenamtliche Mitarbeiterinnen der Wohlfahrtsverbände wurden in ihrer Arbeit mit Hilfsbedürftigen beraten, begleitet - aber auch kontrolliert. Administrative und fachliche Aspekte der Supervision differenzierten sich im Laufe der Zeit aus. In Deutschland kam in den zwanziger Jahren die *Kontrollanalyse* hinzu, eine Form der *Ausbildungssupervision* (Pühl 1990) in der psychoanalytischen Weiterbildung, die sich bis heute erhalten hat. Junge Kollegen werden in der Kontrollanalyse von erfahrenen Praktikern in ihre berufliche Tätigkeit als zukünftige Psychoanalytiker eingeführt.

In den 40er Jahren entwickelte Michael Balint Seminare für Hausärzte - eine dritte Wurzel der heutigen Supervision. Sein Ziel war, eine ganzheitliche Medizin zu entwickeln und Ärzten Grundkenntnisse der Psychotherapie zu vermitteln. Sie lernten, ihre Person und ihre Gefühle als Gegenübertragungsreaktionen zu verstehen und als Instrument der Diagnostik und Behandlungstechnik bei Patienten einzusetzen. Nachdem die Supervision zunächst im dyadischen Setting (Lehrer-Schüler, Administrator-Ehrenamtliche) durchgeführt wurde, entwickelte Michael Balint die erste Form der *Gruppensupervision* und die Möglichkeit, die Gruppe als Instrument zur Beziehungsdiagnostik zu verwenden. Der

Gruppenvorteil wurde durch Formen der angewandten *Gruppendynamik* nach dem 2. Weltkrieg angereichert. In den 60er und frühen 70er Jahren arbeiteten Supervisoren in den damals entstehenden Teams in gruppendynamischer Manier (vgl. Rappe-Giesecke 1999). Die Idee, die dahinter steckte, war die, dass sich die Kooperationsfähigkeit und Arbeitseffizienz eines Teams, das sich in einen gruppendynamischen Prozess der Beziehungsklärung begibt, verbessert bzw. erhöht. Erst in den 80er Jahren öffnete sich die neu entstehende Profession Supervision den institutionellen Strukturen. Die Perspektiven: Individuum - Gruppe- und institutionelle Rahmenbedingungen kamen gleichermaßen in den Blick - und damit auch die Notwendigkeit organisatorischer Umstrukturierungsmaßnahmen, die in den Bereich der Organisationsentwicklung fallen. Supervision kann dort nur begleitende Funktion haben, sie hat das Ziel „dem ratsuchenden System zu adäquaten Selbstbeschreibungen zu verhelfen, ihre Identität zu klären“ (Giesecke & Rappe-Giesecke 1997, 664). Ziele der Supervision sind:

- Verbesserung der Handlungskompetenz
- Optimierung der Arbeitszufriedenheit
- Überprüfung der Wirksamkeit des eigenen professionellen Handelns
- Klärung der zentralen Aufgabe (primary task).

Diese Fragen werden z. B. durch folgende Arbeitsaufträge operationalisiert:

- Wozu gibt es uns und wodurch unterscheiden wir uns von anderen?
- Wo wollen wir hin?
- Was sind unsere Werte und Normen, die unsere Arbeit mit unseren Klienten oder Kunden und unsere Kooperation untereinander lenken?

(Rappe-Giesecke 1999, 30f.)

Heute kehrt man - so könnte man sagen - an die Wurzeln zurück: In modernen Ansätzen des Mitarbeitercoachings durch Führungskräfte, internen Supervision-Stabstellen in Organisationen oder aber durch die Einbindung von Supervision in Organisationsentwicklungsprozesse, wie weiter unten ausgeführt.

Supervision als Sozialwissenschaft

Mit der Veränderung des Profils der Supervision mussten sich auch die Wissensbestände der Supervision anbietenden Professionellen anreichern. Supervision stellt heute unbestritten einen interdisziplinären Ansatz dar, der multitheoretisch und multipragmatisch (vgl. Petzold et al. 1997) ausgerichtet ist. Neben einiger reflexiv-beraterischen Kompetenz sind für Supervisoren umfassende sozialwissenschaftliche Kenntnisse auch im psychosozialen Feld unabdingbar. Neben seiner psychologischen Perspektive braucht er systemisch/organisationssoziologisches Wissen. „Der Supervisor braucht einen Blick dafür, welchen Stellenwert Absprachen, Regelungen, Ordnungen, Konzeptionen für die Koordination von Menschen zur Erfüllung gemeinsamer Ziele haben und wie sowohl die Eigenart dieser Regelungen als auch den Umgang mit ihnen die persönliche (seelische) Verfassung des betreffenden Personals tangiert und determiniert“ (Fürstenau 1998, 79). Neben persönlichkeits- und sozialpsychologischen Kenntnissen sind betriebswirtschaftliche, beraterpsychologische und gruppendynamische Kompetenz gefordert, um ein Supervisionssetting bereit zu stellen, das über reine Beziehungsanalyse und Beziehungsberatung hinausgeht. Supervisoren benötigen zudem ich-psychologisch ausgerichtetes Wissen um Kognitionen, Wahrnehmung, Erwartung, Informationsverarbeitung, Denken, Sprechen und Kommunikationstheorie. Wir brauchen z. B. das Wissen:

- dass Organisationen ab einer bestimmten Größe nur mit großem Reibungsverlust basisdemokratisch geführt werden können,
- dass neue Organisationen nach einer euphorisierenden Pionierphase immer eine Differenzierungsphase durchleiden, die die Emotionalität der Organisationsmitglieder massiv verändert,
- dass es neun gute Nachrichten über eine Organisation braucht, um eine schlechte, die das Image angreift, auszutarieren.

Zentrale Aufgabe von Supervision ist das, was Petzold et al. (1997, 22) unter „Konnektierung“ verstehen: „das Vernetzen unterschiedlicher Wissensbestände“. Die reine Erschließung der Institutionsdynamik von der Ebene der Falldiskussion, der rein subjektive Zugang über die Abbildung der Institution in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter ohne organisationssoziologische Kenntnisse greift zu kurz.

Die unterschiedlichen Supervisionssettings

a) Klientenbezogene Supervision

Klientenbezogene Supervision dient dazu, die Fachkompetenz zu erhöhen, die professionelle Identität zu entwickeln und die Kontrolle der Arbeit zu gewährleisten. Mögliche Settings dabei sind:

- ***Gruppensupervision***

bei der sich in regelmäßigen Abständen zum Beispiel Psychotherapeuten, Erzieher, Ärzte, Lehrer, Juristen, Sozialarbeiter zur Fallbesprechung unter der Leitung eines externen Fachmanns oder einer Fachfrau zur Fallsupervision treffen. Eine Spezialform dessen stellen die traditionsreichen Balintgruppen dar, die die Qualität der Beziehungsarbeit sichern und kontrollieren.

- ***Einzelsupervision:***

Mögliche Themen der klientenbezogenen Supervision in beiden Settings sind z.B. die Festlegung der Therapieziele, die mit Hilfe der Supervision realitätsbezogen ausgelotet werden, um einer Überforderung von Therapeuten und Klienten vorzubeugen. Es gilt Ziele der Behandlung zu formulieren, die bewältigbar sind und damit den "MenschenarbeiterInnen" Möglichkeiten an die Hand geben, auch Erfolg zu erleben. Es braucht zudem klare Leistungskriterien, die in supervisorischen Prozessen erarbeitet werden können, um der Gefahr des Ausbrennens zu begegnen. Ein weiterer Fokus ist die Therapiemotivation der Klientel, die Frage ob ein ausreichendes Maß an innerem Bedürfnis zur Arbeit an der Persönlichkeit- und Konfliktstruktur besteht. Je nach Arbeitsfeld muss der Begriff der Therapiemotivation anders gefasst werden oder nach Wegen gesucht werden, diese innerhalb der Beziehungsarbeit herzustellen, was vor allem für Klienten gilt, deren Anstoß für eine Psychotherapie zumeist von außen kommt. Klientenbezogene Supervision kann zudem helfen, sich nicht von der Psychodynamik des Klientels infizieren zu lassen. Wir wissen aus Arbeitsfeldern, deren Klientel Randgruppen der Gesellschaft sind, wie schnell, schleichend und unbemerkt sich eine Affektinfektion durch das Klientel vollzieht. Klientenbezogene Supervision muss ein Klima ermöglichen, in dem Misserfolge, Enttäuschungen und Kränkungen ausgesprochen werden können, auch Schwäche und Missmut gezeigt werden können. Klientenzentrierte Supervision ist aber vor allem Hilfe bei der Beziehungsdiagnostik. Die Fähigkeit, Gegenübertragungsphänomene als solche zu erkennen und diagnostisch und therapietechnisch handhabbar zu machen, stellt ein wichtiges Lernfeld der Supervision dar. Häufig attribuieren Berater und Therapeuten Schwierigkeiten

ihrer Arbeit auf eigene Unzulänglichkeiten. Die Folgen davon sind langfristig in Phänomenen wie einer hohen Mitarbeiterfluktuation und unterschiedlichen Bewältigungsstrategien wie innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift, aggressive Kompensation oder physische und/oder psychische Erkrankung abzulesen. Supervision kann helfen, die Belastung der Behandler durch die ablehnende Haltung mancher Klienten, die Notwendigkeit, längere Zeit ohne spektakuläre Erfolge leben zu können, sadomasochistische Gegenübertragungsphänomene sowie viel Arbeit in der negativen Übertragung zu verstehen und auszuhalten. Gerade Anfänger neigen dazu, ihre Befindlichkeit zu individualisieren und sie nicht als Ausdruck von Übertragungs-/Gegenübertragungsprozessen zu begreifen. Dem Supervisor kommt dann eine besonders supportive Rolle zu. Er muss viel unterstützen und anerkennen, um den Beratern eine Möglichkeit der Psychohygiene durch Supervision zu ermöglichen. Die schwere Arbeit in vielen psychosozialen Feldern ist nahezu ohne rückgradstärkende Funktion der Supervision nicht zu leisten.

b) Rollenbezogene Supervision

Diese findet in Form von Einzelberatung statt (die Begriffe Einzelsupervision und Coaching variieren je nach Organisationskultur, vgl. Pühl 2000). Eine rollenbezogene Supervision wird z.B. dann in Anspruch genommen, wenn jemand eine Führungsposition bekommt oder aber neu in die Organisation eintritt. Es gilt in diesem Setting die zentralen Aufgaben zu klären, die Fähigkeiten und Möglichkeiten zur Ausgestaltung der neuen Rolle auszuloten und die Rolle mit der Person und der Organisation in Einklang zu bringen. Die Organisation hat ein Interesse daran, die richtige Person in die richtige Position zu setzen und dem Einzelnen in Form von Karriereplanung zu helfen, die richtige Position gemäß seinen fachlichen und personalen Kompetenzen zu finden. Rollenbezogene Supervision kann durch interne und externe Berater angeboten werden. Beide Ansätze haben ihre jeweiligen Vor- und Nachteile.

Internen Beratern ist die Nomenklatur vertraut, sie kennen die formalen und informellen Strukturen der Organisation, brauchen dementsprechend keine Feldkompetenzen zu entwickeln. Die Vorteile des internen Beraters sind zugleich seine Nachteile und umgekehrt. Er trifft auf zu viel Vertrautes, kann keine oft so förderlichen „dummen“ Fragen stellen, droht seine Arbeitshaltung dem zu Beratenden nahe zu legen, etc. Im Coaching, der professionellen Form der Führungsberatung, dem „Fitting für Führungskräfte“, wie Schreyögg (1995) es nennt, finden wir folgende Typen der Leitungsberatung (vgl. Looss 1999):

- *Der Hofnarr für den Mächtigen:*

In einer verfestigten hierarchischen Kultur ist es oft nur externen Beratern möglich, unangenehme Wahrheiten mitzuteilen. Das Risiko ist bei emotionaler Öffnung für die Systemmitglieder oft zu groß.

- *Der Schubanzieher für die neue Rolle:*

Bei Beförderungen, Versetzungen, durchgreifendem Aufgabenwechsel gilt es, methodische Schritte zur Eroberung eines neuen Feldes gemeinsam vorzubereiten und zu gehen.

- *Der Organisationsscout für den Neuling:*

Interne Mentoren helfen, sich schneller in ein neues System einzuleben und mit den neuen Inhalten vertraut zu werden.

- *Der Sparringspartner für die Reflexion bedeutsamer Arbeitsphasen:*

Mit Abstand zum Arbeitsalltag, jenseits des Handlungsdrucks ist Raum für Zweifel, Prüfen und Vordenken: Die Wahrnehmung kann intensiviert werden, im Probehandeln Sicherheit geschaffen und Selbstevaluation angeregt werden.

- *Der Gefühlsgeführte:*

Emotionale Verarmung droht allen Führungskräften. Schwäche, Angst, Trauer und Zorn kann in der rollenbezogenen Supervision erlebt und ausgedrückt werden.

- *Der Weichspüler:*

Verfestigte Verhaltensmuster lassen sich ändern, einfache soziale Kompetenzen können durch Zuhören und Empathie wieder erlernt oder eingeübt werden.

- *Der Berufsberater:*

Er stellt Hilfe bei beruflicher Orientierung bereit: Wo stehe ich? Was kann ich? Was kann ich nicht? Was sind meine Ziele und Wünsche? Die berufliche Lebensplanung kann entwickelt und gangbaren Wege für die nächsten Schritte beschrieben werden.

- *Der Hauslehrer:*

Dieser hilft dem Ratsuchenden in einem diskreten Setting, sich Wissensvorräte zulegen und Fertigkeiten zu erlangen.

c) *Kooperationsbezogene Supervision*

Teamsupervision meint, dass an einem gemeinsamen Arbeitsziel tätige Menschen, z.B. das Team einer Wohngruppe für forensische Patienten vor der Entlassung, einer Station in einer psychiatrischen Klinik, eines Frauenhauses sich mit Hilfe eines externen Beraters um die Effektivierung ihrer Kooperation bemühen,

gemeinsam eine höhere Arbeitszufriedenheit schaffen und ihre Aufgaben- und Klientenbezogenheit und Identität stärken. Es geht hierbei immer auch um Themen der interdisziplinären Zusammenarbeit in heterogen zusammengesetzten Gruppen und die Klärung von Verantwortung und Schnittstellenkommunikation in der Organisation. Eine Auswahl an möglichen Supervisionsthemen ist: die Spaltung der Berufsgruppen, das Verstehen der eigenen Berufsbiographie oder die berufliche Belastung.

Supervision in OE-Prozessen

Die modernste Form von Supervision versteht sich als Teil von Organisationsentwicklungsprozessen: „Organisationsentwicklung ist eine systemumfassende Anwendung von Wissen und Kompetenzen aus den angewandten Sozialwissenschaften auf das Gebiet der geplanten Entwicklung und Veränderung von Organisations-Strategien, -strukturen, -prozessen zur Verbesserung der Organisations-Wirksamkeit oder -effizienz“ (Cummings 1993, 2) oder „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 Organisationsentwicklungsberaters oder Katalysators und durch die Anwendung der Theorie und Technologie der angewandten Sozialwissenschaften unter Einbeziehung der Aktionsforschung“ (French & Bell 1995, 31). Die deutlich reduzierten finanziellen Ressourcen z.B. in vielen Landes- und Bundesbehörden machen Veränderungsprozesse dringend von Nöten, in anderen sind OE-Prozesse schon implantiert.

Veränderungsanlässe der öffentlichen Verwaltung:

- weniger Geld und Ressourcen
- fehlende Leitbilder
- Management- und Führungsprobleme
- kein Bewusstsein für Eigenwirtschaftlichkeit
- fehlendes Controlling
- Kosten/Leistungsverhältnis schlecht
- Tendenz zu Fluktuation und Mobbing steigend
- Beamtenmentalität statt Unternehmertum
- Ausnützen der Infrastruktur für private Zwecke
- Fürsorgekulturen statt Leistungskulturen (zit. nach Fatzer 1999, 28)

Zusammengefasst und auf den Punkt gebracht heißt das für fast alle öffentliche Verwaltungssysteme:

- Finanzkrise
- Personalkrise
- Imagekrise

Immer wieder zeigt sich, dass es Maßnahmen braucht, um die Ergebnisse der langwierigen und teureren OE-Prozesse zu sichern. So begann z. B. die Berliner Senatsverwaltung für Justiz schon 1994 mit der internen Umstrukturierung, deren Inhalte lauteten:

- Trennung von ministeriellen Aufgaben und Aufgaben gesamtstädtischer Bedeutung von Aufgaben der nachgeordneten Behörden Dienststellen, z. B. das Führen von Personalakten. Den Hintergrund bildet die Dezentralisierung und Delegation von Ressourcenverantwortung, die Notwendigkeit der Verschlankeung von Behörden, die Etablierung flacher Hierarchien und die Verlagerung der Entscheidungskompetenz nach unten. In Gesamtberlin muss eine Personalreduktion von 230 000 auf 160 000 Mitarbeiter im öffentlichen Dienst erfolgen.
- Wechsel vom kameralistischen System zur Soll- und Habenrechnung, zur outputorientierten Leistung, um Vergleichbarkeit von Leistungen zu schaffen.
- Partizipative Entwicklung von Produktkatalogen. Dieser Aspekt bereitet in der Justiz besondere Schwierigkeiten, da z.B. der Strafvollzug eine hoheitliche Aufgabe ist und damit unter dem Schutz des Grundgesetzes steht. Es gelang dennoch, z. B. den Bereich Sicherheit, die Aus- und Fortbildung, die Beschäftigung der Gefangenen, die Dienst- und Fachaufsicht als Produkte zu beschreiben. Ab 2001 müssen täglich von den Bediensteten Bögen ausgefüllt werden, wie viel ihrer täglichen Arbeitszeit sie für die Erstellung welchen Produkts aufgewendet haben.
- Schaffung von Leistungs- und Verantwortungszentren, unterteilt in den Steuerungsdienst für das Controlling und den Servicedienst, was eine neue organisatorische Gliederung zur Folge hatte.
- Aufgabenkritik, Festlegung eindeutiger Kompetenzen, Erreichen von Aufgabenklarheit, Zielklarheit und Führungsklarheit, Entwicklung von Anforderungsprofilen.
- Führen durch Zielvereinbarungen, die Einführung von Kontraktmanagement, dass heißt u. a. Mitarbeiter-Vorgesetztengespräche, Rückkehrgespräche.

- **Qualifizierungsoffensive:** Assessmentcenter zur Personalrekrutierung und Beförderungsentscheidung, Führung von Dienststellen wird nur noch auf Zeit (in der Regel für fünf Jahre) vergeben, in denen sich die Führungskraft zu bewähren hat.

New Public Management (vgl. Bosetzky & Heinrich, 1994; König, 1997; Budäus, 1998) bringt neue Aufgabenprofile für die Bediensteten mit sich, bedeutet u.U. Entmachtung informell Mächtiger und stellt Transparenz durch Dokumentation her. Ein besserer Informationsfluss soll erreicht werden und die öffentliche Verwaltung will weg von der sie bisher tragenden „Jammerkultur“. Diese Anforderungen erzeugen Widerstand, obwohl Lenkungsausschüsse existierten, Projektgruppenarbeit zu Zielen, Aufgaben und Personaleinsatz eingerichtet werden und eine gemeinsame Leitbildentwicklung flächendeckend stattfand. Solche Kulturveränderungen kennen wir auch aus anderen Behörden (Projekt Arbeitsamt 2000, etc.) und wir Berater machen immer wieder die Erfahrung, dass es nach der Implementierung neuer Strukturen Prozessbegleitung braucht, um den Veränderungsprozessen der Organisationsmitglieder Rechnung zu tragen und wirklich zu einer lernenden Organisation zu werden. Supervision, als innovative Maßnahme der Personalentwicklung innerhalb der Organisationsentwicklung meint die Begleitung von strukturellen Veränderungsprozessen. Teure OE-Prozesse scheitern häufig daran, dass die Umsetzung der Maßnahmen nicht genügend begleitet wird. Neue Aufgabenbeschreibungen, Funktionssetzungen, Leitbilder sind formell zu regeln und in einem zweiten Schritt müssen sie von den MitarbeiterInnen und Führungskräften getragen und verkörpert werden. Wo dieses nicht getan wird, sind die Folgen: Sabotage, Krankenschreibungen, innere Kündigung, sich wegducken und das Hintertreiben von Veränderungsprozessen. Expertenansätze von McKinsey, Boston Consulting oder Roland Berger sind oft ineffektiv, da sie eine genaue Vorstellung davon haben, wie das Endprodukt aussieht (Gutachterstil) und weder auf die Partizipation der Organisationsmitglieder achten, noch darauf, ob ihre Vorstellungen an die jeweilige Organisationskultur anschlussfähig ist. Ohne diese gibt es jedoch keine nachhaltige Chancen für Veränderung (Schein 1999). Wir finden bei großen Anbietern eine hohe Kompetenz im Verflüssigen und Destabilisieren von Strukturen, aber wenig Fähigkeit zur Restabilisierung (vgl. Fatzer 1996). Die weiche, prozessuale Seite der Umstrukturierungen bleibt oft unversorgt. Dies mag auch ein Hintergrund dafür sein, dass sich recht viel Unmut gegenüber großen Unternehmensberaterfirmen breit macht (vgl. manager-magazin 7/01). Eine

schriftliche Befragung unter Deutschlands Topmanagern ergab, dass die oben genannten Firmen vorgeben, für jedes Problem eine Lösung zu haben, deftige Honorare kassieren, ihre Ergebnisse aber als enttäuschend gewertet werden. McKinsey berät z.B. seit einem Jahrzehnt die Fluggesellschaft Swissair, es ist von einem Auftragsvolumen von schätzungsweise 100 Millionen Mark die Rede, das die trudelnde Gesellschaft jedoch nicht retten konnte.

Schein (1999) unterscheidet drei unterschiedliche Beratungsmodelle:

1. Die Berater als Inhalts-Experten sind zuständig für Informations-Dienstleistungen und Management-Dienstleistungen.
2. Die Berater als Ärzte sind für diagnostische und präskriptive Dienstleistungen und chirurgische und rekonstruktive Dienstleistungen zuständig.
3. Die Prozessberater involvieren den Klienten bei der Fixierung des Problems und unterstützen deren eigene Problemlösekompetenz.

Die unterschiedlichen Beratungsmodelle zeigen das Konfliktfeld in der Organisationsberatung auf: wir finden auf der einen Seite die Idee der Humanisierung der Arbeitswelt in der Tradition Lewins und auf der anderen Seite die der Profitmaximierung z.B. durch downsizing-Maßnahmen. Deuerlein (2001) sieht in den unterschiedlichen Ansätzen auch eine Widerspiegelung eines Generationskonflikt unter den Beratern. Folgen die erstgenannten eher einer 68ger Tradition, sieht sie jüngere Berater fasziniert von Großprojekten zur Effektivitätssteigerung. Während die Prozessberater in der Tradition humanistischer Grundorientierung eher die Selbstheilungskräfte der Organisation mobilisieren, glauben Autoren wie Trebbesch (2000) nicht daran, dass sich alles von selbst verändern kann.

Es bleibt notwendig, dass interne und/oder externe Berater an kontinuierlicher Verbesserung arbeiten. Hilfreich dabei ist, eine psychodynamische Perspektive einzunehmen und sich auch den verborgenen Konflikten der Organisation zuzuwenden und Veränderungsprozesse notwendig begleitende Affekte wie Neid, Rivalität, Macht, Bloßstellungsängste zu berücksichtigen. Widerstand ist ein natürlicher Begleiter von Veränderungsprozessen: „Dem Wunsch nach Einsicht und Veränderung steht derjenige, etwas zu verdecken und beim Erreichten zu verharren, entgegen“ (Graf-Deserno & Deserno 1998, 18). Diese Phänomene werden von großen Unternehmensberatungen oftmals ausgeklammert, indem sie „bei der Beratungsarbeit Kommunikationsdefizite und Konflikte in der Organisation ... übersehen“ (Deuerlein 2001, 92). Wir haben es

aber beispielsweise in der öffentlichen Verwaltung mit einer bürokratischen Kultur (Weber 1921) zu tun, die gemäß ihres gesellschaftlichen Auftrags konservativ und hierarchisch strukturiert sein muss. Sie zeigt wenig Risikofreude, starke Ritualisierungen und ihre Mitarbeiter suchen oft ein umfangreiches Regelwerk, Dogmatismus, Stabilität und Vorhersagbarkeit. Anpassung und nicht Kreativität stellt einen hohen Wert dar. Bürokratische Strukturen bergen immer die Gefahr der Starrheit, in ihnen sind Neuerungen nur schwerlich zu erreichen. Die in Behörden Tätigen sind durch ihre Aufgabenstellung in ein reaktives Handlungsmuster verflochten. Die Überbetonung des Funktionierens verhindert ideenreiches, innovatives Handeln. Supervision kann helfen, die neu erforderlichen Fähigkeiten der Verwaltungsreform gemeinsam zu entwickeln, so dass Veränderungsnotwendigkeiten nicht nur erduldet werden, sondern als gemeinsame Aufgabe vorangetrieben werden.

Spannungsfelder zwischen Supervision und Organisationsberatung

Organisationsberater zu sein, bedeutet heute in der supervisorischen Szene ein hohes Maß an Sozialprestige zu besitzen. Organisationsberater oder Supervisoren mit Doppelqualifikation sind im internen Wertesystem hoch angesiedelt. Da wird zum Teil verächtlich auf diejenigen, die nur „therapeutische“ Supervision anbieten, herabgesehen. Hintergrund dieser Phänomene ist u.a. das höchstverständliche Streben vieler Supervisoren aus dem psychosozialen Bereich heraus. Sicherlich locken zunächst einmal im profitorientierten Markt bessere Verdienstmöglichkeiten und eine gewisse Aufwertung durch Partizipation an erwerbsorientierten Unternehmen. Oft fehlt jedoch die Selbstreflexion der veränderten Expertenrolle, wie sie doch ureigenstes Instrument supervisorischen Arbeitens ist (vgl. hierzu Leuschner 2000). Eine unreflektierte Übernahme der Werte von Wirtschaftsunternehmen ist bedenklich, da sie die supervisorische Distanz zu unterlaufen droht. Der „bestechliche“ Supervisor ist „gekauft“, er ist zu stark involviert und seine fehlende kritische Distanz macht ihn unwirksam. Die Frage der persönlichen und fachlichen Kompetenz, die Organisationsberater und Supervisoren jeweils mitbringen sollen, und die Indikation der unterschiedlichen Beratungsansätze bestimmt z. Z. die aktuelle Debatte der Supervisionsszene. Mir scheint die Entwertung der eigenen Herkunft zum Teil auch ein *burn-out Phänomen* zu sein. Die Supervision im psychosozialen Feld hat den einzelnen Menschen mitsamt seinen emotionalen Bezügen im Blick.

Über die Veränderung einzelner Personen wird die Veränderung beruflicher Gesamtzusammenhänge angestrebt. Organisationsberater haben die Modifikation von Systemen im Sinn. Verwaltungen, Unternehmen etc. werden mit Hilfe hochkomplexer Diagnosemuster analysiert und variiert. Der Einzelne steht nicht so sehr im Zentrum der Optik. Dieser Zugang hat durchaus zunächst einmal emotional entlastende Funktion. Wir finden in der Supervisionsszene unterschiedliche Paradigmen. Die Anthropologie der Organisationsberater bzw. -entwickler vertritt eher einen Blick auf Positionen von Mitarbeitern, hat deren Fachlichkeit im Visier, sieht - pointiert gesagt - eher den Menschen als Funktionsträger. Im Lager der psychotherapeutischen Supervision finden wir hingegen Bemühungen, Menschen in ihrer Ganzheitlichkeit wahrzunehmen. Werden im Bereich der Organisationsberatung Menschen als Teil des sozialen Systems gesehen, so versucht das andere Lager sie als Interaktionspartner zu definieren. Eine zunehmende Soziologisierung in der Supervision ist durchaus zu begrüßen. Es fehlt vielen Supervisoren psychotherapeutischer Provenienz an Wissen über traditionelle Organisationskonzepte, Bürokratiemodelle und organisatorische Veränderungsprozesse. Es bedarf spezifischer Wissensstrukturen, um formale Phänomene und Binnenstrukturen von Organisationen analysieren zu können. Es braucht Analyseschemata zur Relation Umwelt-Organisationsstruktur, zum Konfliktmanagement (Glasl 1994), über die Effizienz von Entscheidungsprozessen (Jungermann 1998) und der Entwicklung von „lean organization“. Fragen nach der Vermeidung von Ressourcenvergeudung, der Steigerung des Engagements der Mitarbeiter, der Entwicklung ihrer Kreativität können nicht nur aus dem Pool der doch recht defizitorientierten psychoanalytischen Diagnoseschemata beantwortet werden. Die Organisationsberater können ihrerseits auch nicht darauf verzichten, originär psychotherapeutisches Wissen zu nutzen. Zum Beispiel bieten die Gruppendynamik (Lewin 1963), die Lehre von kollektiven Abwehrformationen (Mentzos 1990), das Wissen um informelle Strukturen, unbewusste Phantasien, illegitime Bündnisbildung, die aus der Familien- und Kommunikationswissenschaft stammen, Erfahrungen mit Kleingruppenphänomenen und Veränderungswiderstand unverzichtbare theoretische Fundgruben, die für Supervision unverzichtbar sind. Die Verengung der Perspektive in der einen oder anderen Richtung bedeutet die Vergeudung von Ressourcen, die beide Ansätze auf ihre spezifische Weise beinhalten. Weder „aufgerüstete“ Organisationstechniker noch reine Psychotherapeuten stellen den „idealen“, kompetenten externen Dialogpartner dar. Nur zu oft geht es in supervisorischen Prozessen eben um die Balancierung zwischen Menschsein und

Funktionsträgersein, wie es z. B. im Rollenkonzept von Sievers (1977) aufgehoben ist. Weder private menschliche Aspekte dürfen im Sinne einer Humanisierung der Arbeitswelt fehlen, noch dürfen professionelle Aspekte des Daseins ausgeblendet werden. In Diagnostik und Interventionstechnik kann es nur darum gehen, die drei Ebenen menschlichen und organisatorischen Seins, des individuellen, interaktiven und systemischen Paradigmas, flexibel und der jeweiligen Fragestellung angemessen zu handhaben. Einmal mag die fachliche, ein anderes Mal die persönliche Interpretationsebene im Vordergrund stehen. Dabei darf nie vergessen werden, dass die Entscheidung für eine der Interpretationsebenen immer auch eine Werteentscheidung beinhaltet. Eine Möglichkeit der Annäherung beider Strömungen finden wir im Konzept der Organisationskultur. Dort werden Probleme weder individualisiert und emotionalisiert noch ausschließlich strukturell verortet. Es bietet eine in der Supervision unabdingbare Mehrperspektivität. Jedoch sollte ein Etikettenschwindel vermieden werden: "Jenseits (einer möglichen) idealtypischen Zusammenarbeit besteht ein massiver Konkurrenzkampf auf dem Beratungsmarkt. Betriebswirtschaftliche Beratungsansätze, die primär auf die Reduzierung der Gemeinkosten zielen, werden zunehmend als OE-Prozesse dargestellt" (Deuerlein 2001, 90)

Die Auseinandersetzungen in der Supervisionsszene ähneln dem Schulstreit in der Psychotherapie und sie verlaufen oft ebenso unfruchtbar. Ich sehe mögliche Auswege aus dem Dilemma:

- a) Das Vertreten einer selbstbewussten Haltung zum Erstberuf und den dort erworbenen Kompetenzen.
- b) Die Vermeidung der Entwertung eigener Herkunft und Anbietung an vermeintlich wertvollere Organisationskulturen.
- c) Die Entwicklung eines persönlichen Qualifikationsprofils. Nicht jeder Supervisor ist firm und motiviert genug, sich ausreichendes Wissen in Bereichen der Arbeits- und Organisationspsychologie zu erwerben und seine Kompetenzen betriebswirtschaftlich auszuweiten.
- d) Die Möglichkeiten der Kooperation mit Betriebswirtschaftlern und A & O-Experten auszubauen. Eine Vorgehensweise, die zwei Einäugige zum besseren Sehen bringen könnte.

Literatur:

- Bosetzky, H. & Heinrich, P. (1994): Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation. Köln: Deutscher Gemeindeverlag, W. Kohlhammer.
- Budäus, D. (1998): Von der bürokratischen Steuerung zum New Public Management. Eine Einführung. In: D. Budäus; P. Conrad & G. Schreyögg (Hrsg.). New Public Management. Managementforschung, 8. Berlin, S. New York: De Gruyter.
- Cummings, Thomas G. et al. (1993): Organization Development and Change. Minneapolis: West.
- Deuerlein, I. (2001): Von der Organisationsberatung zur Organisationsentwicklung. In: T. Giernalczyk (Hrsg.). Supervision und Organisationsentwicklung. S. 80-93. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Fürstenau, P. (1998): Psychoanalytisch-systemische Teamsupervision im psychiatrisch-psychosomatischen Bereich zwecks Förderung der Teamentwicklung. In: C. Hennch, A. Werner & G. Bergmann (Hrsg.). Formen der Supervision. Supervisionskonzepte und Praxis im Klinikkontext, S. 71-82. Frankfurt am Main: VAS.
- Fatzer, G. (1996): Organisationsentwicklung und Supervision. Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen. Trias Kompass 1. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Fatzer, G. (1999): Organisationen fragen Organisationen an - Trends zur Vernetzung in Supervision und Organisationsentwicklung. Supervision, 36, 17-43.
- French, W.L. & Bell, C.H. (1994): Organisationsentwicklung. Wien: Haupt.
- Giesecke, M. & Rappe-Giesecke, K. (1997): Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Glasl, F. (1994): Konfliktmanagement. Stuttgart: Geist und Leben.
- Graf-Derserno, S. & Deserno, H. (1998): Entwicklungschancen in der Institution - Psychoanalytische Teamsupervision. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Jungermann, H.; Pfister, H.R. & Fischer, K. (1998): Die Psychologie der Entscheidung. Eine Einführung. Heidelberg: Spektrum.
- Leuschner, G. (2000): Leitungssupervision oder Coaching. Forum Supervision, 15, 5-23
- König, K. (1997): Modernisierung von Stadt und Verwaltung: Zum neuen öffentlichen Management. Wiesbaden: Gabler.
- Lewin, Kurt (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern: Huber.
- Looss, W. (1999): Coaching - Qualitätsüberlegungen beim Einsatz von Coaching. In: G. Fatzer, K. Rappe-Giesecke & W. Loos: Qualität und Leistung von Beratung, S. 105-132. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Mentzos, St. (1990): Interpersonale und institutionelle Abwehr. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Petzold, H.; Rodriguez-Petzold, F. & Sieper, J. (1997): Supervisorische Kultur und Transversalität - Grundkonzepte Integrativer Supervision Teil I. Integrative Therapie (1/2), 17-59.
- Petzold, H.; Rodriguez-Petzold, F. & Sieper, J. (1997): Supervisorische Kultur und Transversalität - Grundkonzepte Integrativer Supervision Teil II. Integrative Therapie (4), 472-511.

- Pühl, H. (1990): Ausbildungssupervision: In: Ders., Handbuch der Supervision 1, S. 61-63. Berlin: Spiess
- Pühl, H. (1999): Organisationsentwicklung und Supervision: Konkurrenten oder zwei Seiten einer Medaille?: In: Ders., Supervision und Organisationsentwicklung, S. 13-19. Opladen, Leske + Budrich
- Pühl, H. (2000): Einzel-Supervision-Coaching-Leitungsberatung: Drei Begriffe für dieselbe Sache?, In: Ders, Handbuch der Supervision 2 (2. Aufl.), S. 100-111. Berlin, Spiess
- Rappe-Giesecke, K. (1999): Supervision - Veränderung durch soziale Selbstreflexion. In: G. Fatzer; K. Rappe-Giesecke & W. Loos. Qualität und Leistung von Beratung, S. 27-103. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Schein, E. (1999): Organisationsberatung für die neunziger Jahre. In: G. Fatzer (Hrsg.). Organisationsentwicklung für die Zukunft: ein Handbuch, S. 405-420. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Schein, E. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Schreyögg, A. (1995): Coaching - eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt a. M.: Campus.
- Sievers, B. (1977) (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Trebbesch, K. (2000): Organisationsentwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Weber, M. (1921): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, 2. Halbband. Tübingen: Paul Mohr.