

▣ Abb. 1.2. Der Klient berufsbezogener Beratung (Aus Rappe-Giesecke, 2008, S. 36)

1.3.2 Supervision nutzt Triadische Modelle

Wenn Professionals in der Supervision Probleme aus ihrem beruflichen Alltag einbringen, dann müssen SupervisorInnen in der Lage sein, die verschiedenen Relevanzsysteme, die das berufliche Handeln ihrer SupervisandInnen beeinflussen, zu erkennen und zu analysieren. Habe ich früher von Emergenzniveaus eines beruflichen Problems gesprochen, um die Vielfalt der Perspektiven, unter denen berufliche Probleme zu betrachten sind, deutlich zu machen, so ist es durch die Entwicklung des »Neuen Triadischen Denkens« möglich, diese Vielfalt mithilfe von Basistriaden neu zu ordnen und zu erhalten (Rappe-Giesecke, 2008). BeraterInnen brauchen ein Modell ihres Klienten; die folgende Basistriade ist mein Modell des Klienten berufsbezogener Beratung. TherapeutInnen und LebensberaterInnen brauchen andere Modellierungen ihrer Klienten. Das berufliche Handeln eines Supervisanden wird hier als das »emergente Produkt« seines Handelns als Angehöriger einer Profession, als Inhaber einer Funktion in einer Organisation und als Person verstanden. Die 3 Dimensionen Profession, Funktion und Person liegen auf einer logischen Ebene (▣ Abb. 1.2). Sie schaffen durch ihr Zusammen- und auch Gegeneinanderwirken das berufliche Handeln, das auf einer anderen logischen Ebene als sie selbst liegt.

Betrachtet man in der Supervision eine problematische Situation aus dem beruflichen Alltag eines Supervisanden, sollte man die Problematik durch alle 3 Dimensionen »durchkonjugieren«: Welche Perspektive auf diese berufliche Situation hat der Supervisand als Angehöriger einer Profession mit ihren spezifischen Relevanzsystemen, ihren professionellen Programmen und Werten? Welche Perspektive auf das Problem hat der Supervisand als Inhaber einer bestimmten Funktion in der Organisation, die durch ihre Aufgabe, ihre Stellung in der Aufbauorganisation und die eigenen und fremden Rollenerwartungen geprägt ist? Welche Perspektive auf das Problem nimmt der Supervisand als Person, die durch ihre Biographie, ihre Persönlichkeit und ihre Werte geprägt ist, ein? Es wird sich in der Falldarstellung und bei der Fallbearbeitung zeigen, dass dem Supervisanden nicht alle 3 Perspektiven gleichwertig erscheinen und ihm oft auch gar nicht zur Verfügung stehen. Hier wird die 2. Grundannahme des »Triadischen Denkens« (neben der der Emergenz) wichtig, die der Prämierung. Wir können im beruflichen Handeln nicht anders, als zu einem Zeitpunkt eine der Dimensionen zu prämiieren, das meint sie zu fokussieren und zwar auf Kosten der anderen. Das Gleiche gilt für die Prozesse der Wahrnehmung und der Informationsverarbeitung, die dem Handeln vorausgehen.

Zunächst folgt man in der Supervision der Prämierung des Supervisanden, führt dann die zwei anderen Dimensionen ein, und fragt, welchen Einfluss sie auf das Verstehen des Problems haben. Manche Probleme lassen sich aus konkurrierenden inneren Logiken der Person, Profession und Funktion oder aus Konflikten, die aus konkurrierenden Werten entstehen, erklären.

- Eine Supervisionssitzung hat eine hohe Ergebnisqualität-, wenn es gelungen ist, das Zusammenwirken dieser 3 Dimensionen beruflichen Handelns in einer Interaktionssituation zu analysieren und die Kosten der Prämierung einer Dimension zu verstehen. Die Komplexität des Problems wird zunächst erhöht mit dem Ziel, die Anzahl der Perspektiven auf das Problem und dadurch die Handlungsoptionen zu erwei-

tern, um sie danach wieder zu reduzieren und die Professionals handlungsfähig werden zu lassen.

Für die Arbeit mit Teams braucht man neben dem Modell des Supervisanden noch ein weiteres Triadisches Modell, ein Modell des Teams.

Definition

Ein Team ist sowohl Gruppe im gruppendynamischen Sinn, als auch Subsystem einer Organisation als auch als Verbund von Professionals, also Angehöriger der gleichen oder unterschiedlicher Professionen.

Dieses Triadische Modell von Teams gilt nur für die Beratung von Teams, deren Produkt eine Dienstleistung ist, die die Professional-Klient-Beziehung als Arbeitsinstrument nutzt. Die Mitglieder dieser Teams sind i.d.R. Angehörige akademisierter Professionen, die im Studium und in Weiterbildungen professionelle Programme gelernt haben, die ihre Arbeit steuern und die deshalb weniger durch Anweisungen oder durch Programme der Organisation gesteuert werden müssen. Die Steuerung ihres fachlichen Handelns geschieht durch die Programme der Profession. Teams dieses Typus arbeiten meist in »Organisationen von Professionals« nach Mintzberg (1991), einem Organisationstyp, der dann am besten funktioniert, wenn den Professionals eine hohe Autonomie zugestanden wird und sich die Leitung darauf beschränkt, die Rahmenbedingungen für deren Arbeit sicherzustellen und auf die Selbststeuerung zu setzen. Auf Teams aus dem Produktionsbereich oder Dienstleistungsteams, die Waren verkaufen kann man diese Triade nicht anwenden. So wie es unterschiedliche Modelle des Subjekts der Beratung, des Teams braucht, so braucht es auch differenzielle Beratungskonzepte für die Arbeit mit Teams.

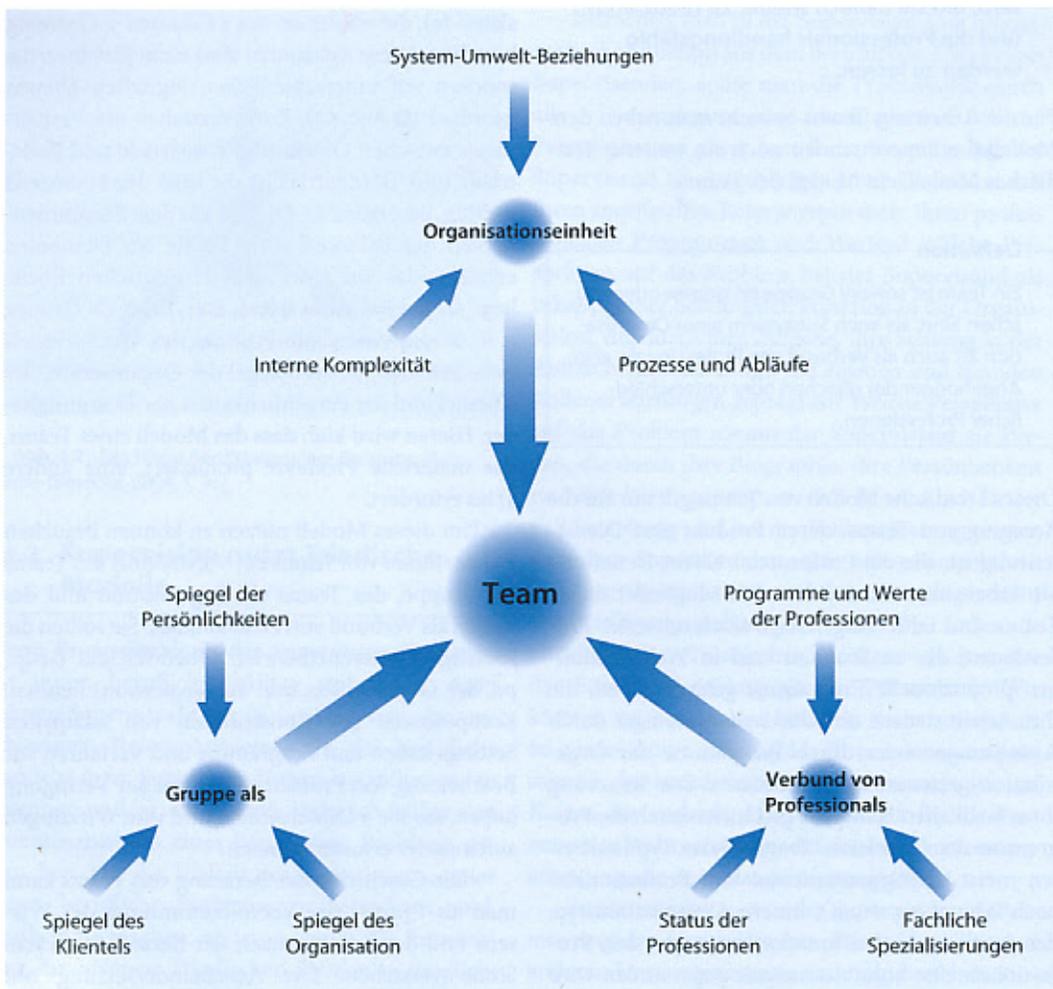
Diesen Typus der Dienstleistungsteams, der v. a. im sozialen und therapeutischen Bereich zu finden ist, kann man nach fast 30 Jahren Erfahrungen mit der Beratung von Teams noch genauer bestimmen.

Eine Triadentrias ordnet eine Anzahl von 9 Faktoren in logische Beziehungen zueinander. Sie erläutert ein Objekt, indem sie es als Produkt des Zusammenwirkens von 3 Faktoren beschreibt (Ba-

sistriade), die wiederum aus 3 Faktoren 2. Ordnung bestehen. Diese Relationen sind nicht gleichwertig, sondern auf unterschiedlichen logischen Ebenen geordnet (■ Abb. 13). Zum Verstehen des Verhältnisses zwischen Objekt und Basistriade und Basistriade und Triadentrias ist die **Idee der Emergenz** wichtig. Emergenz meint, dass aus dem Zusammenwirken der Faktoren einer Ebene ein Phänomen entsteht, das auf einer anderen logischen Ebene liegt als die Faktoren selbst. Das Team als Gruppe z. B. ist das emergente Produkt des Wechselspiels zwischen Gruppe als Spiegel der Organisation, des Klientel und der Persönlichkeiten der Teammitglieder. Hieran wird klar, dass das Modell eines Teams, das materielle Produkte produziert, eine andere Trias erfordert.

Um dieses Modell nutzen zu können brauchen BeraterInnen von Teams ein Verständnis des Teams als Gruppe, des Teams als Organisation und des Teams als Verbund von Professionals. Sie sollten die jeweiligen Referenztheorien (Theorien der Gruppe, der Organisation und der Profession) kennen, Kompetenzen zur Konstruktion von adäquaten Settings haben und Programme und Verfahren zur Bearbeitung von Problemstellungen zur Verfügung haben, die die 3 Dimensionen und ihre Wirkungen aufeinander erfassen können.

»Die Geschichte der Beratung von Teams kann man als Prozess der Vervollkommnung des Wissens und der Kompetenzen der Berater in diesem Sinne verstehen. Die Auseinandersetzung mit Theorien der Gruppe und Konzepten der Arbeit mit Gruppen stand am Beginn dieser Entwicklung. Die Adaption der angewandten **Gruppendynamik und der Gruppenanalyse** Ende der 70er- und zu Beginn der 80er-Jahre prämierte die Dimension der Gruppe als Spiegel – meist als Spiegel der Persönlichkeiten und der Organisation. Das Team als Organisation wurde als Umwelt verstanden und nur in seiner Wirkung auf die Dynamik der Beziehungen im Team analysiert. Gleiches gilt auch für die Dimension der Profession. Die Homogenität oder Inhomogenität der professionellen Zusammensetzung, der unterschiedliche Status von Professionen und die Verschiedenheit professioneller Programme und dahinter liegender Werte wurden in ihrer Wirkung auf die Beziehungsdynamik der Teammitglieder angeschaut. Zur Beratung



■ Abb. 1.3. Teams als Beratungsklienten – Die Triadentrias

von Teams hat diese Auseinandersetzung Theorien zum Verständnis von Gruppenprozessen beigetragen und sie hat Interventionsmöglichkeiten gezeigt, die sich sowohl auf die Gruppe als Ganze als auch auf Einzelne beziehen.

Balint-Gruppenleiter, die die Methode der Fallarbeit, die für das Gruppensetting mit Mitgliedern aus verschiedenen Organisationen oder von Selbständigen von Balint konzipiert wurde, in anderen Settings anwendeten, reduzierten die Komplexität ebenfalls, aber anders. Organisation war auch für Sie Umwelt und nicht Gegenstand der Beratungsarbeit, sie setzten den Fokus auf das fachliche Handeln der Professionals. Programme und Werte

von Professionsen, die die Arbeit der Klienten und Kunden leiten, kann man hervorragend mit dem Programm Fallarbeit analysieren, die anderen Dimensionen allerdings nicht.

Von **Organisationsberatern**, die Strukturen, Prozesse und System-Umwelt-Beziehungen in der Arbeit mit Teams fokussieren, konnte man lernen, was es bedeutet, das Team als eine Organisation oder als Subsystem einer Organisation zu betrachten. Ein Prozess, der Ende der 80er-Jahre begann und seinen Höhepunkt Mitte der 90er-Jahre hatte« (Rappe-Giesecke, 2009c).

Praxisbezug

Die Auseinandersetzung mit Organisationsentwicklung hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass Supervision mit Organisationsberatung verwechselt wurde. SupervisorInnen brauchen die Perspektive auf die Organisation, um die Ereignisse, von denen die Professionals berichten, auch als organisationale Phänomene verstehen zu können, sie machen damit aber noch keine Organisationsberatung. Letztere erfordert eine völlig andere Beratungsarchitektur als SupervisorInnen sie zur Verfügung haben. Supervision ist Beratung von Professionals aber nicht von Organisationen, obwohl sie auch organisationale Phänomene bearbeitet.

Zum »state of the art« gehört es heute, Teams in allen diesen 3 Dimension betrachten und begleiten zu können und sie anzuleiten, diese Komplexität in Bezug auf jede einzelne Problemstellung herzustellen, um sie dann im 2. Schritt wieder reduzieren zu können. Auftragsbezogen und phasenbezogen können die Prämierungen der Dimensionen im Laufe der Beratung wechseln, man braucht dann unterschiedliche professionelle Programme und dazu passende Verfahren. Beim heutigen Stand der Professionsentwicklung kann es weder eine gruppenanalytische oder gruppensystemische Teamberatung geben, noch eine rein organisationsbezogene, noch rein fallbezogene Balint-Gruppenarbeit mit Teams. Aber man braucht 3 aus diesen Wurzeln stammende professionelle Programme, um die Komplexität der Problemlagen erfassen zu können.

Exkurs

Auf diesem Hintergrund ist die Unterscheidung in Teamsupervision und Teamentwicklung/OE wenig hilfreich, noch weniger der Streit darum. Sie hatte eine wichtige Funktion für die Identitätsbildung, für die Berufspolitik und für das Marketing der Supervisoren und Organisationsberater. Wenn man an dieser Unterscheidung noch festhalten wollte, kann man sie lediglich an der Prämierung einer Dimension festmachen, anders lassen sich die

beiden Formate m. E. nicht unterscheiden. Teamentwicklung prämiert die Arbeit an der Dimension Organisation, Teamsupervision prämiert die fachliche Arbeit der Professionals. Beide Formate brauchen die Dimension der Gruppe.

1.3.3 Supervision arbeitet mit mehreren Programmen!

- Gute Supervision hat mehrere Programme zur Verfügung: Fallsupervision, Selbstthematisierung und Institutionsanalyse sind die 3 Programme, die man je nach Anlass und Ziel der Supervision miteinander kombiniert.

Für mich gilt der Grundsatz der Bauhauskünstler: »form follows function«. Welches Programm ich einsetze hängt vom Ziel der Beratung ab, was impliziert, dass ich mehrere Programme zur Verfügung haben muss. Die Qualität eines Supervisionskonzepts hängt also davon ab, dass es nicht nur ein Programm zur Verfügung stellt. Die Qualität der Arbeit eines Supervisors hängt davon ab, wie viele Programme er gelernt hat und anzuwenden in der Lage ist. Hier hat es in den letzten 20 Jahren eine gute Entwicklung gegeben, die als »von der Orientierung an Konzepten oder Verfahren hin zur Kundenorientierung« charakterisiert werden kann. Wenn SupervisorInnen verschiedene Programme zur Verfügung haben, können sie angemessener auf die Situation der KundInnen, der SupervisorInnen eingehen. Watzlawicks Bonmot »Wer nur einen Hammer hat, für den sind alle Probleme Nägel« kennzeichnet in humorvoller Weise einen Stand der Entwicklung, der längst überholt ist.

Es macht die besondere Qualität dieses Supervisionsmodells aus, dass es den Programmen das Primat vor den Verfahren einräumt. SupervisorInnen unterschiedlichster konzeptioneller Orientierungen können es nutzen, es ist in diesem Sinne neutral.

Man kann das Programm Fallsupervision mit Verfahren aus dem Psychodrama, aus der Balint-Arbeit, aus der systemischen Beratung, aus dem

1 Rollenspiel etc. praktizieren. Das Gleiche gilt für die Selbstthematization und die Institutionsanalyse. Bei der Beschreibung meines Supervisionsmodells in den folgenden Kapiteln wurden diese Programme in einer meinen konzeptionellen Orientierungen entsprechenden Weise aufgefüllt. Man kann die Idee der Programme übernehmen, ohne meine Verfahren zu übernehmen. Dies ist der Grundsatz, nach dem ich SupervisorInnen ausbilde, die als erfahrene Berufstätige schon Vorlieben für bestimmte konzeptionelle Orientierungen mitbringen. Sie muss zur Person, zur Berufsbiografie und damit zu den eigenen Werten und Grundüberzeugungen passen. Der größte Teil der Veröffentlichungen zur Supervision hingegen bleibt auf dem Level der Beschreibung von Verfahren.

Die Anzahl der Verfahren, die man in der Supervision einsetzen kann, ist prinzipiell unendlich, das zeigt die Flut der Veröffentlichungen der letzten Jahre. Der Handwerkskoffer der SupervisorInnen hat sich gut gefüllt und wird sich auch weiter füllen. Die Leistung der einzelnen SupervisorInnen ist es, diejenigen Verfahren auszuwählen, die zu ihnen als Person passen und – dann gilt wieder der Bauhaus-Grundsatz – zur aktuellen Aufgabe in der Supervisionsarbeit passen. Den identitätsstiftenden Charakter, den sie oft für Anfänger haben (Auf die Frage: »Wie machen Sie Supervision?« zu antworten: »Ich mache Rollenspiel.«) verlieren sie natürlich dadurch. Gewinnen kann man die Möglichkeit, die vielfältigen Tools, die auf dem Markt sind, auf ihre Brauchbarkeit hin überprüfen zu können, ohne damit eine andere Identität annehmen zu müssen (ich werde nicht Therapeut, wenn ich aus der Therapie kommende Verfahren in der Supervision anwende).

Weder auf der Ebene der Konzepte noch auf der der Verfahren lässt sich Supervision von anderen Beratungsformen abgrenzen. Das gelingt nur auf der Ebene der Programme.

Exkurs

Die Begriffsverwirrung, was den Gebrauch von Konzept, Methode, Verfahren, Tool anbetrifft, ist immer noch beachtlich. Unter Konzept versteht man in unserem Zusammenhang z. B.



das systemische oder psychoanalytische Beratungskonzept. Den Begriff Methode nutze ich nicht mehr, weil er nicht mehr trennscharf ist und auf alles angewandt wird. Die Kategorien Programm und Setting sind eine notwendige Differenzierung dessen, was gewöhnlich unter Methode verstanden wird. Verfahren werden im Rahmen der Programme eingesetzt, z. B. Fallarbeit nach Balint, Rollenspiel.

1.3.4 Supervision schafft ein neues System – Das Beratungssystem

Geht es um eine Anfrage nach Beratung, welcher Couleur auch immer, so treffen zunächst 3 voneinander unabhängige Systeme, nämlich das Berater-system, das Rat suchende System und das Auftrag gebende System aufeinander.

Beratersysteme bestehen in ihrer Minimalform aus einem Berater, es kann sich um Praxisgemeinschaften, Sozietäten oder auch Firmen handeln. Das jeweilige Beratersystem hat eine bestimmte Identität ausgebildet, es gestaltet seinen Anschluss an KundInnen wie auch KollegInnen in einer spezifischen Weise, organisiert die notwendigen Abläufe wie Akquisition, Diagnose, Maßnahmen und Evaluationen nach einem bestimmten Ablaufschema. Auch das Rat suchende und das Auftrag gebende 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.

Treffen nun diese 3 Systeme aufeinander (Abb. 1.4) – in einem ersten Sondierungsgespräch z. B. – so müssen sie es zulassen, dass ein neues System entsteht, emergiert, das nicht identisch mit einem der 3 ursprünglichen Systeme ist (vgl. dazu Rappe-Giesecke, 2008), Kap. 4, Die Systemkonstitution)

- Dieses neue System muss genau wie alle 3 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.

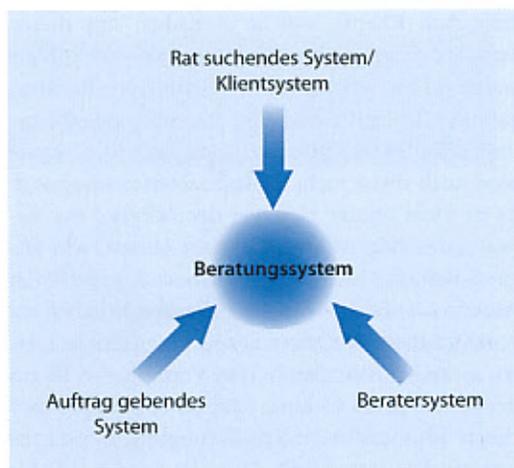
Dies kann nur gelingen, wenn keines der 3 Ursprungssysteme dominiert. Ist das Beratungssystem identisch mit Strukturen, Abläufen und Identitäten des Rat suchenden Systems, so ist der Berater marginalisiert und wird nichts ausrichten. Sind sein Ziel und seine Ressourcen einseitig durch das Auftrag gebende System bestimmt, so finden die beiden anderen dort nicht die optimalen Arbeitsbedingungen. Eine Dominanz durch das Berater-system kann man sich so vorstellen, dass der Berater die Verantwortung sowohl für die Diagnose und die Zielformulierung als auch für das Vorgehen übernimmt.

Die Konstruktion eines neuen in der Organisation bisher noch nicht existierenden Systems löst das durch die Systemtheorie gestellte Problem, wie man in Systemen intervenieren kann.

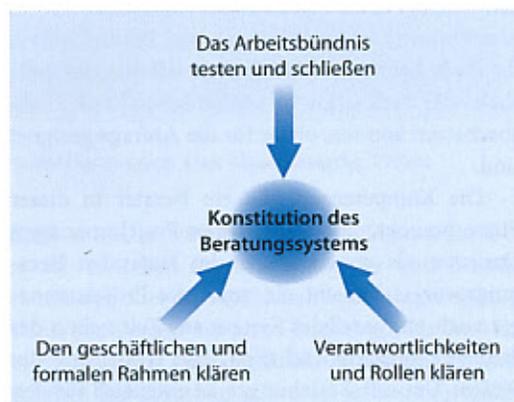
Konstituiert wird das Beratungssystem durch 3 parallel laufende Prozesse. Der geschäftliche Kontrakt zwischen gleichberechtigten Partnern wird erarbeitet, ihre Rollen und Verantwortlichkeiten geklärt und es wird ein Arbeitsbündnis zwischen den 3 Parteien geschlossen, das auf Vertrauen aufbaut (■ Abb.1.5). Die Beziehungen zwischen den Beteiligten sind dabei wohl symmetrisch als auch asymmetrisch.

Die 3 Prozesse kann man nicht nacheinander bearbeiten, sondern parallel, man klärt anhand des einen Prozesses die Bedingungen für den anderen. Man kann Bestimmungen des Kontrakts klären, wenn man sich darüber verständigt, wer welche Erwartungen hat. Man kann das Arbeitsbündnis daran testen, wie zielführend die Verhandlung der Erwartungen und unterschiedlichen Interessen (z. B. bei der Festlegung der Dauer der Beratung oder des Preises) ist.

Der formale und geschäftliche Teil behandelt die juristische und ökonomische Dimension des Beratungssystems: Wer ist Vertragspartner, welche Rechte und Pflichten haben sie und wie sieht die Honorarregelung aus. Das Ergebnis dieser Aus-



■ Abb. 1.4. Das Beratungssystem. (Aus Rappe-Giesecke, 2009a)



■ Abb. 1.5. Die Konstruktion des Beratungssystems. (Aus Rappe-Giesecke, 2009a)

handlung wird in Form eines Vertrages oder, wie Berater sagen, eines Kontrakts geregelt.

Das Arbeitsbündnis ist geschlossen, wenn man Vertrauen in die anderen als Person, als Verhandlungspartner und Fachleute für ihre Profession gefasst hat und Sympathie füreinander empfindet oder mindestens Respekt. Diese Vertrauensvorsüsse müssen vorhanden sein, um sich auf einen ergebnisoffenen Prozess einlassen zu können und um die bestehenden Asymmetrien in der Beziehung aushalten zu können.

Rollenklärung meint, zu verdeutlichen, wer welche formelle Funktion hat (z. B. Berater, Auf-

traggeber, Klient), welche Aufgaben mit diesen Funktionen verbunden sind, wer von wem was erwarten kann und wer wofür Verantwortung übernimmt. Dies geht über die Regelung der Rechte und Pflichten des geschäftlichen Teils hinaus und wird auch meist nicht in Kontrakten niedergelegt. Es ist nicht immer klar, wer der Adressat der Beratungsleistung ist, der »primary client«, wie Edgar Schein ihn nennt (Schein, 2000, S. 92). Ob der Anrufer, der den Erstkontakt gestaltet, lediglich ein »contact client« ist, ob er der Auftraggeber ist oder ein »intermediate client«, ein Vermittler z. B. aus der Personalentwicklung, oder ob er der »primary client« ist, muss in der Sondierungsphase ermittelt werden. Die prinzipielle Frage ist an dieser Stelle auch, ob der Berater, der das Sondierungsgespräch führt, Element dieses Beratungssystems werden kann, m. a. W. ob er den Auftrag übernehmen kann. Bringt er die notwendigen Kompetenzen und Kenntnisse für diesen Auftrag mit? Berater sollten ihr Profil kennen, damit sie in Sondierungsgesprächen oder auch schon im telefonischen Erstkontakt abschätzen können, ob sie für die Anfrage geeignet sind.

Die Kompetenzen, die ein Berater in dieser Phase braucht, sind denen eines Projektmanagers ähnlicher als denen, die er im laufenden Beratungsprozess braucht. Er muss wie Projektmanager auch ein paralleles System auf Zeit neben der Aufbauorganisation schaffen. Die Gestaltung der System-Umwelt-Beziehungen ist essenziell für den Beratungserfolg (vgl. dazu Rappe-Giesecke, 2008, S. 78 ff).

➤ **Gute Supervision zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Vernetzung mit ihrer relevanten Umwelt und ihre Autonomie dem Anlass und Ziel der Beratung gemäß gestaltet.**

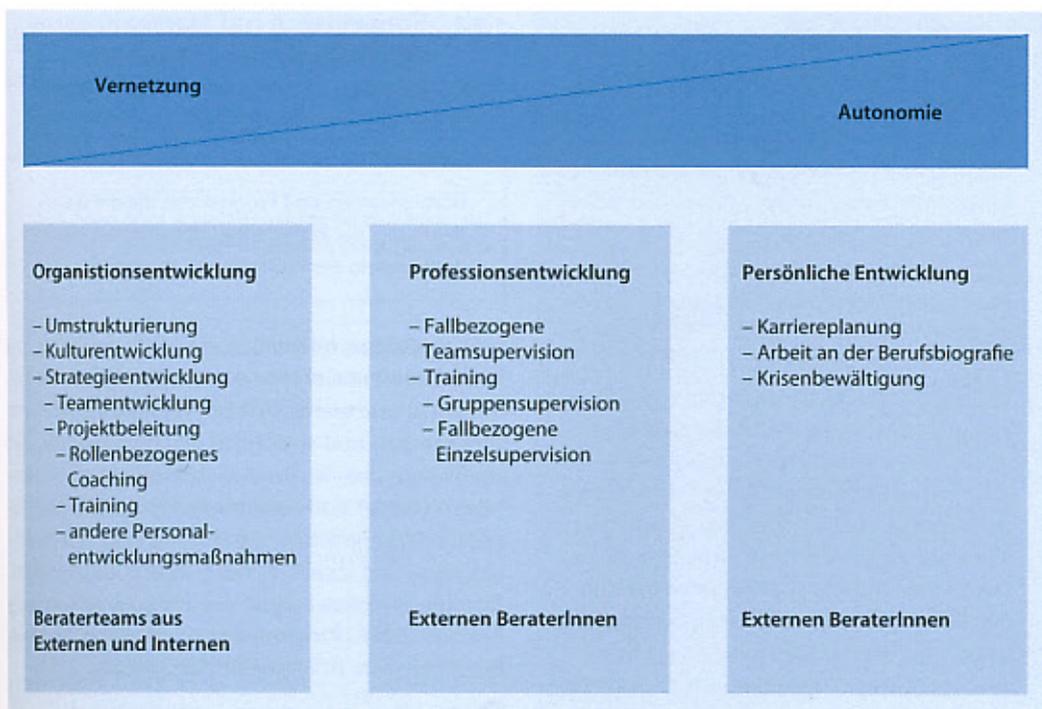
Praxisbezug

In Seminaren zur Einführung in die Organisationsberatung für praktizierende SupervisorInnen wird oft die 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? Diese Fragen lassen sich 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 **Abb. 1.6** wird veranschaulicht, wie hoch bzw. niedrig bezogen auf diese Ziele der Bedarf an Autonomie und Vernetzung ist.

Organisationsentwicklung

Diese braucht mehrere Beratungssysteme, die von einem Team aus Insidern und Outsidern geleitet und gesteuert werden. Wie die Arbeitsteilung in solchen Teams aussehen kann und welche Paradoxien dort entstehen, habe ich zusammen mit den beiden Projektleitern anhand eines gemeinsam gesteuerten Leitbild-Entwicklungsprozesses untersucht (Schmidt, Klose & Rappe-Giesecke, 2001). Externe BeraterInnen und auf der anderen Seite Führungskräfte, Projektleiter und Teamleiter müssen von Anfang an miteinander kooperieren und die Verantwortung teilen. Externe BeraterInnen können OE-Prozesse nicht allein steuern, da sie zu lange brauchen, um die Kultur, d. h. die latenten Programme der Organisation, zu verstehen. Überdies brauchen sie jemanden, der ihnen Zugang zu den verschiedenen Subsystemen der Organisation verschafft 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 Differenz erleben produzieren zu können. Das Wissen externer BeraterInnen 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 neu geschaffenen 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



■ **Abb. 1.6.** Autonomie und Vernetzung des Beratungssystems in der Organisation. (Aus Rappe-Giesecke, 1999b)

und die externen BeraterInnen das Beratungssystem bilden.

Professionsentwicklung

Diese enge Anbindung an die Organisation braucht die Professionsentwicklung nicht. Hier werden lediglich die Fachaufsicht und die Personalentwicklung tangiert. Mit den jeweiligen Repräsentanten sollten zu Beginn und zum Abschluss der Beratung Gespräche geführt werden. In diesem Bereich bewegen sich die Balint-Gruppenarbeit und die fallbezogene Einzelsupervision. Fallbezogene Teamsupervision nimmt schon eine Mittelstellung zum Bereich Organisationsentwicklung ein, da die Konzentration auf Professional-Klient-Beziehungen hier nicht möglich ist.

Persönliche Entwicklung

Der Bereich persönliche Entwicklung erfordert die höchste Autonomie des Beratungssystems, da es hier oft zu Interessenkollisionen zwischen dem Mitarbeiter und der Organisation kommen kann. Handelt es sich um eine Personalentwicklungs-

maßnahme, so wird bestenfalls zu Beginn ein Gespräch zwischen Personalentwickler und Berater stattfinden oder die Personalentwicklungsabteilung 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. Karriereberatung gehört zu dieser Kategorie. Hier kann es nur einen Zweierkontrakt geben, weil man nicht gleichzeitig einen Auftrag von einer Organisation oder Führungskraft und einen Auftrag vom Klienten annehmen kann. Im Gegensatz zum Coaching und zur Supervision kann es keine geteilte Loyalität oder Allparteilichkeit geben (vgl. dazu Rappe-Giesecke, 2008, S. 105 ff).

Exkurs

Exkurs zu Beratungsarchitektur und -design

Diese Begriffe kommen aus der systemischen Organisationsberatung. Königswieser und Exner (1999) haben sie eingeführt um deutlich zu machen, dass das Primat nicht auf den Verfahren, sondern auf der Schaffung der »Räume« für die Beratung liegt. Zunächst gestalten die Berater genau wie die Architekten gemeinsam mit ihren KundInnen das Haus (in meinen Worten: die verschiedenen Settings und die Vernetzung zwischen ihnen), dann designen sie die Innenausstattung (Supervisionsprogramme) und erst danach kommt die Entscheidung für Materialien (Verfahren). In der Supervision wie auch in der Organisationsberatung standen vor 20 Jahren die Verfahren noch im Mittelpunkt. Die Diskussion über Dreiecksverträge, über die Handhabung der Verschwiegenheitspflicht in Organisationen, über die Zusammenarbeit mit anderen Beratern oder mit Führungskräften in der Organisation spiegeln das gestiegene Bewusstsein für die Notwendigkeit, die Architektur des Supervisionssystems zu gestalten. Der Unterschied zwischen Supervision und Organisationsberatung ist an dieser Stelle, dass Supervision ein Setting etabliert, das seine System-Umwelt-Beziehungen regeln muss, während Beratungsarchitektur in der Organisationsentwicklung meint, dass man verschiedene Beratungssysteme konstruiert, die zugleich aufeinander bezogen und voneinander abgegrenzt werden müssen. Die Innengestaltung der Räume, das Design meint, mit welchem Programm gearbeitet wird: Fallarbeit, Selbstthematisierung, Institutionsanalyse oder eine Kombination dieser oder anderer Programme. Erst nach dieser Entscheidung stellt sich die Frage, welche Verfahren innerhalb dieser Programme einzusetzen sind.

Die Abgrenzung dazu wird in ► Kap. 4 beschrieben. Die Grundgedanken dieses Abschnitts fasst die ■ Tab. 1.2 zusammen, die man auch mit dem Titel überschreiben könnte: »Strukturqualität von Supervision«.