

## **Vom Beratungsanliegen zur Beratungsvereinbarung - Diagnose und Setting**

### **1. Die Weichen werden am Anfang gestellt**

Dieser Artikel wendet sich an potentielle Abnehmer und Abnehmerinnen von Supervision und an Führungskräfte, die für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Supervision bewilligen und finanzieren wollen oder sollen. Soll Supervision und Beratung in einer Institution eingeführt werden, bestehen in der Regel Unsicherheiten darüber, wie man an einen geeigneten Berater oder eine geeignete Beraterin kommt und was man von diesen erwarten kann. Die übliche Auffassung ist, daß es in der Vorphase lediglich darum geht, eine geeignete Person zu finden und dann möglichst schnell anzufangen. Meist ist schon eine geraume Zeit vergangen seit der ersten Formulierung eines Beratungswunsches bis hin zu dem Zeitpunkt, wo Erstkontakte mit Beraterinnen und Beratern stattfinden. Vorausgegangen sind in der Regel komplizierte Einigungsprozesse darüber, ob man überhaupt eine Beratung braucht, was denn das Problem sei für das eine Beratung nötig erscheint, welche Auswahlkriterien man an einen Berater oder eine Beraterin anlegen will und wie diese Beratung zu finanzieren sei. Hat man dann über Listen von Institutionen oder von Berufsverbänden der Beraterinnen und Berater oder durch Empfehlungen eine Reihe von Namen zusammen, dann entsteht die Frage, wer ist für uns der oder die Richtige, wer hat für diesen Beratungsauftrag die nötigen Qualifikationen und wer paßt zu uns.

Ist ein Kontakt zustande gekommen, soll es möglichst schnell losgehen und der Berater oder die Beraterin soll sich vorstellen, bewerben und man überläßt dann das weitere ihrem Expertentum. Diese Erwartungen entstammen aus der üblichen Typisierung von BeraterInnen als FachexpertenInnen und kollidieren dann in der Anfangsphase von Beratungen und Supervisionen häufig mit dem anders gelagerten Selbstverständnis der SupervisorInnen und BeraterInnen. SupervisorInnen und BeraterInnen verstehen sich nicht als FachexpertInnen, die Lösungsvorschläge für die vorgebrachten Probleme der KlientInnen präsentieren. Sie verstehen sich als Fachleute für Beratung, nicht aber für die Profession und die Aufgabe der Beratung Suchenden. In der Vorphase der Beratung wird also neben allem anderen auch das

Selbstverständnis der BeraterInnen von ihrer eigenen Rolle und vom Beratungssystem mehr oder weniger direkt verhandelt. Häufig werden Erwartungen enttäuscht, wenn sich die BeraterInnen nicht in klassischer Weise als ExpertInnen verhalten, sondern deutlich machen, daß sie den Beratung Suchenden lediglich helfen können, ihre eigenen Problemlösungen zu finden oder die Definition ablehnen, daß es beim Erstkontakt um ein Bewerbungsgespräch ginge. Für Ratsuchende erscheint es mir wichtig, daß sie Kriterien haben, um unterscheiden zu können, was an Forderungen oder Selbsttypisierungen der BeraterInnen eher deren individuellen Vorstellungen und was eher den professionellen Standards zuzuschreiben ist.

Die Vorphase der Beratung ist nicht nur deshalb wichtig, weil hier die eben schon beschriebenen Vorstellungen über die Rolle und Funktion des Beraters oder der Beraterin verhandelt werden, sondern weil der Beratungserfolg wesentlich von der Auswahl und Gestaltung der Rahmenbedingungen der Beratung abhängt. Aus der Sicht der Supervisoren ist es wesentlich sorgfältig zu prüfen, wer eigentlich welches Beratungsanliegen hat, diejenigen einzubeziehen, die Bedenken gegen eine Beratung haben und gemeinsam mit den Ratsuchenden eine Entscheidung darüber zu treffen, welches ein Beratungsanliegen ist, das produktiv bearbeitet werden kann und wer dann daran beteiligt sein muß. Die Diagnose des Problems und die Auswahl des Settings, d.h. der Personen oder Personengruppe, die an der Bearbeitung dieses Problems beteiligt sein soll, sollte vor dem Einstieg in den eigentlichen Beratungsprozeß geschehen sein. Sich hierfür genügend Zeit zu nehmen, also ein Sondierungs- und ein Kontraktgespräch zu führen oder sogar eine Diagnosephase einzusetzen, erscheint den Ratsuchenden oft als unnötige Verlängerung der Vorphase und Aufschieben der eigentlichen "Arbeit". (*Anm. 1*) Nach meinen Erfahrungen ist es sinnvoll, sich hier Zeit zu nehmen, denn wenn die Rahmenbedingungen der Beratung einmal gesetzt sind, ist es sehr schwierig, etwas daran zu ändern, z.B. weitere Beteiligte, an die man zuvor gar nicht gedacht hat, hinzuzuziehen etc. Je gründlicher man in dieser Phase arbeitet, desto weniger Zeit muß man später mit Korrekturen zubringen.

Vor dem Beginn des eigentlichen Beratungs- und Supervisionsprozesses sollte man sich also über folgende Fragen im klaren sein:

- Welches ist das Problem, das wir mit Hilfe des Beraters oder der Beraterin bearbeiten wollen?
- Welche Personen gehören dazu, damit man dieses Problem erfolgversprechend lösen kann? In der Sprache der BeraterInnen: In welchem Setting muß gearbeitet werden?

- Hat der/die BeraterIn die entsprechenden Qualifikationen, um diesen Problemlösungsprozeß erfolgreich strukturieren und begleiten zu können?
- Haben die Ratsuchenden die nötigen zeitlichen, finanziellen und psychischen Ressourcen, um eine erfolgreiche Problembearbeitung gewährleisten zu können?

Was die Ratsuchenden von den BeraterInnen erwarten können, um diese Fragen zu beantworten, erläutere ich im nächsten Kapitel und in welcher Form dies geschieht dann im 4. Kapitel: Wie läuft die Vorphase der Beratung ab?

## **2. Was kann man von einer guten Beraterin und einem guten Berater erwarten?**

Zu allererst kann man erwarten, daß sie ihr Handwerkszeug, also ihre Methoden beherrschen. Da es in der Supervision und Organisationsberatung immer um berufliche Probleme geht, sollten sie über Methoden und Verfahren verfügen, die es erlauben, sowohl die emotionale Dynamik professioneller Beziehung als auch die institutionelle Dynamik, die sich in diesen Beziehungen niederschlägt, zu erfassen. (*Anm. 2*) Die Kenntnis der Psychodynamik intrapsychischer Prozesse und interpersoneller Vorgänge in Dyaden oder Gruppen ist eine wesentliche Voraussetzung für Supervision, die anderen bilden sozialwissenschaftliche Kenntnisse in der Theorie der Organisation und die Beherrschung von Verfahren zur Analyse von Strukturen und Prozessen in Organisationen. Je mehr Methoden und Verfahren die BeraterInnen kennen, um diese beiden Bereiche und das Zusammen- und Gegeneinanderwirken von institutioneller und emotionaler Dynamik zu erkennen und zu bearbeiten, desto wahrscheinlicher ist es, daß die Methoden in den Dienst der Bearbeitung des Problems der Klienten treten können und nicht umgekehrt das Problem zur Methode, die der Berater oder die Beraterin beherrscht, passend gemacht werden muß. Ein erster Indikator für die Ratsuchenden ist es, ob die BeraterInnen in der Lage sind, eine Diagnose des Problems zu stellen oder aber Verfahren für die gemeinsame Erarbeitung einer Diagnose zur Verfügung stellen zu können.

Von BeraterInnen kann man zweitens erwarten, daß sie ihre Fähigkeiten und Grenzen kennen. Sie sollten einschätzen können, ob sie über genügend Feldkompetenz, d.h. Wissen über die betreffende Organisation oder professionelle Rolle verfügen, um qualifiziert beraten zu

können. Sie sollten einschätzen können, ob sie die Methode beherrschen, die für die Erreichung des gesetzten Beratungsziel optimal ist. Ratsuchende können auch von ihnen erwarten, daß sie einschätzen können, ob sie in der Lage sein werden, eine tragfähige Arbeitsbeziehung zu den SupervisandInnen eingehen zu können, was einen guten emotionalen Kontakt einschließt. Meine Erfahrung ist, daß man dann Leute am besten beraten kann, wenn man sie mag und sie so akzeptieren kann, wie sie sind. Jeder Berater und jede Beraterin hat besondere Fähigkeiten, um bestimmte Typen von Menschen und Organisationen, bestimmte Professionen oder bestimmte Felder zu beraten. Eine Erfahrung, die man im Laufe seiner professionellen Sozialisation macht. Vorsicht ist bei solchen BeraterInnen angesagt, die alles können.

Ratsuchende können drittens von BeraterInnen erwarten, daß sie sich mit der Aufgabe, die diese Organisation oder deren Subsysteme zu erfüllen hat, identifizieren können. Hält man z.B. kirchliche Sozialarbeit oder Erwachsenenbildung für ein höchst fragwürdiges ideologisches Unterfangen, so sollte man keine Aufträge aus diesem Feld annehmen. Die Identifikation mit der Aufgabe, an deren Erfüllung alle Organisationsmitglieder in unterschiedlichem Maße beteiligt sind, ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, daß man sich allparteilich verhalten kann. Die Verführung, die manche Supervisionsaufträge enthalten, sich mit Partialinteressen einiger Organisationsmitglieder gegen andere zu identifizieren, entspricht zunächst den Wünschen nach Entlastung und Verstärkung dieser Organisationsmitglieder, verspricht aber auf die Dauer keine produktive Lösung für deren Probleme. BeraterInnen und SupervisorInnen sollten also in der Lage sein, sich mit verschiedenen Standpunkten und Perspektiven vertraut machen zu können, um den Beteiligten zu helfen, den wechselseitigen Verstehensprozeß, wenn dies auch manchmal nicht gewünscht ist, voranzubringen und so die Gemeinsamkeiten, wo dies sinnvoll ist, oder auch die begründeten Differenzen herauszuarbeiten. So nützt es einem Team auf Dauer wenig, wenn es einen Supervisor gefunden hat, mit dem es gemeinsam über die Unfähigkeit der Leitung lamentiert. BeraterInnen müssen sich klar machen, wenn sie von der Organisation bezahlt werden, daß es ihre Aufgabe ist, egal mit welchem Mitglied sie arbeiten, der Organisation insgesamt dazu verhelfen, ihre Aufgabe produktiver erfüllen zu können und die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitglieder zu erhöhen.

Die Beratungskompetenz sollte in den Dienst der Selbstregulationsfähigkeit der einzelnen Ratsuchenden oder des Ratsuchendensystems gestellt werden. Dies entspricht der heute

gängigen Auffassung, daß Berater im wesentlichen Hilfe zur Selbsthilfe leisten sollten, sich darauf konzentrieren sollten, blockierte Ressourcen freizulegen und zu fördern, bis sich die Einzelnen oder das System insgesamt wieder selbst regulieren können. Unter dieser Perspektive ist das 'Sich-unentbehrlich-Machen' des Beraters und das 'Sich-Einnisten' ins System eher kritisch zu beurteilen. Beratungen sollten immer durch eine bestimmte Aufgabenstellung und eine zeitliche Vereinbarung begrenzt werden. An der Haltung des Beraters sollte deutlich werden, daß er bereit ist, sich überflüssig zu machen und dem System auf die Dauer zutraut, sich wieder selbst steuern. Dies setzt die folgenden drei Grundhaltungen voraus: Selbstreflexionsfähigkeit, Kontrollierbarkeit und das Bemühen um eine gleichberechtigte Beziehung von Anfang an.

BeraterInnen sollten kontrollierbar sein. Das ist nur möglich, wenn man sich zuvor auf ein Beratungsziel geeinigt hat und die BeraterInnen daran gemessen werden können, ob sie dazu beitragen, daß man dieses Ziel im Auge behält und es schließlich erreicht. Die Forderung: "Vertrauen Sie mir blind oder ich deute Ihnen, daß Sie ein Problem damit haben" ist ein Ansinnen, das man so ablehnen muß. Klare Vereinbarungen zum Anfang darüber, was im Verantwortungsbereich der BeraterInnen liegt, sind hier vorzuziehen.

BeraterInnen sollten in der Lage sein, mit folgender Paradoxie produktiv umgehen zu können: Einerseits ist die Beratung eine Beziehung zwischen zwei gleichberechtigten Geschäftspartnern, einem Berater und demjenigen, der seine Dienstleistung in Anspruch nimmt. Zum anderen ist es von Anfang an eine asymmetrische Beziehung, denn die Ratsuchenden hoffen, daß jemand die von ihnen wahrgenommenen Inkompetenzen und Defizite ausgleichen kann. Diese Asymmetrie ist nur durch Vertrauen zu bewältigen, nachdem sie allerdings zuvor akzeptiert worden ist. Ratsuchende ernstzunehmen, gleichzeitig Irrationales und Defizitäres wahrnehmen und akzeptieren zu können und die ExpertInnen-Position nicht auszunutzen, um die Ratsuchenden von sich abhängig zu machen, ist ein schwieriger Balanceakt, dessen Bewältigung Ratsuchende allerdings von gutem BeraterInnen erwarten können.

Selbstreflexionsfähigkeit ist eine weitere Kompetenz, die gute BeraterInnen auszeichnen. Sich selbst analysieren, von außen betrachten zu können und auch eigene Verwicklungen oder Fehler erkennen und eingestehen können, ist ein Ausdruck für diese Kompetenz. Zu diesem Bereich gehört es auch, Kontakt und Distanz in angemessenem Maße regulieren zu können.

Eine Gefahr ist es z.B., zum Gruppenmitglied zu werden, also die Rolle zu verlieren und nicht genug Distanz behalten zu können, die andere soweit von den SupervisandInnen entfernt zu sein, daß man den emotionalen Kontakt verliert. Innerlich so frei zu sein, daß man zwischen verschiedenen Positionen oszillieren kann, ist ein Ideal, das allerdings kein Berater und keine Beraterin zu jeder Zeit erfüllen kann.

Zuletzt können die Ratsuchenden von den BeraterInnen erwarten, daß sie, wie schon im Vorspann beschrieben, in der Lage sind, die optimalen Rahmenbedingungen für die Entwicklung eines erfolgreichen Beratungsprozesses zu setzen. Nicht die Haltung: 'Wir fangen jetzt erstmal an, dann wird sich schon alles klären', ist hier gefragt, sondern die Schaffung von Bedingungen, die es ermöglichen, daß das gesetzte Beratungsziel erreicht werden kann. Dies wird gelegentlich auch einmal gegen die Vorstellungen der Ratsuchenden durchzusetzen sein.

### **3. Welche Beratungsformen und -methoden gibt es?**

Supervision und Beratung befaßt sich mit drei Bereichen von Berufstätigkeit: Rolle - Organisation - Profession.

Im einzelnen untersucht sie die Programme, die für Rollen, Organisationen oder Professionen handlungsleitend und orientierungsrelevant sind und sie analysiert deren Identität und Selbstverständnis. (*Anm. 3*) In einer Beratung kann jeweils nur ein Bereich in den Mittelpunkt gestellt werden, die anderen beiden sind nicht ausgeschlossen, aber sie bilden lediglich die Folie, auf deren Hintergrund dieser fokussierte Bereich zu sehen und zu interpretieren ist. Kommt jemand zu einer Rollenberatung, so wird die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Profession, die eine besondere Identität herausgebildet hat, besondere Verarbeitungs- und Wahrnehmungsmechanismen einsozialisiert hat, genauso von Bedeutung sein wie die besonderen Bedingungen, die die Organisation für die Ausübung einer Rollenfunktion gesetzt hat. In erster Linie wird jedoch die primäre Aufgabe, die Rollenübernahme, Rollengestaltung und Durchsetzung bearbeitet werden. (*Anm. 4*)

Die Bearbeitung dieser drei Bereiche erfordert unterschiedliche Beratungsformen oder

Settings, wie wir sagen. Welches Setting also das richtige für ein Beratungsanliegen ist, bestimmen zum einen das anfragende Klientel: ein Team legt z.B. eine Teamsupervision nahe, ein anfragender Leiter eine Leitungsberatung oder eine Gruppe von Therapeuten, die über ihre Klienten sprechen will eine Gruppensupervision. Zum anderen setzt schon hier die professionelle Kompetenz der BeraterInnen ein, die einschätzen müssen, welche der drei Bereiche Organisation, Rolle oder Profession im Mittelpunkt stehen sollen und ob die Zusammensetzung der Ratsuchenden dieser Fokussierung entspricht. Liegen die Diagnosen des zu bearbeitenden Problems und die Einschätzungen, um welchen Bereich es sich handelt von seiten der Ratsuchenden und der BeraterInnen zu weit auseinander, so kommt kein Kontrakt zustande. (*Anm. 5*) Ein Kontrakt kann weder allein durch die Wünsche und Vorstellungen der Ratsuchenden geprägt sein noch ausschließlich durch die Vorstellungen der BeraterInnen, die diagnostiziert haben, um welchen Bereich und um welches spezielle Problem darin es geht. Hier ist eine Aushandlung bei gleichzeitiger Wahrung der Verantwortung der BeraterInnen für die optimalen Ausgangsbedingungen nötig.

Das nun folgende Schaubild zeigt, welche Settings es gibt, in denen an entweder der Rolle, der Organisation oder der Profession gearbeitet werden kann. Die einzelnen Settings hier näher zu erläutern, würde den Rahmen dieses Einführungsartikels sprengen. Nähere Erläuterungen finden interessierte LeserInnen im Kapitel 2 zu den Supervisions- und Beratungsformen.

Vielleicht noch einige Anmerkungen zum Verhältnis von Supervision und Organisationsberatung bzw. Organisationsentwicklung. (*Anm. 6*) Organisationsberatung oder -entwicklung ist der übergreifende Begriff, insoweit als Supervision einen Beitrag zur Entwicklung einer Organisation liefern kann. So kann es sich z.B. herausstellen, daß Gruppensupervision mit den Angehörigen einer Profession nötig ist, weil Reibungspunkte mit anderen Professionen oder auch Defizite im Umgang mit Klienten darin zu suchen sind, daß diese Berufsgruppe ihre professionelle Identität zu wenig ausgebildet und dargestellt hat und der Standard des professionellen Umgangs mit Klienten aneinander angeglichen oder erhöht werden muß. Ebenso kann Rollencoaching oder Rollenberatung für Leitungspersonen oder Angehörige einer bestimmten hierarchischen Ebene innerhalb der Organisation nötig werden, um Klarheit über deren primäre Aufgaben oder die Art und Weise wie sie persönlich diese Rolle ausfüllen, zu klären.

Im Erstkontakt und Vorgespräch mit den Ratsuchenden sollten die BeraterInnen deutlich machen, welche Settings möglich sind, welche Probleme dann darin bearbeitet werden können, welche nicht und was die Vor- und Nachteile der einzelnen Settings überhaupt sind.

Zu einer Entscheidung für eins dieser Settings kommt man aufgrund einer Diagnose über das zu bearbeitende Problem. Wie eine solche Diagnose aussehen kann, möchte ich anhand von Anfragen von Team zeigen. (*Anm. 7*) BeraterInnen entwickeln ihre Diagnose, indem sie folgendes zu Rate ziehen:

- Die Diagnose, die das Klientensystem selbst liefert
- Ihre Erfahrungen mit dem Klientel der Ratsuchenden, mit dem jeweiligen Typus von Organisation oder mit der jeweiligen Profession
- Ihre Wahrnehmung darüber, wie das Klientel mit der Rolle und Person des Beraters oder der Beraterin umgeht, mit ihren Rahmenseetzungen und ihren Normen.

Die folgende Aufzählung präsentiert die Ebenen, auf denen Probleme eines Teams liegen können und das Setting, in dem dieses Problem idealerweise angegangen werden sollte.

### **Anleitung zur Problemdiagnose bei Teams**

#### *Verhältnis Team / Organisation*

- Die übergeordnete Organisation hat Probleme, die an das Team delegiert werden.  
→ **Organisationsentwicklung**, die beide Ebenen der Organisation einbezieht oder ggf. eine Teamberatung zu diesem Problem.
- Das Team hat Probleme mit der übergeordneten Organisation.  
→ **Organisationsentwicklung** und in zweiter Priorität **Teamsupervision**
- Das Team hat Probleme mit anderen Subsystemem der Organisation

- ➔ **Organisationsentwicklungsmaßnahme** mit den beteiligten Subsystemen

*Verhältnis Team / Klientel*

- Das Team hat Probleme mit seinem Klientel
- ➔ **Teamsupervision** mit dem Schwerpunkt auf Fallarbeit

*Teaminterne Probleme*

- Es gibt keine Einigkeit im Team über seine primäre Aufgabe
- ➔ **Klassische Teamsupervision**
  
- Identität und Selbstverständnis sind im Team unklar oder problematisch geworden
- ➔ **Klassische Teamsupervision**
  
- Das Team hat Probleme mit seiner Gruppendynamik
- ➔ **Klassische Teamsupervision**
  
- Starke Asymmetrien im Team bedingt durch Hierarchien, Länge der Zugehörigkeit zum Team, Statusunterschiede, Grad an Professionalisierung werden zum Problem
- ➔ **Teamsupervision oder Teamentwicklung**
  
- Angehörige einer Profession haben Probleme mit Angehörigen einer anderen Profession
- ➔ **Klassische Teamsupervision**
  
- Das Team hat Kooperationsprobleme:
  - Entscheidungs-, Problemlösungs- und Informationsprozesse funktionieren nicht
  - Arbeitsteilung, Delegation von Verantwortung und Kontrolle ist nicht geregelt
  - Die Leitungsfrage ist nicht geklärt
- ➔ **Teamentwicklungsmaßnahmen**

*Verhältnis Team / Umwelt*

- Das Team hat Probleme mit seine relevanten Umweltsystemen

- ➔ Organisation oder Organisations- oder Teamentwicklung
- Die Existenz des Teams ist gefährdet
- ➔ Organisationsentwicklungsmaßnahme unter Einbeziehung der Leitung oder Krisenintervention auf der Ebene des Teams

Meist ist es so, daß Probleme auf mehreren Ebenen zu finden sind, da alle Bereiche in diesem komplexen System miteinander vernetzt sind. Die Entscheidung, welches Problem man bearbeitet bzw. welche und womit man anfängt, hängt davon ab, welches Problem für das Team z.Z. am existentiellsten ist und wenn es nicht um existentielle Probleme geht, welches am schnellsten und erfolgversprechendsten zu lösen ist.

*(Anm. 8)* Ich habe bei der Übersicht oft mehrere Settings aufgezählt und zwar aus dem Grunde, weil es oft am Beginn einer Beratung nicht möglich ist, das optimalste Setting zu wählen. So ist es in seltensten Fällen möglich, den Auftrag für eine Organisationsentwicklungsmaßnahme zu bekommen, wenn ein Team angefragt hat. Dann beginnt man in dem Setting, das realisierbar ist mit der Option, später andere Teile der Organisation in dem Beratungsprozeß einbeziehen zu können. *(Anm. 9)*

Sind die beiden Schritte Diagnose des Problems und Wahl des Settings getan, dann wird das Problem des Klientensystems positiv umformuliert zum Ziel der Beratungsarbeit. Die nächste Entscheidung, mit welcher Methode dieses Ziel zu erreichen ist, kann nur der Berater oder die Beraterin allein treffen. Hier kommt sein/ihr ExpertInnenwissen zum Tragen. SupervisorInnen und BeraterInnen arbeiten mit verschiedensten Methoden, was sich daraus erklären läßt, daß die Supervision aus unterschiedlichen Wurzeln entstanden ist und im Bereich der Arbeit mit Individuen und Gruppen z.B. alle therapeutischen Schulen zum Tragen kommen.

In meinem Supervisionskonzept sind es drei Methoden bzw. Programme, wie ich es nenne:  
*(Anm. 10)*

**Fallarbeit** fördert die Klientenorientierung der Ratsuchenden. Anhand von konkreten Fällen aus dem Alltag wird Beziehungsdiagnostik gelernt. Das Ziel ist die Erweiterung des

qualifizierten und professionsbezogenen Umgangs mit Klienten und die berufsbezogene Selbsterfahrung.

**Selbstthematisierung** fördert die Selbstreflexionsfähigkeit und leitet zu einem produktiven Umgang mit Störungen, Fehlern und Irritationen an. Diese Metakommunikation über die Beziehung innerhalb der Supervision wird eingesetzt, wenn es zu Arbeitsstörungen kommt.

**Institutionsanalyse** ist die Methode der Wahl, wenn Strukturen der Organisation und die Zusammenhänge zwischen Aufgaben, Selbstverständnis und vorgegebenen Rahmenbedingungen analysiert werden sollen. Ziel ist es, die Aufgaben der Organisation und ihrer Subsysteme zu klären, zu ihrer Identitätsentwicklung beizutragen und die latenten Programme, nach denen gearbeitet, zu bewußten handlungsleitenden und orientierungsrelevanten Maximen zu machen oder gar sie zu ändern.

In der Organisationsentwicklung und -beratung wird mit vielfältigen Programmen und Methoden gearbeitet. (*Anm. 11*)

- Datenerhebung, -rückkopplung und -auswertung mit dem Klientensystem im Sinne der Aktionsforschung
- Qualitative Interviews
- Rollen verhandeln
- Softanalysis
- Moderation
- Live-Supervision
- Entwicklung, Steuerung und Kontrolle von einzelnen OE-Maßnahmen, z.B. die Einrichtung von Steuerungsgruppen
- Kommunikationstrainings zu Kooperation und Führung, Entscheidung und Problemlösung etc.

#### **4. Wie läuft die Vorphase der Beratung ab?**

### *Der Erstkontakt*

Es geht mir im folgenden darum, den Ratsuchenden eine Orientierung zu geben, welche Themen Gesprächsinhalt eines ersten meist telefonischen Kontakts mit einem potentiellen Berater oder einer Beraterin sind. Die folgende Checkliste enthält die maximale Breite der Themen, viele BeraterInnen fragen aufgrund ihres Konzepts nicht alle diese Dinge ab.

- Wer ruft an? Welches Arbeitsfeld? Welche Organisation?
- Wer will an der Supervision oder Beratung teilnehmen und gibt es schon Prioritäten für ein bestimmtes Setting?
- Welche Auswahlkriterien werden an den/die BeraterIn gestellt:  
Formale Qualifikation, Feldkompetenz, berufliche Erfahrung, bestimmte methodische Ausrichtung, Grundprofession, Mann oder Frau?
- Verständnis der Funktion eines ersten Sondierungsgesprächs
- Wer nimmt am Sondierungsgespräch teil? Vorstellungen der Ratsuchenden und Bedingungen der BeraterInnen.
- Organisation des Sondierungsgesprächs mit der Leitung, - je nach Supervisionsanfrage und Konzeption der BeraterInnen.
- Honorarregelungen
- Terminregelungen
- Wo soll Sondierungsgespräch stattfinden (Reisekosten oder Anreise der SupervisandInnen)
- Aus Akquisitionsgründen: Wie an die Adresse gekommen?

Ist man sich in diesem Gespräch schon einig geworden oder nach den Verhandlungen des oder der Beauftragten mit allen Beteiligten, findet ein Sondierungsgespräch statt.

### *Sondierungsgespräch*

Welche Themen in so einem Gespräch berührt werden müssen, möchte ich am Beispiel der Teamsupervision deutlich machen. Prinzipiell ist diese Liste auch auf andere Settings übertragbar.

### Sondierungsgespräch mit dem Team

- Wechselseitige Vorstellung und Klärung der Frage, ob alle Beteiligten anwesend sind.
- Erläuterungen zur Funktion des Sondierungsgesprächs: Es dient der Prüfung der Basis für eine Zusammenarbeit und es ist kein Bewerbungsgespräch, sondern ein Vertrag über eine Diagnoserstellung.
- Was sind die Erwartungen des Teams an Supervision und was sind die aktuellen Anlässe?
- Wer will Supervision, welche Bedenken bestehen gegen Supervision? Wer will teilnehmen? Wer nicht?
- An welchen Problemen soll in der Supervision gearbeitet werden?
- Was ist die Arbeitsaufgabe des Teams?
- Mögliche Termine und Orte für Supervision?
- Ergebnissicherung: Vorläufige Diagnose des Problems aus der Sicht des Supervisors oder der Supervisorin oder das Angebot, gemeinsam in einer Vorphase der Problemdiagnose dieses zu leisten. Vorschlag für ein Setting und einen zeitlichen Rahmen, in dem dieses Problem angemessen bearbeitet werden kann.

### Sondierungsgespräch mit der Leitung

- Bei Supervision mit Teams führe ich immer auch Vorgespräche mit der Leitung, die die Fach- und Dienstaufsicht über das Team innehat. Darin werden folgende Themen angesprochen:
  - wie steht die Leitung zur Supervision?
  - will sie an der Supervision teilnehmen oder nicht?
  - welche Aufträge hat die Leitung an die Supervision?
  - welche Formen von Rückkopplung ist angebracht?
  - Welche Vereinbarung trifft man hinsichtlich der Fälle, wo die Dienst- und Fachaufsicht der Vorgesetzten tangiert wird?
  - Klärung des finanziellen Rahmens.

### *Checkliste für den Entscheidungsprozeß*

Nachdem diese Sondierungsgespräche mit einem oder mehreren BeraterInnen stattgefunden haben, haben alle Beteiligten die Aufgabe, sich zu entscheiden, ob sie unter diesen Bedingungen miteinander arbeiten wollen und können. Als Hilfestellung für diese, wie

mir in der Praxis häufig erschien, recht willkürliche Entscheidung, möchte ich folgende Checkliste verstanden wissen. Diese Aufzählung ist sicherlich ergänzbar.

#### Checkliste für Ratsuchende

- Haben wir uns ernst genommen gefühlt als Professionelle und als "Geschäftspartner"?  
Wie wurde mit solchen umgegangen, die der Beratung kritisch gegenüberstehen, wurden ihre Bedenken ernst genommen?
- Haben wir einen emotionalen Kontakt zum Berater oder zur Beraterin gefunden und uns verstanden gefühlt?
- Hat der Berater / die Beraterin die Distanz, die zur professionellen Rolle gehört, eingehalten oder hat er/sie sich verwickeln lassen, einbeziehen lassen?
- Wie geht er/sie mit sich widersprechenden Sichtweisen und Interessen einzelner um?  
Läßt er oder sie sich schnell zur Parteilichkeit verführen oder in Allianzen gegen Außenstehende einbeziehen? Ist der Berater/die Beraterin in der Lage, die Komplexität des Geschehens zumindestens zu erahnen und die verschiedenen Positionen zu würdigen?
- Wird er oder sie sich unentbehrlich machen oder vermittelt er/sie den Eindruck, daß er/sie auf unsere Ressourcen vertraut, die wir vielleicht zur Zeit selbst gar nicht sehen können?  
Oder machen er/sie deutlich, daß dies ein begrenztes Beratungsangebot ist, das uns befähigt, zu einem bestimmten Zeitpunkt wieder allein zu arbeiten?
- Ist er/sie kontrollierbar oder macht er/sie sich unangreifbar? Haben wir Einfluß und Kontrolle über den Beratungsprozeß und das Ziel?
- Haben wir den Eindruck, daß er/sie die Maximen und Ziele, die er/sie lehren will, vorlebt, ist er/sie mit anderen Worten authentisch, oder wird Wasser gepredigt und Wein getrunken?
- Haben wir Vertrauen darin, daß er/sie stark genug ist, um uns vielleicht auch erst gegen unseren Willen vor zerstörerischen Entwicklungen zu bewahren?
- Hat er/sie die Methode, das Setting und die Diagnose verständlich darlegen können? Ist uns unser Problem schon ein Stückchen deutlicher geworden und können wir die vorgeschlagene Diagnose akzeptieren? Entspricht das Setting unseren Vorschlägen oder können wir uns auf dieses neue Setting einlassen?
- Hat er/sie die Leitung einbezogen und diese potentielle Konkurrenzbeziehung geregelt?
- Entsprechen die formalen Qualifikationen, die beruflichen Erfahrungen und die Feldkompetenz unseren Auswahlkriterien?

### Checkliste für die Leitung

- Akzeptiert der/die Supervisorin die Aufgabe der Organisation?
- Kann er/sie sich mit unserer Perspektive identifizieren?
- Wird die potentielle Rivalität, die durch den notwendigen Eingriff des Supervisors/der Supervisorin in die Dienst- und Fachaufsicht gegeben ist, bewußt durch Absprachen geregelt?
- Übernimmt er/sie einfach unsere Aufträge oder hat sie Verständnis und zeigt aber auch eine für uns akzeptable Distanz zu unseren Vorstellungen?
- Ist er/sie in der Lage, die institutionelle und die psychodynamische Seite der Probleme zu erkennen?
- Sind die Bedingungen, was das Setting und die Finanzen anbetrifft, akzeptabel?
- Reicht uns die vorgeschlagene Form von Kontrolle und Einfluß aus, ist die praktikabel?

### Checkliste für den Supervisor/die Supervisorin

- Bin ich bereit, der Organisation und ihrem Subsystem zu helfen, ihre Aufgaben besser zu erfüllen?
- Bin ich die oder der Richtige (Feldkompetenz, Methoden, persönliche Beziehungen)?
- Wie aussichtsreich ist die Supervision und wie wahrscheinlich ihr Erfolg?
- Sind die Rahmenbedingungen für mich akzeptabel bzw. kann ich akzeptablere Rahmenbedingungen im Laufe der Zeit herstellen?
- Habe ich Kontakt zu den Ratsuchenden bekommen und andererseits genügend Distanz in meiner Rolle aufrecht erhalten können? Mag ich die Leute?
- Habe ich mich kompetent und im Vollbesitz meiner Kräfte gefühlt oder habe ich mich reingezogen, behindert oder parteiisch erlebt?
- Habe ich genügend Spielraum, um meine eigenen Bedingungen durchzusetzen oder wird von mir erwartet, daß ich mich lediglich anpasse?

Ich hoffe, diese Erläuterungen zur Vorphase der Beratung tragen dazu bei, daß sich schon hier ein neues Verständnis von Beratung durchsetzen kann, in denen Ratsuchende eine gleichberechtigte Rolle spielen können. Je aufgeklärter die Ratsuchenden sind, desto leichter wird es ihnen möglich sein, zu einer gemeinsamen Erarbeitung von Diagnose und Setting beizutragen. Will man die Selbststeuerungsfähigkeit eines Systems durch

Beratung erreichen, so sollte schon in der Vorphase auf die Ressourcen und die Mitarbeit der Ratsuchenden gesetzt werden.

#### **Anmerkungen:**

- 1 Zum Ablauf der Diagnosephase vgl. Rappe-Giesecke 1990 a, S. 103 - 109 und die Darstellung des Ablaufs des gesamten Supervisionsprozesses auf S. 63 in der 2. Auflage 1994
- 2 Meine Definition von Supervision ist folgende: "Supervision ist eine Institution, deren erste Funktion es ist, die Psychodynamik von professionellen Beziehungen, seien es Beziehung zwischen Professionellen und ihren Klienten oder zwischen den Professionellen, z.B. Teammitgliedern, zu analysieren. Zweitens hat Supervision die Funktion, die Rollenhaftigkeit dieser Beziehungen zu untersuchen. Sie fragt nach den Auswirkungen der Institution, in der Professional und Klient oder Professional mit Professional zusammenkommen, auf deren Beziehung. Und drittens vermittelt Supervision beide Analyseebenen und klärt das Zusammen- bzw. Gegeneinanderwirken von psychischen und institutionellen Strukturen in professionellen Beziehungen." Rappe-Giesecke 1990, S. 4
- 3 Unter Programm verstehen wir ein Set von Erwartungen über den Ablauf von Interaktionen, über die wechselseitige Typisierung von Interaktionspartnern, über typische System-Umweltbeziehungen und über die eigene Identität, die Organisationen, Professionen und Rollen herausbilden, um sich selbst zu steuern. Sie sind als Normalformerwartungen bei den Beteiligten psychisch repräsentiert. Üblicherweise bleiben sie latent, und können bei Befragungen auch nicht sprachlich begrifflich gefaßt werden. Bewußt und zum Gegenstand der fokussierten Aufmerksamkeit werden sie bei Interaktionskrisen. Supervision hat oft die Aufgabe, diese latenten Erwartungen bewußt und der Aushandlung zugänglich zu machen. Wir haben diese Idee in Giesecke und Rappe-Giesecke 1994 a, Kap. 3.2 die Normalformrekonstruktion: ein Verfahren zur Erhebung latenter Programme in Institutionen entwickelt.
- 4 Zur Unterscheidung zwischen Rollenübernahme, Rollendefinition, Rollengestaltung und Rollendurchsetzung, vgl. das Kapitel über Rollencoaching bei Eck 1990, insbesondere S. 240.
- 5 Zu Inhalt und Form von Kontrakten vgl. Rappe-Giesecke 1990, 2. Auflage 1994, S. 59 ff.
- 6 Zum Verhältnis von Organisationsentwicklung und Supervision vgl. Rappe-Giesecke 1994
- 7 Eine gute Beschreibung der Diagnosephase im Prozeßberatungsmodell der Organisationsentwicklung findet sich bei Fatzer 1990, S. 71 - 77.
- 8 Nicht an der Defizienz des Klientels anzusetzen, sondern an dessen entwicklungsfähigen Anteilen ist eine grundlegende Umorientierung, die Fürstenau für die Therapie vollzogen hat und die auch für die Supervision und Beratung handlungsleitend sein sollte. Vgl. Fürstenau 1992, S. 66 ff.
- 9 Ein Beispiel für ein solches Vorgehen findet sich in Rappe-Giesecke 1994 b, wo aus einer Anfrage nach Fallsupervision im Laufe des Prozesses eine Teamentwicklungsmaßnahme unter Einbeziehung der Leitung wurde.
- 10 Zu den drei Programmen des Supervisionsmodells vgl. Rappe-Giesecke 1990, Abschn. 4.2: Der innere Aufbau des Systems und die Übersicht in der 2. Auflage 1994, S. 17

#### **Literatur:**

- Eck, C.D. (1990): Rollencoaching als Supervision - Arbeit an und mit Rollen in Organisationen. In: Fatzer, G. und Eck, C.D. (Hrsg.): Supervision und Beratung - Ein Handbuch. Köln (Edition Humanistische Psychologie) S. 209 - 248.
- Fatzer, G. (1990): Phasendynamik und Zielsetzung der Supervision und Organisationsberatung. In: Fatzer, G. und Eck, C.D. (Hrsg.): Supervision und Beratung. Ein Handbuch. Köln (Edition Humanistische Psychologie)
- Fürstenau, P. (1992): Entwicklungsförderung oder Orientierung an der Defizienz? Plädoyer für zielgerichtetes psychoanalytisch-therapeutisches Handeln. In: Fürstenau, P. 1992: Entwicklungsförderung durch Therapie - Grundlagen psychoanalytisch-systemischer Psychotherapie. München (Pfeiffer Verlag)
- Giesecke, M. und Rappe-Giesecke, K. (1994): Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung - Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in Beratung und Wissenschaft. Frankfurt/M. (Suhrkamp Verlag)
- Rappe-Giesecke, K. (1990): Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision. 2. korr. u. erw. Aufl. (1994): Supervision - Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. Berlin/Heidelberg/New York. (Springer-Verlag)
- Rappe-Giesecke, K. (1994 b): Der Abschied von den eindimensionalen Methoden - Zum Verhältnis von Supervision und Organisationsentwicklung. In: Jahrbuch für Supervision und Organisationsentwicklung, TRIAS-Netzwerk (Hrsg.). Köln. (Edition Humanistische Psychologie)