

*Kornelia Rappe-Giesecke*

## *Diagnose in Supervision und Organisationsberatung*

Beitrag für das Handbuch ‚Supervision und Organisationsentwicklung‘, Hrsg. Harald Pühl, Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften. 3. Aufl. erscheint April 2009

*Auszug*

### **1. Einleitung**

#### **2. Thesen**

„1. Das **Modell von Beratung**, das das ratsuchende System hat und das Modell, das das Beratersystem hat, sind am Anfang eines Beratungsprozesses nahezu nie deckungsgleich. Wie eine Beratung idealerweise abläuft, wie die Rollen aussehen und insbesondere wie die Verantwortung für den Beratungserfolg verteilt ist, muss in den ersten Phasen verhandelt werden. Von Beraterinnen wird manchmal erwartet, dass sie die vom Auftraggeber oder den Beratungsklienten selbst gestellte Diagnose akzeptieren und lediglich die Maßnahme, die die Kunden für die richtige befunden haben, durchführen. Manchmal verstehen Kunden und Auftraggeber die Rolle der Beraterinnen so, dass sie Ihnen eine Diagnose der Situation liefern und die entsprechende Maßnahme vorschlagen sollen. Diese Situationsdefinitionen treffen auf die der Beraterinnen. Manche lehnen es ab, als Expertin für die Diagnose und Indikationsstellung aufzutreten und beziehen sich dabei auf die Maximen der Prozessberatung nach Schein (3), andere halten es für Ihre Aufgabe, die Rahmenbedingungen für Beratung Mithilfe ihrer professionellen Expertise zu bestimmen. Wer wie an der Situationsdiagnose und der Indikationsstellung für die geeignete Beratungsform und das Setting beteiligt sein soll, muss in der Anfangsphase ausgehandelt werden.

**2. Supervision kürzt die Diagnosephase** ab und schließt gleich einen Kontrakt über die Maßnahme. In der Organisationsberatung kontraktiert man im Idealfall nur die Diagnosephase. Welche Maßnahme die angemessene ist, bleibt an dieser Stelle noch offen, da es viele Beteiligte gibt und es eine Vielzahl an Settings braucht, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht bekannt sein können.

3. Das Beraterinnensystem besteht in der Supervision meist aus einem einzelnen Supervisor oder einer Supervisorin, der oder die der Organisation oder einem ihrer Subsysteme gegenübertritt. Organisationsberatung und damit auch die Diagnose kann nur in einem **Beraterinnenteam**

erfolgen. Das Beraterinnensystem muß eine annähernd so hohe Komplexität aufweisen wie das ratsuchende System, es muß sich also in diesem Falle um eine Organisation handeln.

4. Eine Organisationsdiagnose zu erstellen heißt, die Kultur einer Organisation zu verstehen. Dies kann nur durch Teams geschehen, zu denen **Insider und Externe/ Outsider** gehören (4). Die Aufgabe des Beraterinnensystems ist es, sich in der Organisation zu vernetzen, um einerseits Zugang zu verschiedenen Stellen zu erhalten und andererseits die Innenperspektive einbeziehen zu können. Während Organisationsberaterinnen mit der obersten Führungsebene, den Linienmanagerinnen, internen Beraterinnen und Personalentwicklerinnen in unterschiedlicher Weise kooperieren sollten, bekommen die SupervisorInnen in der Regel nur Kontakt zu den Linienmanagerinnen und ihrem auftraggebenden System. Die Datenbasis, die der Diagnose zugrunde liegt, ist dadurch natürlich schmaler.

Diese vier Thesen werden in den folgenden Abschnitten erläutert und Mithilfe theoretischer Modelle begründet.“

*Weitere Abschnitte:*

3. ***Grundmodelle von Beratung***
4. ***Phasen des Beratungsprozesses***
5. ***Die Etablierung des Beratungssystems***
6. ***Verfahren der Informationsgewinnung und -verarbeitung***
7. ***Diagnoseverfahren in der Organisationsberatung***
8. ***Schlussfolgerungen***