

Journal Supervision

Informationsdienst der Deutschen
Gesellschaft für Supervision e.V.

4,35 Euro

2/2013

SCHWERPUNKT

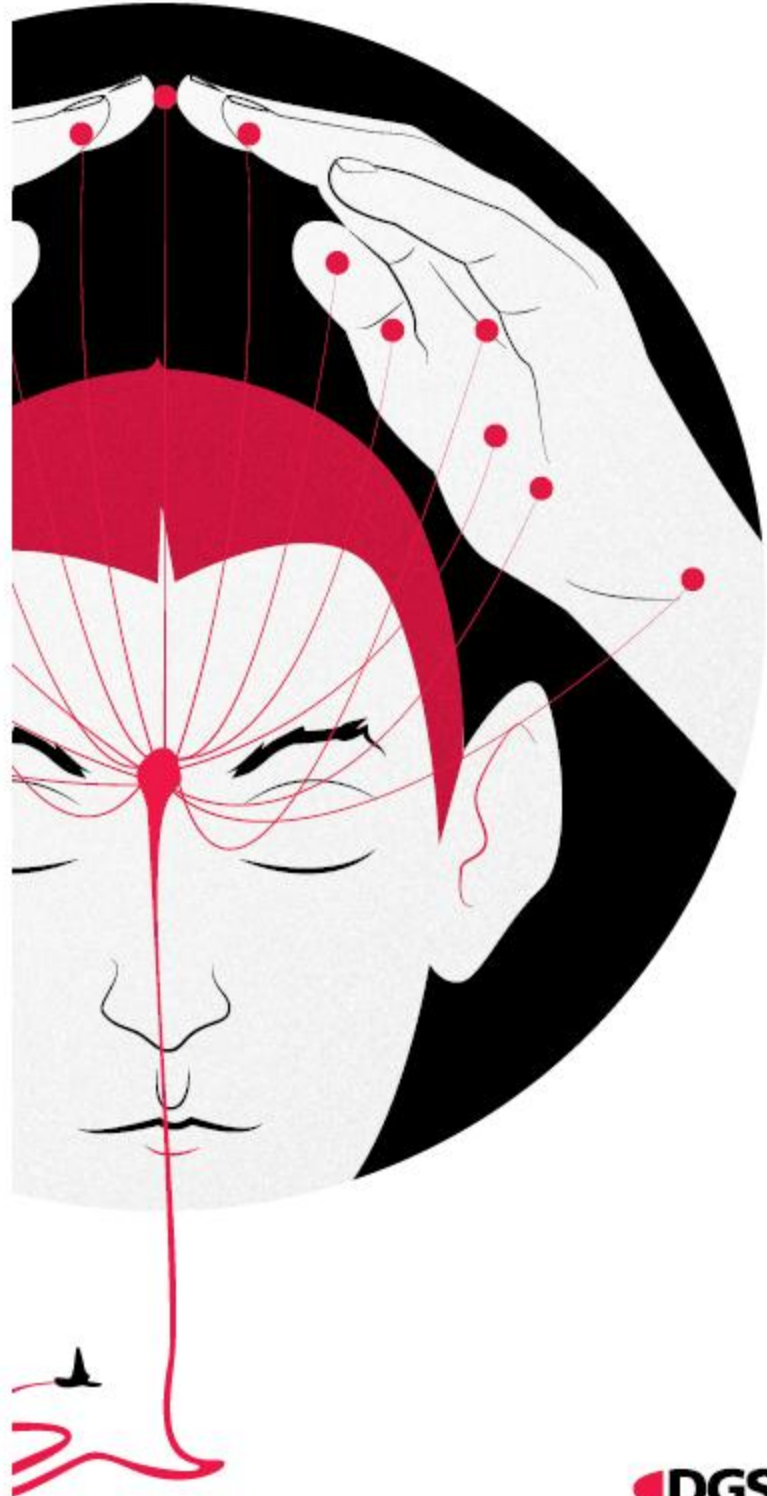
Gesundheit
„Könnt Ihr noch?“

AUSSERDEM

**Differenzieren
probieren**
Supervision
vs. Organisations-
beratung

Ja zu Adorno
Inklusion als
konkrete Utopie

Vlotho-Resümee
Fachtagung mit
Verrücktheiten



DGSv

Differenzierer/in gefragt!

Beim letzten Mal ging es an dieser Stelle um die Trennung von Supervision und Coaching. In dieser Ausgabe grenzt Uta-Barbara Vogel Supervision von Organisationsberatung ab.

FRAGEN Heiko Schulz

ANTWORTEN Uta Barbara Vogel

KONTAKT utabarbara.vogel@email.de

Was ist Organisationsberatung für Sie?

Ich verstehe Organisationsberatung überwiegend als systemtheoretisch basierte, prozessorientierte Beratung von Organisationen – gesamt oder in Teilbereichen. Grundsätzlich arbeite ich in Beratungsprozessen nicht allein. Der Mehrperspektivenblick, ergänzende Fach- und Feldkompetenz, Unterschiede im Handeln, Denken und Fühlen sind besonders wertvoll, um die verschiedenen, zum Teil widersprüchlichen Aspekte der zu beratenden (Teil-)Organisation aufzunehmen. Zusammen mit meinen Kolleg/innen bilden wir im Beratersystem ab, was sich im Beratungssystem mit dem Kunden zeigt. Dabei richte ich den Fokus auf die Strukturen, Funktionen und Rollen – ohne den Blick für die Menschen zu verlieren. Wesentlich ist aus meiner Sicht ein schrittweises Vorgehen, sowohl in der Planung als auch in der Durchführung des Beratungsprozesses.

Wer braucht Organisationsberatung? Für wen ist sie gut?

Braucht jemand Organisationsberatung, womöglich zwingend? Wohl kaum. Aber man kann sie nutzen. Um an Fragestellungen auf organisationaler Ebene zu arbeiten, die im Alltag aus dem Blick geraten: Um überhaupt erst Fragestellungen zu entwickeln, mit denen sich die gegenwärtige Situation anders als gewohnt betrachten lässt. Aber auch, um sich mit Außenstehenden und deren Beobachtungen zu reiben. Und um mit dieser Reibungsenergie Experimente in der Organisation zu starten und auszuprobieren, wie es auch ganz anders gehen könnte. Und

nicht zuletzt auch, um nach innen eine Rechtfertigung für die angestoßenen Maßnahmen zu erhalten (und vielleicht sogar, um die Zumutungen, die mit diesen Maßnahmen einhergehen, einem Externen zu schreiben zu können).

Im ersten Schritt – der Auftragsklärung – richtet sich Organisationsberatung in erster Linie an Führung, ob nun die Unternehmensführung, die (Teilbereichs-)Leitung, ein Führungsteam oder Mitarbeiter/innen mit Managementaufgaben. Das bedeutet aber nicht, dass die Organisationsberatung sich primär an den Interessen von Führung und Leitung orientiert. Aber nur wenn Führung hinter dem Beratungsprozess steht, die Inhalte mitträgt und unterstützt, kann die Umsetzung gelingen – im optimalen Fall zum Wohl der Organisation. Und was damit gemeint ist, ist wiederum Teil der Auftragsklärung.

Allein dieser erste Klärungsprozess kann für die Beteiligten ein spürbarer Gewinn sein und den Blick schärfen, neue Perspektiven eröffnen oder die Sicht auf die eigene Situation, die der Organisation und die vermeintlichen Gegebenheiten verändern. Aber auch während des weiteren laufenden Prozesses kann deutlich werden, dass der Auftrag „nachgeschärft“, erweitert oder anderweitig verändert werden muss.

Gerade solche Rückkopplungsschleifen sind für alle Beteiligten wertvoll. Sie zwingen zum Innehalten, sie entschleunigen, erfordern Reflexion und geben Anlass zu Kommunikation und Austausch. Dafür geeignete Formate in der Organisation zu finden oder passende zu etablieren, ist ebenfalls nicht

nur im Beratungsprozess wirksam, sondern kann auch über die Beratungszeit hinaus für die Beteiligten hilfreich sein.

Wenn es in der Beratung gelingt, einen Umgang mit Unsicherheit, Widersprüchen oder Paradoxien zu erreichen, ist für die Organisation und die darin arbeitenden Menschen viel gewonnen. Der verständliche Wunsch nach Sicherheit, der aufgrund der zunehmenden Komplexität eigentlich nicht erfüllt werden kann, lässt sich über das gemeinsame Entwickeln von Gewissheiten auffangen. Diese innere Haltung der Beteiligten ließe sich in Worten etwa so ausdrücken: „Wir wissen zwar noch nicht, wie wir das Problem lösen können, aber wir sind fest überzeugt, dass wir gemeinsam über die Kompetenzen verfügen, es zu lösen.“

Wo sind die deutlichsten Unterschiede zwischen Supervision und Organisationsberatung?

Ein rein äußerlicher Unterschied liegt darin, dass ich als Supervisorin allein arbeite (wenn auch im Hintergrund begleitet von Kontroll-Supervision). Als Organisationsberaterin arbeite ich immer mit mindestens einem Kollegen, manchmal auch einer Kollegin zusammen.

Oberflächlich betrachtet liegt ein Unterschied im Grad der Komplexität bzw. der Fülle dessen, was mit in den Blick und in die Bearbeitung genommen wird. Während in der Supervision (meist) mittels eines Dreieckskontraktes nicht nur die Supervisorin/innen selbst, sondern auch deren Führungskraft bzw. ein Organisationsvertreter Zielsetzung und Inhalte der Supervision gemeinsam

abstecken, sind in der Organisationsberatung mehrere Vertreter unterschiedlicher Organisationseinheiten mit oft ganz unterschiedlichen Perspektiven, Logiken und Interessen beteiligt.

In jedem Fall ist der jeweilige Fokus ein anderer: In der Supervision sind Rolle, Funktion und Aufgabenerfüllung im Rahmen der gegebenen Strukturen und Relationen wesentlich. In der Beratung von Organisationen richtet sich der Fokus auf die erforderlichen Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse, auf Rollenforderungen und Führung, auf Entscheidungsprämissen und -prozesse und die Kommunikation derselben.

Meine Sichtweise ist sicher nicht unumstritten. Gelegentlich habe ich den Eindruck, dass manche Supervisor/innen sich den Mitarbeiter/innen näher fühlen als der Organisation bzw. deren Vertretern auf den höheren Führungsebenen. Eine Unterscheidung in „die einen sind die Guten“ und „die anderen sind die Bösen“ führt aus meiner Sicht in eine Sackgasse. Es geht sowohl in der Supervision als auch in der Organisationsberatung stattdessen darum, die Differenzen, die sich aus den Widersprüchen, den verschiedenen Perspektiven, den Erwartungen und Erwartungserwartungen ergeben, besprechbar zu machen.

Sie sagen, dass Sie „persönliche Konflikte“ rasch erkennen und von „organisationsbedingten Widersprüchen“ sehr genau trennen können. Wie machen Sie das?

Gern ein ganz aktuelles Beispiel: Zwei Bereichsleiterinnen eines Energieunternehmens geraten in ihrer Kooperation hinsichtlich der Kommunikationsgestaltung nach außen immer wieder in Konflikt. Auf den ersten Blick sieht es nach einem persönlichen Konflikt zwischen den beiden Frauen aus, „die beiden können nicht miteinander“. Mit Blick auf die Strukturen und Verantwortlichkeiten wird aber deutlich, dass beide an zwei verschiedene Vorstände berichten und jeweils für einen anderen Aspekt der Kommunikation verantwortlich sind. Besonders heikel wird es an den Punkten, wo damit auch eine Ergebnisverantwortung einhergeht. Erhellend war es dann, festzustellen, dass im Unternehmen von festen, bindenden „Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten“ gesprochen wird, diese aber an keiner Stelle schriftlich festgehalten sind und lediglich in den Köpfen bestehen. Über die Überschneidungen und Widersprüche ihrer – selbstverstandenen – Verantwortlichkeiten wurde bislang nie

gesprochen, es gab keine echte Auseinandersetzung darüber im Sinne eines Sich-damit-Auseinandersetzens. Aus systemtheoretischer Sicht könnte man sagen, dass der sogenannte „Zickenkrieg“ half, die Differenzen der Vorstände zu verschleiern und zugleich unterschiedliche Optionen im Spiel zu halten.

Soweit zu den organisationsbedingten Auslösern, den eingelassenen Widersprüchlichkeiten. Auf emotionaler Seite sind die bisherigen Auseinandersetzungen bei den beiden Bereichsleiterinnen nicht spurlos geblieben. Auch wenn die neue Erkenntnis,

„Wir sollten uns in der DGSv damit beschäftigen, wie es gelingen kann, unsere Erkenntnisse über die Organisationen für diese verfügbar zu machen.“

dass die Konflikte auf struktureller Ebene ihre Ursachen haben, beide deutlich entlastet hat, so wird das allein nicht genügen, um das notwendige Vertrauen für eine künftig gelingende Kooperation zu gewinnen. Es fehlt noch an positiven Erfahrungen und es bedarf eines guten Umgangs mit Störungen und Fehlern. Offen ist außerdem noch, womit die beiden Bereichsleiterinnen – auch persönlich – zu rechnen haben, wenn erwartete Ergebnisse nicht erzielt werden.

Warum macht das Zusammendenken und -rücken der beiden Formate Supervision und Organisationsberatung fachlich und berufspolitisch Sinn?

Um an das eben beschriebene Beispiel anzuknüpfen: Die künftige Kooperation der beiden Bereichsleiterinnen supervisorisch zu begleiten wäre vermutlich sehr förderlich – nicht nur für die beiden Beteiligten, sondern hinsichtlich einer veränderungswürdigen Unternehmenskultur, um Möglichkeiten auf der Handlungsebene zu entwickeln und zu etablieren, die organisationalen Widersprüche sowie ihre Wirkung zu thematisieren, zu reflektieren und geeignete Wege im Umgang damit zu finden. Allerdings ist Supervision in der Unternehmenslandschaft noch wenig bekannt oder gar etabliert.

Fachliche bzw. berufspolitische Gründe für ein Zusammenrücken gibt es aber nicht nur aus Sicht der Organisationsberaterin. Als

Supervisorin bin ich in der Regel auch mit der Organisation verbunden, für deren Mitarbeiter/innen die Supervisionen stattfinden. Es gibt einen Auftrag, der unter anderem den zeitlichen, sozialen und inhaltlichen Rahmen absteckt – festgehalten im Dreiecksvertrag. Und darin ist auch geregelt, wie und welche Rückmeldung es zu strukturellen und organisationsbedingten Themen geben soll. Gerade wenn ich in einer Organisation für mehrere Teams Supervision anbiete, erfahre ich über den Supervisionsauftrag hinaus Zusammenhänge und Besonderheiten über die Organisation. Bei Supervisionen im selben Feld gewinne ich Erkenntnisse über mehrere Organisationen hinweg, die Veränderungen im Feld sichtbar machen.

Sollten wir als Supervisor/innen diese Kenntnisse nicht zusammenführen? Sozusagen als externe Seismographen, die Entwicklungen frühzeitig und über verschiedene Organisationen hinweg wahrnehmen können. Ich halte diese Frage für diskussionswürdig. Wir sollten uns in der DGSv damit beschäftigen, wie es gelingen kann, unsere Erkenntnisse über die Organisationen für diese verfügbar zu machen, so dass ggf. veränderungswürdige Tendenzen, bedenkliche Entwicklungen frühzeitig mitgeteilt und von den Organisationen/Institutionen in den Blick genommen werden können.

Sollte sich die DGSv deutlicher zur Organisationsberatung äußern/bekennen?

Die DGSv sollte sich zumindest mit ihrem Supervisionsverständnis dazu bekennen, dass es das Verstehen von Organisationen braucht und ein damit verbundenes Interventionsverständnis bzw. -repertoire. Eine Trennung von Person und Organisation halte ich für problematisch, Supervision, die nur Trost und Entlastung spendet, greift zu kurz.

Wenn unser Berufsverband darüber hinaus einen Diskurs und Dialog zu den beiden Formaten anstößt, kann auch nach außen sichtbar werden, wo die jeweiligen und wo die gemeinsamen Chancen stecken. Welches Organisationsberatungsverständnis passt zu uns? Gibt es ein beraterisches Verständnis, das einer supervisorischen Haltung widerspricht? Wie wäre damit umzugehen? Die Antworten darauf könnten eine wertvolle Orientierung auch für Kunden sein.

UTA BARBARA VOGEL ist Psychologin, Supervisorin DGSv und Organisationsberaterin sowie Mitglied des Redmont Consulting Clusters. Sie berät und begleitet Unternehmen, Teams und Führungskräfte. www.utabarbara-vogel.de