

# Beratungsexpertise für die Arbeitswelt

Ausgewählte Formate der Beratung in  
Organisationen und Unternehmen



Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.



# Beratungsexpertise für die Arbeitswelt

Ausgewählte Formate der Beratung in  
Organisationen und Unternehmen

## **Impressum**

Herausgeberin:  
Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V.  
Lütticher Str. 1–3, 50674 Köln  
Telefon: 0221/92004-0  
Telefax: 0221/92004-29  
info@dgsv.de  
www.dgsv.de

Redaktion: Manfred Leppers  
Layout/Satz: Aguado Menoyo Grafikdesign, Köln  
Druck: Zimmermann Druck + Medien GmbH

2. Auflage, September 2011

# Inhalt

Vorwort der Herausgeberin .....	7
<i>Brigitte Hausinger</i> Supervision .....	9
<i>Rolf Haubl</i> Coaching und Supervision: Wie paradigmatisch sind die Differenzen? .....	15
<i>Jutta Brünker</i> Supervision und Coaching. Zwei Bezeichnungen für eine Beratungsmethode? .....	19
<i>Kornelia Rappe-Giesecke</i> Karriereberatung .....	24
<i>Joseph Rieforth</i> Mediation .....	29
<i>Wolfgang Looss</i> Organisationsberatung .....	33
<i>Ewald E. Krainz / Karin Lackner</i> Projektmanagement – und was es dabei zu beraten gibt .....	36
<i>Paul Fortmeier</i> Training. Probehandeln mit hohem Realitätswert .....	43
<i>Gerhard Bartsch-Backes</i> Unternehmensberatung – Integration von Unternehmens-, Prozess- und Fachwissen .....	49
Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. ....	55
Autorinnen und Autoren .....	56



# VORWORT DER HERAUSGEBERIN

**M**it dem Heft 1.2007 der Mitgliederzeitschrift DGSv aktuell der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv) begann eine Reihe von Fachbeiträgen über „Beratungsformate in der Nachbarschaft von Supervision“. Mit dieser kurzen Charakterisierung wurde der erste Artikel eingeführt. Danach sind, über drei Jahre verteilt, zehn Diskussionsbeiträge erschienen, die kenntnisreich und differenzierend Anwendungsformen arbeitsweltbezogener Beratung dargestellt und damit die Landschaft um die Kernkompetenz, um die Kernprofession Supervision konturiert und mit Leben gefüllt haben. Supervision, Coaching, Karriereberatung, Training, Mediation, Organisationsberatung, Unternehmensberatung und Projektmanagement sind die Formen, die in diesem Heft expliziert werden. Acht Formate, neun Beiträge, sechzig Seiten. In dieser Relation wird schon deutlich, dass es sich um Kondensate handelt, nicht um detaillierte, ausführliche Beschreibungen. Es sind verdichtete Darstellungen, die das Ziel haben, sowohl den kollegialen, fachlichen Diskurs anzuregen wie auch der interessierten Öffentlichkeit Orientierung anzubieten.

Ausgewiesene Vertreterinnen und Vertreter, die in den jeweiligen Formen zu Hause sind, haben sich die Mühe gemacht, Bezüge zur Supervision als Basiskonzept herzustellen, und damit wird auch deutlich, welche zentrale Rolle Supervision für die arbeitsweltbezogene Beratung – und damit eine qualifizierte Supervisionsausbildung – spielt. In den Aufsätzen wird sichtbar, dass einige der Anwendungsformen ohne Weiteres in das Angebotspektrum von gut ausgebildeten Supervisorinnen und Supervisoren passen, bei anderen wird deutlich, dass auf der unverzichtbaren Basis Supervision noch weitere Kenntnisse und Kompetenzen erworben werden müssen, um einem professionellem Anspruch gerecht zu werden.

Den Autorinnen und Autoren danke ich an dieser Stelle ausdrücklich für ihre wertvollen verschriftlichten Gedanken und Positionen, tragen sie doch wesentlich zur Klärung von Differenzen und Gemeinsamkeiten der verschiedenen Formate bei. Sie ermöglichen es uns, gegenüber Kundinnen und Kunden, Supervisandinnen und Supervisanden, kurz gesagt: den unterschiedlichen Nachfrager/innen arbeitsweltbezogener Beratungsleistungen pointierter zu antworten.

Viel Vergnügen und Erkenntnisgewinn bei der Lektüre.

*Prof. Dr. Brigitte Geißler-Piltz*  
*Vorsitzende der DGSv*





# SUPERVISION

Laut einer Umfrage der managerSeminare im Jahr 2008<sup>1</sup> ist Supervision das beliebteste Trainings- bzw. Beratungsformat. Das ist einerseits erfreulich, andererseits schneidet es eine Problematik an, denn unter Supervision wird „die berufliche Reflexion mit Hinzunahme einer zweiten Person“ („konkret, fallbezogen oder individuell“) verstanden. Hier wird Supervision sehr verkürzt, Supervision als ein „Miniformat“ oder als ein „Tool“, das im Trainings- und Weiterbildungsbereich angewendet wird. Zugleich trifft es einen wesentlichen Kern von Supervision. Das Wesentliche und das Besondere von Supervision folgend allerdings in Kürze zu beschreiben, ist ein aussichtsloses Unterfangen, weil Supervision mittlerweile eine sehr etablierte Beratungsform<sup>2</sup> ist, die

- auf eine geschichtliche Entwicklung,
- auf eine stetige Professionalisierung,
- auf zahlreiche (grundlegende) Publikationen,
- auf fundierte Forschungen,
- auf elaborierte Fachzeitschriften,
- auf qualifizierte Ausbildungen (an Instituten und Hochschulen)
- und erfolgreiche Berufs- und Fachverbände (zurück)blicken kann.<sup>3</sup>

Supervision basiert auf einer Pluralität von Disziplinen (Psychologie, Pädagogik, Soziologie, Philosophie etc.), Theorien, Ansätzen und Konzepten (z. B. Psychoanalyse, Systemtheorie, Organisationstheorien, Kommunikationstheorien, Gruppendynamik u. v. m.). Hieraus resultieren eine Methodenvielfalt und ein hohes Interventionsrepertoire, auf die auch andere Beratungsformen gerne zurückgreifen. Supervision ist also der großen Herausforderung ausgesetzt, sich zwischen „Supervision als einer Profession“ (bzw.

auf dem Weg dazu) sowie der „Supervision als einer Passage“ in einem Beratungs- und Weiterbildungsangebot zu bewegen.

## Was ist Supervision?

Im konzeptionellen Mittelpunkt von Supervision stehen die Reflexion, die Mehrperspektivität sowie ein situativer, fall- und prozessbezogener Ansatz: Supervision berät, bildet und begleitet.

Gegenstand von Supervision ist die arbeitsbezogene Beziehung und Tätigkeit sowie deren Organisation. Supervision ist eine berufs-, arbeits- und arbeitsplatzbezogene Beratungsform, die explizit auf die realen täglichen Anforderungen und Anliegen eingeht. Gewonnene Erkenntnisse, Einsichten und Verhaltensweisen erhalten somit eine höhere Anschlussfähigkeit und Nachhaltigkeit.

Supervision arbeitet an den Schnittstellen Person – Tätigkeit – Rolle/Funktion – Organisation – Umwelt, Gesellschaft, d. h., Supervision berücksichtigt differente Bezugssysteme mit ihren jeweiligen Logiken und Dynamiken. Deshalb weist Supervision einen mehrperspektivischen Ansatz auf. Anliegen werden sowohl aus verschiedenen Einzelperspektiven und im Detail betrachtet als auch im Gesamtkontext. In Supervision können somit das Allgemeine, das Spezielle und das Dahinterliegende zugleich berücksichtigt werden.

Supervision begleitet, initiiert und überprüft reflexive und selbstreflexive Prozesse. Reflexion sichert in (komplexen) Situationen, einhergehend mit ihren Unsicherheiten und Kontingenzen, eine Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit und sie fördert Erkenntnisse. Generell eröffnen reflexive Formen von Bera-

1 Quelle: Trainingsmethoden 2008, managerSeminare, Bonn 2008, Heft 129.

2 Der Begriff Beratungsform wird auch als Klammer für die verschiedenen Supervisionskonzepte genutzt (vgl. z. B. DGsv (Hg.) 2006: Konzepte für Supervision. Neun theoretische und methodische Ansätze).

3 Vgl. hierzu die zahlreichen Veröffentlichungen zu Supervision, die nicht einzeln aufgeführt werden können.

tung neue Zugänge zu Aufgaben, Anliegen, Rollen, Problemen und Konflikten. Das heißt aber nicht gleichzeitig, dass reflexive und mehrperspektivische Zugänge per se für jedes Beratungsanliegen oder jede Problemstellung sinnvoll oder erwünscht sind.<sup>4</sup> Dies zu erkennen, ist ein Aspekt von Professionalität, den die Supervision aufweist. Supervision zeichnet sich durch den Anspruch aus, ein Arbeitsbündnis herzustellen und zu klären, ob sie für das Anliegen/den Auftrag geeignet ist (Kontrakt).

Formen von Supervision sind Einzelsupervision, Führungs- und Leitungssupervision, Teamsupervision, Abteilungssupervision, Projektsupervision, Organisationssupervision, Gruppensupervision, Lehrsupervision, Ausbildungssupervision, Fallsupervision oder Balintgruppe.

Supervision findet in räumlich und zeitlich klar bestimmten Strukturen statt. Sie erfolgt nicht während eines Arbeitsgeschehens und greift auch nicht direkt ins reale Geschehen ein. Das Anliegen wird in der Supervision entweder rekonstruiert oder konstruiert in die Zukunft und das Anliegen beschäftigt gegenwärtig. Als solches hat Supervision dann für Person, Team/Gruppe und Organisation die Funktion, für eine gewisse Verlangsamung in den sehr schnell gewordenen Arbeitsprozessen zu sorgen. Solange man sich in einer Supervisionssitzung befindet, muss man (noch) nicht handeln, sondern kann darüber nachdenken.

Auf welcher Zeitstrecke und mit welcher Sequenz ein Supervisionsprozess angelegt ist, kann sehr unterschiedlich sein. Dies ist zum einen abhängig davon, welches Supervisionskonzept vertreten wird (systemisches, psychoanalytisches etc.), vor allem aber davon, welche Ressourcen (finanziell und zeitlich) die Supervisand/innen oder Auftraggebenden einsetzen können. Es kann sehr kurze sowie lange Supervisionsprozesse geben. Alles hat seine eigene Qualität und die gilt es jeweils zu verdeutlichen.

## Supervision und veränderte Arbeitswelt

Die Arbeitswelt und mit ihr die Erwerbsarbeit verändern sich tiefgreifend. Zu verzeichnen ist beispielsweise ein Bedeutungsrückgang des Normalarbeitsverhältnisses durch die Zunahme von Teilzeitarbeit, befristeten Beschäftigungsformen und freiberuflichen Arbeiten. Auch innerhalb arbeitsrechtlich abgesicherter Beschäftigungsverhältnisse schwimmt die Form der „Normalarbeit“. Vermehrt entstehen entstandardisierte plurale Beschäftigungssysteme. Die Vermutung liegt nahe, dass sich ein Übergang zu einer hoch flexibilisierten, entgrenzten Arbeitsgesellschaft abbildet, die neue Formen annimmt und deren Folgen nicht unproblematisch erscheinen.

Supervisor/innen beschäftigt der Wandel von Arbeit und Arbeitswelt, denn sie begleiten und beraten Tätige und Organisationen. Die arbeitsweltlichen Entwicklungen und Veränderungen spiegeln sich bereits in der Supervision wider. Mit den arbeitsweltlichen Veränderungen treten Aspekte in den Vordergrund, die eine gesteigerte Aufmerksamkeit in der Supervision erfordern. Supervisionsrelevante Veränderungen lassen sich zahlreich identifizieren: Dezentralisierung, Entgrenzung, Flexibilisierung, Heterogenität, Subjektivierung, Unübersichtlichkeit, Instabilität, Orientierungsdefizite, Arbeitsverdichtung, Beschleunigung, aber auch Arbeitsplatzverlust, Stellen- und Funktionswechsel und eine Zunahme von Komplexität, Dynamik, Konkurrenz, Widersprüchen, Konflikten, Risiken, Druck, Stress, um nur einige Schlagwörter zu zitieren.

Die Veränderungen in der Arbeitswelt bedingen auch für Organisationen neuartige Annäherungen und Verknüpfungen zwischen Person und Organisation. Und dieser Wandel in Bezug auf die neuartigen Verknüpfungen zwischen Person und Organisation bedeutet, dass Beratungsformen wie die Supervision eine neue Relevanz für Organisationen erhalten. Vor allem die Notwendigkeit gelingender Arbeitsprozesse in den Veränderungsprozessen öffnet auch der Su-

<sup>4</sup> Reflexion ist in manchen Organisationen/Branchen kontraindiziert und der Aufbau von Reflexionsfähigkeit wird dort nicht gewünscht. Nicht, wie oft unterstellt wird, weil Reflexion Hilfsbedürftigkeit suggeriert, sondern weil durch Reflexion Vielschichtiges zutage gefördert wird, was dann aufgrund der neuen Erkenntnisse und Anforderungen hilflos machen kann. Das Bewusstsein für Komplexität, Zusammenhänge, Unplanbares, Nebenfolgen und Widersprüchlichkeiten steigt an und Reflexion aktiviert verdrängte und ungeklärte Anteile. Reflexion birgt eine andere Qualität, die von den Beteiligten und Verantwortlichen gewollt werden muss, denn sie widerspricht einem besinnungs-, rast- und bedenkenlosen Tun. Neben Klärung und Eröffnung von Optionen und Lösungen bezieht Reflexion auch den (Un-)Sinn und die Begrenzungen mit ein. Der Mythos von Rationalität, Planbarkeit, Beherrschbarkeit, Sicherheit und Machbarkeit wird durch das Nachdenken auch in Frage gestellt und dekonstruiert.

pervision Wege in Organisationen, die bis jetzt nicht zu ihren traditionellen Arbeitsfeldern gehörten. Fragen zur Kommunikation, Kooperation, Projektarbeit, Motivation, Führung, Delegation, Prozesssteuerung, Partizipation, Integration, Eigenverantwortung, Selbstorganisation und (Selbst-)Reflexion haben in allen Bereichen der Arbeitswelt eine hohe Bedeutung erhalten. Neben Fachwissen werden fachübergreifende Kompetenzen unabdingbar. Denn trotz der differierenden Ausgangslagen, der unterschiedlichen Kulturen und Zielsetzungen lassen sich viele Gemeinsamkeiten in den einzelnen Bereichen aufgrund des arbeitsweltlichen Wandels feststellen. Arbeitsweisen und Arbeitsanforderungen in Non-Profit-Organisationen und Profit-Organisationen nähern sich an: Alle Bereiche sind gezwungen, sich stärker am Markt zu orientieren und sich mit den Dienstleistungen oder Produkten flexibel auf diese Märkte zu beziehen. Das Thema „Wirtschaftlichkeit“ erfährt höchste Priorität, Finanzstrukturen verändern sich fast überall drastisch. In der Konsequenz gilt unternehmerisches Handeln als Zielvorstellung für die Beschäftigten, und sie bricht nicht nur in sozialen Bereichen mit der überlieferten Ausrichtung, mit traditionellen Werten oder mit der vertrauten Organisationsidentität. Die aktuellen Arbeitsweisen zielen fast überall und für viele Beschäftigte auf mehr Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Selbstkontrolle sowie auf prozessorientierte und kooperative Arbeitsformen. Die Tätigkeiten selbst werden reflexiver und Reflexion wird eine zentrale Voraussetzung fürs Tun.

Selten war so viel von Ambivalenzen die Rede wie in den Diagnosen und Debatten, die sich mit den modernen Arbeits- und Beschäftigungsformen auseinandersetzen. Erwerbstätige sind nicht nur mit fördernden, sondern auch mit fordernden bzw. überfordernden Arbeitsbedingungen konfrontiert. Eine hohe Ambivalenz und viele Widersprüchlichkeiten zeichnen die aktuelle Situation von Erwerbstätigen und Organisationen aus.

Auf den Ebenen *Organisation, Team und Person* wird beispielhaft dargelegt, dass Supervision eine sehr geeignete Beratungsform für die eben kurz skizzierten Problematiken ist.

## **Organisation**

Generell bietet Supervision Räume für Reflexions-, Lern- und Kommunikationsprozesse, um organisato-

rische Fragestellungen zu bearbeiten. In Supervision können organisatorische Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung geklärt werden. Zahlreiche Probleme und Qualitätseinbußen ergeben sich nämlich aus unklaren Zuständigkeiten – was Rollen, Aufgaben, Abläufe und Inhalte betrifft –, unterschätzten Abstimmungserfordernissen und nicht tragfähigen Arbeitsbeziehungen, die aufgrund der permanenten Veränderungsprozesse immer häufiger vorkommen und neu ausgehandelt werden müssen.

Speziell eignet sich gerade Supervision, Symptome organisatorischer Widersprüche (beispielsweise durch die Gleichzeitigkeit von alten und neuen Organisationsformen und konkurrierenden Organisationskonzepten) zu analysieren und Beobachtungen von Arbeitshindernissen in (komplexen) Zusammenhängen zu diskutieren. Veränderungsprozesse verlaufen in der Praxis sehr viel unstrukturierter, offener und kontingenter, als Veränderungsmaßnahmen in Organisationen häufig suggerieren. In Supervision können diese Gegebenheiten reflektiert werden. In und mit Supervision kann die Organisation Informationen über sich selbst gewinnen und Supervision kann somit auch zur Entwicklung der Reflexions- und Problemlösekompetenz einer Organisation beitragen. Diese Kompetenzen sind für Organisationen in Veränderungsprozessen dringend notwendig, um widersprüchliche sowie komplexe Entwicklungen zu bewerkstelligen.

## **Team**

Auf der Ebene Team wird als ein Beispiel der Aspekt der Kooperation herausgegriffen. Die aktuellen Veränderungen in den Organisationen bedingen aufgrund der Flexibilisierung neue Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit, weil Beschäftigte z. B. Mitglied in verschiedenen (Projekt-)Teams sind. Diese Teamsituationen sind häufig geprägt von Zusammengehörigkeit und Konkurrenz: Zum einen müssen gemeinsame Aufgaben gelöst werden, zum anderen ist man gefordert, interdisziplinär oder abteilungsübergreifend zu kooperieren, obwohl man aus unterschiedlichen Gründen in Konkurrenz steht (z. B. durch das Benchmarking in Organisationen). Sowohl Teams als auch Teammitglieder müssen lernen, die eigenen Perspektiven und die eigenen Interessen wahrzunehmen und zu behaupten, zudem die Fähigkeit entwickeln, die Interessen und Perspektiven

der anderen wahrzunehmen und anzuerkennen, sowie die Fähigkeit, einen Konsens durch Distanz und Offenheit generieren zu können. Der Beitrag von Supervision besteht darin, aufzuzeigen, wie Perspektiven und Interessen von jeweiligen Teammitgliedern zum besseren Verständnis eingenommen werden können, ohne sich von jeweiligen Perspektiven und Interessen vereinnahmen zu lassen, sondern diese als auszuhandelnde Aspekte besprechbar zu machen. Nur dann können Beschäftigte mit unterschiedlichen Denkweisen und Aufgaben erfolgreich kooperieren und Komplexität und Widersprüchlichkeit bewältigen. Ein besonderes Augenmerk ist auch auf die Ambivalenzen zu richten, die dadurch entstehen, dass sich das Verhältnis zu heutigen Partner/innen bzw. Gegner/innen schon morgen ändern kann, weil Arbeits- und Kooperationsbeziehungen in Organisationen sich aufgrund von Veränderungsprozessen schnell wandeln können.

Diese neuen arbeitsweltlichen Anforderungen gehen eindeutig über die gängige Vorstellung von Kooperationsfähigkeit hinaus, d. h., die Anforderungen an die Erwerbstätigen sind sehr anspruchsvoll geworden. Es ist eine besonders anstrengende und herausragende Leistung von Erwerbstätigen, die mehrdeutigen, konflikt- und spannungsreichen Arbeitssituationen in und mit Teams dauerhaft zu bewerkstelligen.

## Person

Die arbeitsweltlichen Veränderungen gehen nicht selten mit einem hohen Anforderungsdruck auf die Erwerbstätigen einher, dem sie kaum ausweichen können. Selbstmanagement, Selbststeuerung, Selbstkontrolle, Selbstorganisation etc. sind die aktuellen Leitvorstellungen. Der Zusammenhang von eigenen Bemühungen und äußerem Anforderungsdruck wird allerdings nicht immer erkannt, weil gerade das „Selbst-“ im hohen Maße dazu verführt, alles als eine persönliche Angelegenheit zu verstehen und die Fragen von Strukturen und Bedingungen – arbeitsweltlichen und gesellschaftspolitischen – außer Acht zu lassen. Einerseits wird von den Erwerbstätigen das selbständige Arbeiten begrüßt, weil man Raum und Zeit erhält und Kompetenzen zugesprochen bekommt, Aufgaben nach eigenen Vorstellungen zu erledigen. Andererseits wird es als belastend und problematisch empfunden, wenn

schützende Rahmenbedingungen bzgl. Umfang, Inhalt und Zeit nicht mehr gegeben sind.

Markant ist, dass der äußere Anforderungsdruck nicht deterministisch wirkt, weil er vielfältige Ausformungen und Bewältigungsstrategien zulässt. Damit scheint er offen für individuelle Gestaltung und verschleiert somit den Zwang zur Gestaltung. Die zunehmende Nutzung des „Selbst-“ mündet in das Paradox, dass Arbeit mehr als Teil des eigenen Selbst erscheint, während Inhalt und Umfang im hohen Ausmaß durch die arbeitsweltlichen Anforderungen und Bedingungen bestimmt werden.

Dies ist eine von vielen widersprüchlichen Handlungsbedingungen, die von den Erwerbstätigen in Einklang gebracht werden müssen und die mit vielen Belastungen verbunden sind. In Supervision kann mithilfe der Reflexion in Distanz zu den vielfältigen Anforderungen getreten und unrealistische Anforderungen können zurückgedrängt werden.

Was vom „Selbst-“ gefordert wird und was es bei den Erwerbstätigen jeweils hervorruft, ist allerdings offen. Erwerbstätige übersetzen arbeitsweltliche Anforderungen selten bruchlos in eigenes Verhalten. Der Eigensinn menschlichen Handelns beinhaltet Zustimmung, Trägheitsmomente sowie Gegenbewegungen. Sich arbeitsweltliche Anforderungen anzueignen, heißt, diese für sich zu übersetzen, durch Anpassen, Verbessern, Experimentieren, Leugnen, Ablehnen oder Kritisieren.

Supervision geht konzeptionell über eine Reduzierung auf Widerstand oder Anpassung von Erwerbstätigen hinaus. Es werden auch die Wechselwirkungen und Abhängigkeiten mit in den Blick genommen. Und die Thematisierung von Anliegen und Problemen findet lokal, situativ und singular statt, was die Möglichkeit bietet, die Bandbreite von jeweiligen Anpassungen, Ablehnungen und Wechselwirkungen und somit die tatsächlichen Handlungen, Anstrengungen und Sinnwelten der Erwerbstätigen zu reflektieren. In Supervision werden Bedingungen für die Supervisand/innen hergestellt, mit denen es möglich ist, den eigenen Einsichten, Unsicherheiten, Ungewissheiten nachgehen zu können, um wieder handlungsfähig zu werden. Ob das Handlungsrepertoire der Supervisand/innen vergrößert werden soll und kann, bleibt offen. In Supervision geht es nicht nur um eine Intensivierung der Handlungsmöglichkeiten und -kompetenzen – dies wäre eine reine Orientierung an permanenter Weiterqualifizierung –, sondern auch um ein Hinterfragen von Sinn, Nutzen

und Konsequenzen der Handlungserweiterung für die Erwerbstätigen unter den gegebenen arbeitsweltlichen Bedingungen.<sup>5</sup>

### Zur Zukunftsfähigkeit der Supervision

Abschließend kann festgehalten werden, dass Supervision eine Beratungsform ist, die sich gut eignet für offene und nicht standardisierbare Situationen und die allen Berufs- und Arbeitsfeldern zur Verfügung steht.

Die breit gefächerte Problematik in der Arbeitswelt bedarf für deren Bewältigung vieler (neuer) Fähigkeiten und Fertigkeiten. Diese sind in der Regel aber nicht so lehr- und lernbar wie das jeweilige Fachwissen, sondern diese Fähigkeiten und Fertigkeiten können sich meist nur in der Auseinandersetzung mit den realen Anforderungen und den spezifischen Situationen entwickeln. Supervision fördert praxisnahes und transferorientiertes Lernen. Es wird explizit auf die Belange der Supervisand/innen eingegangen und die konkreten Bedingungen des jeweiligen Handlungszusammenhanges werden berücksichtigt. Es geht um die Reflexion und die Bearbeitung von geplantem und realisiertem sowie unbewusstem Handeln und Verhalten in Bezug auf Entscheidungen, Kommunikationen, Interaktionen, Beziehungen, Arbeitsabläufe etc. Integriert werden Können, (Erfahrungs-)Wissen und tatsächliche Umsetzungsmöglichkeiten. In Supervision werden mit den Supervisand/innen ihre Anliegen und Probleme geklärt, gedeutet und zuweilen gelöst. Supervision geht in Kontakt, es werden keine Techniken und kein standardisiertes Vorgehen übergestülpt. Die Supervisand/innen sind also aufgefordert, ihre Arbeitssituationen zu erschließen, ihre Themen selbst zu bestimmen, ihre Erfahrungen einzubringen und auszuwerten, Verdecktes zu erkunden, mit Optionen zu experimentieren und den Kontext umfassend wahrzunehmen. Bekanntes wird in Supervision unter neuen Blickwinkeln gestaltet. Ein Geschehen aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, aber auch, die Geschehnisse in Verbindung zu setzen, gilt als entscheidender Vorteil von Supervision gegenüber anderen Beratungsformen (z. B. Trainings, Fortbildungen, Unternehmensberatung

etc.). Infolge der entgrenzten und vernetzten Arbeitsprozesse müssen Erwerbstätige ihre fachliche Tätigkeit ausüben, diese können sie aber vielfach nur (erfolgreich) bewältigen, wenn sie die relevanten Beziehungen sowie den relevanten Gesamtkontext adäquat in ihre Überlegungen und Handlungen mit einbeziehen können. Supervision versucht, neue, vernetzte Sichtweisen zu erzeugen. Hinzu kommt, dass in entgrenzten und vernetzten Arbeitsprozessen nicht absehbare und nicht kalkulierbare Unwägbarkeiten auftreten. Ihre Bearbeitung und Bewältigung erfordert situative Abstimmungen, zeit- und inhaltsnah am laufenden Arbeitsprozess und nicht losgelöst von der realen Situation. Hier liegt eine zentrale Perspektive für Supervision, weil davon ausgegangen werden kann, dass das Unplanbare, Spontane, Kontingente, Ungewisse, Unberechenbare in der Arbeitswelt sich nicht verringern wird, sondern sich ausdehnt, auch wenn zugleich versucht wird, die Planbarkeit und Kontrollierbarkeit von Arbeit und deren Organisation zu gewährleisten.

Auch die Supervision ist von den arbeitsweltlichen Veränderungen betroffen und muss dahingehend ihre Konzepte weiterentwickeln, um anschlussfähig zu bleiben. Einige Auswirkungen der Veränderungen seien skizzenhaft angedeutet:

- Die Supervisionssituationen werden komplexer und schwieriger, zugleich stehen weniger Ressourcen für die Bearbeitung der Anliegen, Konflikte etc. zur Verfügung. Dies bedeutet auch für die Supervision selbst eine Arbeitsverdichtung und eine erhöhte Anforderung an ihre Professionalität.
- Supervisor/innen benötigen sehr viel mehr theoretisches und methodisches Wissen. Kontextbedingungen und ihre Dynamik gewinnen zunehmend an Bedeutung und drängen die Dynamik des Falles in den Hintergrund. Bedeutsamer werden Umgang/Vereinbarungen zwischen Markt- und Professionslogik sowie neue Führungs- und Steuerungsmodelle.
- Es sind mehr Vorgaben im Prozess notwendig: Aufgaben- und Zielorientierung sowie Prozessorientierung. Das Verhältnis von Problem-, Diagnose-, Indikationsstellung und Zielvereinbarung verändert sich.

5 Vgl. Hausinger, Brigitte (2008): Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung. Zur Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen in der Arbeitswelt. München und Mering: R. Hampf

- Feldkompetenz gewinnt gerade in der Fallsupervision eine neue Bedeutung. Die fachliche Anleitung/Bildung tritt wieder mehr in den Vordergrund, weil beispielsweise die Professionalisierung der Supervisand/innen unterstützt werden soll.
- Supervision ist mehr der Gefahr ausgesetzt, als Ersatzfunktion für fehlende Professionalität oder fehlende Führungsstellen zu fungieren. Sie soll Verantwortung übernehmen und fachliche Qualifikationen und unangemessene Strukturen ersetzen. Und es gibt Wünsche nach mehr konkreter „Hilfestellung“.
- Auch die Rahmenbedingungen für Supervision verändern sich, d. h. veränderte Kontrakte (kontinuierliche Auftragsklärung) und Settings („maßgeschneiderte“ Settings; Auflösung von Standardsettings), kürzere Prozesse und unregelmäßige Prozesse sowie „flexible“ Teams (bzgl. Aufgaben und Zusammensetzung). Es gibt einen Wechsel hin zum Auftrag/Ergebnis und weg vom „klassischen Supervisionssetting“.

Perspektivisch kann davon ausgegangen werden, dass der Beratungsbedarf in der Arbeitswelt – auch der nach Supervision – weiter anwächst. Eine mögliche Abflachung des Beratungsbooms wird über die Verknappung der finanziellen und zeitlichen Ressourcen erfolgen und weniger über ein abnehmendes Bedürfnis oder eine sinkende Notwendigkeit von etablierten Beratungsformen wie die Supervision. Und damit bleibt auch der Spannungsbogen für die Community zwischen der Weiterentwicklung von „Supervision als einer Profession“ sowie von „Supervision als einer Passage“ in einem Beratungs- und Weiterbildungsangebot bestehen.

Supervision hat die aktuellen Herausforderungen angenommen, und sie ist dabei, ihre theoretische Basis sowie ihre Praxis zu überprüfen, zu überarbeiten und zu erweitern, um auch weiterhin arbeitsweltliche Anliegen und (Veränderungs-)Prozesse adäquat und kritisch begleiten zu können.

# COACHING UND SUPERVISION:

## Wie paradigmatisch sind die Differenzen?

Nach Auffassung einiger seiner Protagonisten befindet sich Coaching gegenwärtig in einer Phase „vertiefter Professionalisierung“ (Böning & Fritschle 2005, S. 22 ff.). Als Indikatoren dafür gelten ihnen neben einer zunehmenden Nachfrage des Coaching-Angebots und dem Aufbau von Coaching-Pools in zahlreichen Organisationen vor allem eine Vermehrung von Coaching-Tagungen und die Anfänge einer Vereinheitlichung der Coaching-Ausbildungen samt Versuchen einer Qualitätssicherung. Woran es Coaching bislang am meisten mangelt, ist seine Verwissenschaftlichung. Die aber zählt zu den zentralen, wenn auch nicht hinreichenden Merkmalen einer Professionalisierung (Stichweh 1994). Das ist im Bereich der Supervision (noch) deutlich besser, auch wenn die verfügbaren empirischen Befunde zu wünschen übrig lassen (Petzold et al. 2003).

Inzwischen gibt es Zeitschriften, die sich darum bemühen, einen wissenschaftlichen Diskurs über Coaching zu fördern. Allen voran ist die 2007 von der „British Psychological Society“ gegründete „International Coaching Psychology Review“ zu nennen, deren Titel von vornherein den Anspruch erhebt, dass Coaching eine Form *psychologischer* Beratung ist, weshalb dann auch ein Großteil der versammelten Untersuchungen der Forschungslogik der akademischen Psychologie folgt (Passmore & Gibbes 2007). Das führt zum Teil zu skurrilen Ergebnissen wie dem, dass der Einfluss von Coaches auf ihre Coachees um 35 % steigt, wenn die Coaches eine Krawatte tragen (Sue-Chan & Latham 2004)!

### Theorie und Praxis

Die Professionalisierung von Beratungsformen läuft notwendig über deren trennscharfe Konzeptualisierung. Nun fällt auf, dass Coaching bislang über keine eigenständige Theorie verfügt, sondern auf Be-

zugstheorien rekurriert, die meist auch die Bezugstheorien für Psychotherapie sind. So gibt es systemisches, psychodynamisches, verhaltenstheoretisches, gestalttheoretisches, psychodramatisches Coaching, um nur die bekanntesten zu nennen. Gleiches gilt für Supervision. Diese Vielfalt kommt dem Eingeständnis gleich, dass weder Coaching noch Supervision bislang über eine *genuine* Konzeptualisierung verfügen. Begreift man beide als berufsbezogene Beratungsformen, so müssen sie folgende Fragen beantworten:

- (a) Welche berufsbezogenen Probleme sind Gegenstand der Beratung, damit entschieden werden kann, wann eine Beratungsform indiziert ist und wann nicht?
- (b) Wie wird die Entstehung, Aufrechterhaltung sowie die mögliche Bewältigung oder mögliche Verhinderung dieser Probleme erklärt?
- (c) Mittels welcher Interventionen lassen sich diese Probleme mit welchen Erfolgsaussichten verhindern oder bewältigen?

Am ehesten sind Coaching und Supervision als *Praxeologien* zu begreifen. Als solche bestehen sie aus drei Elementen: der *Haltung* des Beraters, in der sich die Werte manifestieren, über die sich die Beratungsform legitimiert; dem *Arbeitsbündnis* zwischen Berater und Ratsuchendem, das die Rollen zwischen beiden auf bestimmte Weise verteilt und dadurch ihre Beziehung als Arbeitsbeziehung definiert; den (technischen) *Interventionen*, mit denen der Berater versucht, dem Ratsuchenden bei der Verhinderung oder Bewältigung seiner beruflichen Probleme zu helfen.

Sollen Coaching und Supervision zwei verschiedene Beratungsformen sein, so müssten sich beide Praxeologien trennscharf unterscheiden. Mehr noch: Die Differenz zwischen ihnen müsste deutlich größer sein als ihre Binnendifferenzen, die durch die verschiedenen Bezugstheorien bestehen. Empirisch könnte sich jedoch herausstellen, dass z. B. psychodynamisches

Coaching und psychodynamische Supervision einander ähnlicher sind als systemische und psychodynamische Supervision bzw. systemisches und psychodynamisches Coaching. Das gilt für die paradigmatische Dimension und mehr noch für die empirisch-operative. Denn es kann sein, dass Berater/innen, die sich als Supervisor/innen verstehen, in ihrer Praxis dem Paradigma des Coachings mehr entsprechen als Berater/innen, die sich als Coaches verstehen (und umgekehrt). Gerade deshalb wären mikroanalytische Untersuchungen von Interesse, die rekonstruieren würden, wie Berater/innen mit einem unterschiedlichen Selbstverständnis tatsächlich arbeiten. Solche Fragestellungen übergeht A. Gaertner (2004, S. 82 ff.), wenn er eine „paradigmatische Differenz“ zwischen Coaching und Supervision behauptet und stillschweigend so tut, als ob das Paradigma der Supervision mit einer Supervision identisch wäre, die am Setting der Psychoanalyse orientiert ist.

Wenn im Folgenden zwei (von mehreren) paradigmatische Differenzen – zugegeben: holzschnittartig – diskutiert werden, dann mit dem Ziel, nach Merkmalen zu suchen, die sich in empirischen Untersuchungen für die Beschreibung der Praxis von Coaches und Supervisor/innen eignen könnten.

### **Person und Personal**

Einer prominenten Unterscheidung zufolge ist Coaching ein Format berufsbezogener Beratung, das der Personalentwicklung diene, während Supervision die Entwicklung der Persönlichkeit in der Berufsrolle bzw. die Entwicklung einer berufsbiografischen Identität des Supervisanden betreibe (Schreyögg 2004). Empirisch dürfte eine solche Trennung schwer fallen. Denn eine Berufsrolle wird im Rahmen einer Organisation nicht einfach übernommen („role taking“), sondern, wer immer sie übernimmt, der gestaltet sie auch („role making“). Diese Gestaltung ist zum einen eine Notwendigkeit, da Berufsrollen, insbesondere dann, wenn es sich um professionalisierte Berufe handelt, nie vollständig definiert sind; zum anderen kommt in der Rollengestaltung die Subjektivität eines Rollenträgers zum Ausdruck. Person und Personal sind somit voneinander abhängig. Gerade post-fordistische Organisationen – Stichworte: Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit (vgl. Hausinger 2008) – verlangen zunehmend den Einsatz der „ganzen“ Person.

Gesellschaftskritisch betrachtet erscheint Coaching auf den ersten Blick als das berufsbezogene Beratungsformat, das diese Arbeitsbedingungen stabilisiert, indem es eine Identifikation mit der Berufsrolle anstrebt, will heißen, Rollendistanz zum Verschwinden bringt und zwar dadurch, dass es das Selbst des Rollenträgers mit der Rolle verschmilzt; oder anders formuliert: die Erfüllung der Rolle zu einem Selbstanteil der Person macht. Dagegen erscheint Supervision als berufsbezogenes Beratungsformat, das einem solchen Anpassungsmechanismus entgegenwirkt. In dieser Perspektive gilt es, dem Selbst des Rollenträgers zu der Möglichkeit zu verhelfen, sich von der Rolle zu distanzieren und sie gegebenenfalls nicht zu erfüllen, weil die Person nicht im Personal aufgeht – besser gesagt: nicht aufgehen soll, denn dabei handelt es sich um eine normative Implikation. Komplementär dazu gehört die im Coaching angestrebte Identifikation mit der Berufsrolle zu dessen normativem Fundament.

Zugespielt sind diese Beurteilungen oftmals entwertende Bewertungen: Dann wird Coaching von Supervisor/innen, die sich als „emanzipatorisch“ verstehen, verdächtigt, es befördere die Selbstaussbeutung von Berufsrollenträgern im Dienste einer erschöpfenden und deshalb Erschöpfung verursachenden Verwertung von Arbeitskraft, während Coaches ihrerseits dazu neigen, Supervision als „sozialromantisch“ abzutun.

Verfolgt man den Diskurs um die Abgrenzung der beiden berufsbezogenen Beratungsformate, so drängt sich gelegentlich der Eindruck auf, die Fremdbilder werden dringend benötigt, um den eigenen Selbstbildern zu glauben. Provozierend gesagt, benötigen Supervisor/innen eine Diskreditierung des Coachings, um ihr Beratungsformat als „emanzipatorisch“ darstellen und vielleicht auch erleben zu können, während Coaches ihr Beratungsformat als realitätstüchtige Antwort auf die veränderten Arbeitsbedingungen darstellen und erleben können, weil sie Supervision als „sozialromantisch“ diskreditieren.

Von Organisationen her gedacht, seien sie Profit- oder Non-Profit-Organisationen, sind Persönlichkeitsentwicklung und Personalentwicklung gleichermaßen dysfunktional, wenn sie auf die Spitze getrieben werden. Eine Selbstverwirklichung von Rollenträgern gegen die Berufsrolle schafft Erwartungsunsicherheiten und erschwert dadurch notwendige arbeitsteilige Kooperationen, eine Identifikation mit der Rolle gegen die Selbstverwirklichungsambitio-



nen von Rollenträgern schafft Motivationsprobleme – und lähmt Kreativität durch die Angst, aus der Rolle zu fallen.

So gesehen sind Coaching und Supervision – jenseits des Kampfes um eine gute bzw. bessere Positionierung auf dem Beratungsmarkt – Bezeichnungen für unterschiedliche Fokussierungen, wobei anzunehmen ist, dass in jedem berufsbezogenen Beratungsprozess, der nicht von vornherein thematisch limitiert wird, beide Fokusse abwechseln (können). Somit wären Coaching und Supervision als Bezeichnungen für unterschiedliche Phasen eines berufsbezogenen Beratungsprozesses zu begreifen, der beides umfasst.

### **Profession und Organisation**

Supervision nimmt Partei für professionelles Handeln und eine berufsbiografische Identitätsbildung als Professioneller mit eigenem Professionsstolz. Alle Organisationen lassen sich als soziale Systeme begreifen, in denen sich (mindestens) zwei Handlungslogiken kreuzen: die der Administration und die der Profession(en). In der Perspektive professionalisierter Berufsrollen übertragen die betreffenden Organisationsmitglieder der Organisation das Recht, formal über ihren Arbeitseinsatz zu verfügen. Was die inhaltliche Gestaltung ihrer Berufsrolle betrifft, so beanspruchen sie Autonomie. Dieses Verhältnis ist konfliktträchtig.

So reklamieren Professionelle z. B. eine bestimmte Ressourcenausstattung, um ihre Arbeit „gut“ zu machen. Professionelle Standards entscheiden über die Güte, mithin kann sie auch nur von Angehörigen derselben Profession beurteilt werden. Gibt es mehrere Professionen in einer Organisation, mögen die um Ressourcen konkurrieren, gleichzeitig sind sie sich aber darin einig, dass die Administration sich nicht einzumischen habe. Konflikte brechen z. B. dann aus, wenn die Administration die verlangte Ressourcenausstattung nicht zur Verfügung stellt, weil sie – wie auch immer begründet – zu „teuer“ sind. Die Verhandlungen, die dann anstehen, stellen beide Seiten vor ein Kommunikationsproblem.

Eine Variante, es zu lösen, besteht darin, dass Professionelle zu Managern werden, mithin administrative Funktionen übernehmen. Typische Folge davon sind doppelte Loyalitäten, die den Manager belasten, da ihn seine ehemaligen Kollegen als einen der Ihren ansprechen, er aber keiner der Ihren mehr ist. Post-

fordistische Organisationen regulieren diese Intra-Rollenkonflikte, indem sie Managerpositionen nicht mit Professionellen oder mit fachfremden Professionellen besetzen. Auf diese Weise werden Verwaltungsspezialisten und Ökonomen zu Vorgesetzten, für die „gute“ Arbeit nicht mehr unhinterfragt diejenige Arbeit ist, die den fachlichen professionellen Standards entspricht. Diese Standards sind für sie nicht identitätsstiftend, was es ihnen erleichtert, eigene fachfremde Standards – z. B. Kostenbewusstheit – ohne große Bedenken durchzusetzen. Dadurch kommt in vielen Fällen ein Prozess der Deprofessionalisierung in Gang, in dem die Professionellen mit einer geringeren Ressourcenausstattung auskommen müssen, als es ihre Standards verlangen, weil sie sonst befürchten müssen, durch „billigere“ Arbeitskräfte mit geringerer beruflicher Qualifikation ersetzt zu werden.

Auf dem Hintergrund dieser post-fordistischen Organisationsentwicklung profiliert sich Coaching gegen Supervision. Dadurch, dass sich Supervision an Professionalität orientiert, begrenzt es die berufliche Selbstverwirklichung der Supervisand/innen. Kontrastierend dazu erscheint der Coachee als Kunde und der Coach als ein Dienstleister, dessen primäre Aufgabe es ist, individuelle Kundenwünsche zu erfüllen. Während der Supervisor dem Supervisanden hilft, seine professionelle Identität zu entwickeln und zu stabilisieren, was ihn zudem auf ein Gemeinwohl verpflichtet, dessen fachspezifische Ausformung die Profession ist, werden im Coaching solche Bindungen vernachlässigt oder sogar – wie es die Kritik gerne unterstellt – als Hemmungen einer freien beruflichen Selbstverwirklichung begriffen, die zu überwinden sind.

Ob dies zwangsläufig dazu führt, dass der Coachee nicht mehr an „guter“ Arbeit interessiert ist, bleibt empirisch eine offene Frage. Positiv gewendet, könnte Coaching dazu beitragen, „gute“ Arbeit unter den Bedingungen einer verknüpften Ressourcenausstattung so weit wie möglich sicherzustellen, weil es auch die Professionalitätsstandards auf ihre Dysfunktionalität hin befragt. So neigen Professionelle dazu, ihre Ansprüche an ihre Ressourcenausstattung zu verabsolutieren, weil Ressourcen für sie immer auch Statusmerkmale sind. Dadurch erleben sie „Sparmaßnahmen“ fast zwangsläufig als kontraproduktiv.

Coaching ist in dieser Situation weniger voreingenommen. Der Coach arbeitet mit seinem Coachee daran, dass der seine Chance erhöhen kann, seine beruflichen Interessen im Spannungsfeld der zwei

(und mehr) verschiedenen Handlungslogiken, die sich in einer Organisation kreuzen, durchzusetzen. Da er im Unterschied zum Supervisor dabei immer schon die Organisation als Macht-Matrix begreift (Haubl 2005), ist der Reflexionsgewinn, den Coaching den Coachees bietet, sehr viel stärker mit strategisch-taktischen Zielen verbunden als in der Supervision, die oftmals eher eine Aversion gegen Machtgebrauch kultiviert. Das erklärt dann auch, warum Coaching zwar nicht auf Führungskräfte beschränkt ist, aber besonders von ihnen nachgefragt wird (vgl. auch Haubl & Daser 2008). Denn es sind gerade die Führungskräfte, denen die primäre Aufgabe zukommt, die Kreuzung von verschiedenen Handlungslogiken zum Besten der Organisation zu managen, was eine Professionalisierung des Managers zum „Schnittstellenexperten“ vorantreibt.

### Fazit

Es mag sein, dass sich gegenwärtig hinter der Fahne „Supervision“ die Gegner und hinter der Fahne „Coaching“ die Befürworter einer post-fordistischen Organisationsentwicklung versammeln. Empirisch gesichert ist das nicht. Vielleicht trifft eher zu, dass die Lagerbildung zu einer Spaltung führt. Die Perspektiven erscheinen dann nicht länger komplementär, sondern mit der Aufforderung versehen, sich für die eine und gegen die andere zu entscheiden. Ich bin sicher, dass die Praxis von Supervisor/innen und Coaches sehr viel weniger trennscharf ist. So wie die moderne Gesellschaft auf Vielsprachigkeit setzt, sollte auch berufsbezogene Beratung multi-perspektivisch möglich sein, ohne sofort einem heillosen Eklektizismus zu verfallen. Die Supervision hat dabei mit einer besonderen Schwierigkeit zu kämpfen, da die Berufsbezeichnung „Supervisor/in“ terminologisch mit dem Beratungsformat der Supervision konfundiert ist. Faktisch hindert das aber keinen Supervisor und keine Supervisorin daran, gegebenenfalls auch zu coachen. Solange sie wissen, was sie tun, dürfte nichts dagegen einzuwenden sein.

### Literatur

- Böning, U., Fritschle, B. (2005): Coaching fürs Business. Bonn: managerSeminare.
- Gaertner, A. (2004): Supervision in der Krise – Expansionismus, Unschärfeprofil und die Ausblendung der Selbstreflexion. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.): Die flexible Supervision (S. 79–100). Wiesbaden: VS.
- Haubl, R. (2005): Mikropolitik für gruppenanalytische Supervisoren und Organisationsberater. In: Haubl, R., Heltzel, R., Barthel-Rösing, M. (Hg.): Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung (S. 53–79). Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Haubl, R., Daser, B. (2008): Leitungscoaching: Fit machen für die Selbstausschöpfung? In: Blättel-Mink, B., Briken, K., Drinkuth, A., Wassermann, P. (Hg.): Beratung als Reflexion. Berlin: edition sigma.
- Hausinger, B. (2008): Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung. München u. Mehring: Hampp.
- Passmore, J., Gibbes, C. (2007): The state of executive research: What does the current literature tell us and what's next for coaching research. *International Coaching Psychology Review* 2 (2), S. 116–128.
- Petzold, H., Schigl, B., Fischer, M., Höfner, C. (2003): Supervision auf dem Prüfstand. Opladen: Leske + Budrich.
- Schreyögg, A. (2004): Der Coach als Dialogpartner von Führungskräften. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.): Die flexible Supervision (S. 101–121). Wiesbaden: VS.
- Stichweh, R. (1994): Wissenschaft, Universität, Professionen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Sue-Chan, C., Latham, G.P. (2004): The relative effectiveness of expert, peer and self coaches. *Applied Psychology* 53 (2), S. 260–278.

# SUPERVISION UND COACHING

## Zwei Bezeichnungen für eine Beratungsmethode?

Die DGSv feiert in diesem Jahr ihr 20-jähriges Bestehen und kann auf eine erfolgreiche Geschichte zurückblicken (Wengelski-Strock 2009). Hohe fachliche Standards wurden entwickelt, die supervisorische Identität hat sich gefestigt. Dennoch gibt es Unsicherheiten, zum Beispiel in der Frage, wie weit das Konzept Supervision gefasst werden soll und darf, ohne die supervisorische Identität zu verlieren. Die Arbeitswelt und der Markt ändern sich. Supervisor/innen spüren Konkurrenz von Beratern, die als „Coaches“ arbeiten und aus ganz verschiedenen beruflichen Richtungen kommen, mit und ohne Coaching-Ausbildung.

Auf einer Konferenz der Diözesanverantwortlichen für Supervision in den deutschsprachigen Bistümern der katholischen Kirche im April 2009 bat ich in einer Miniumfrage die ca. 25 Teilnehmer/innen aus dem pastoralen Feld, sich auf einem Kontinuum zu platzieren mit den beiden Polen

1. „Supervision und Coaching unterscheiden sich nicht voneinander. Supervision und Coaching sind lediglich zwei Bezeichnungen für ein und dieselbe Beratungsform.“
2. „Supervision und Coaching sind zwei vollkommen unterschiedliche Beratungsformate.“

Die Aufstellung zeigte einen deutlichen Trend hin zu Pol 1. Supervision und Coaching werden als Beratungsformate also eher als ähnlich betrachtet.

### Abgrenzung von Supervision und Coaching

Versuche, Coaching und Supervision gegeneinander abzugrenzen, finden wir bei Astrid Schreyögg oder bei Rolf Haubl.

Nach Schreyögg (2003) richtet sich Coaching an die Führungskräfte mit dem primären Ziel der Personalentwicklung, also der Entwicklung von Funktions-

trägern, während Supervision sich an die Geführten richtet, der Personenentwicklung dient und damit die Entwicklung der Menschen selbst akzentuiert. Entsprechend den Zielgruppen unterscheiden sich auch die intendierten Veränderungsrichtungen: Wenn ich bei den Führungskräften ansetze, verändere ich von oben, wenn ich bei den Geführten ansetze, verändere ich von unten.

Haubl (2008) greift die Unterscheidung von Schreyögg auf und betrachtet Coaching und Supervision aus einer gesellschaftskritischen Perspektive: das realitätstüchtige Coaching orientiert sich an den realen Arbeitsbedingungen. Es strebt eine Identifikation mit der Berufsrolle an und stabilisiert dadurch die Arbeitsbedingungen. Die emanzipatorische Supervision hingegen wirkt einem solchen Anpassungsmechanismus entgegen, indem sie auf die Profession und die professionelle Identitätsbildung fokussiert und den Rollenträger darin unterstützt, „sich von der Rolle zu distanzieren und sie gegebenenfalls nicht zu erfüllen“ (S. 14). Haubl ist sich aber sicher, „dass die Praxis von Supervisor/innen und Coaches sehr viel weniger trennscharf ist“ (S. 15). Seiner Meinung nach sind Coaching und Supervision „Bezeichnungen für unterschiedliche Fokussierungen“ in der Beratung, die „in jedem berufsbezogenen Beratungsprozess, der nicht von vornherein thematisch limitiert wird“, abwechseln können. „Somit wären Coaching und Supervision als Bezeichnungen für unterschiedliche Phasen eines berufsbezogenen Beratungsprozesses zu begreifen, der beides umfasst“ (S. 14).

Allerdings setzt dies voraus, dass Berater/innen beide Paradigmen – das emanzipatorische Paradigma der Supervision und das realitätsakzeptierende Paradigma des Coachings – zur Verfügung haben; dass Berater wechseln können zwischen einer Haltung, die systemstützend ist, weil sie Machtstrukturen grundsätzlich akzeptiert, und einer Haltung, die das System einschließlich seiner Machtstrukturen

kritisch betrachtet. So ausgestattet können wir Berater/innen dem Ratsuchenden beide Paradigmen zur Verfügung stellen und mit ihm in gemeinsamer Suchbewegung den angemessenen Fokus in einer bestimmten Situation wählen.

Wolfgang Weigand (2006) weist darauf hin, dass Supervision trotz ihres hohen Professionalisierungsniveaus die Präsenz auf dem Beratungsmarkt verloren habe. Dieser Markt werde stattdessen vom „Coaching“ besetzt. Die Ursachen dafür sieht Weigand zum einen „in einem mangelnden Organisationsbewusstsein“, das er auch als „antiinstitutionellen Affekt“ bezeichnet, zum anderen im weitgehenden Ignorieren der wirtschaftlichen Dimension von Organisationen (S. 44). Weigand hält „Supervision in seinem traditionellen Setting für viele aktuelle und dringliche institutionelle Nachfragen kaum mehr (für) geeignet ... , da nicht mehr der Reflexionsraum den Primat erhält, sondern der Handlungs- und Lösungsbedarf die Beratung bestimmt“ (S. 47). Das heißt, dass die Beratung um inhaltliche Fragen erweitert wird, „für die die Berater in der Regel keine Experten sind, denen sie aber in der Naivität des Laien als kontrollierender Partner zur Verfügung stehen können“ (S. 46).

Eine einzelfallanalytische Untersuchung von Beratungsprozessen bestätigt den Primat der Handlungs- und Lösungsorientierung (Brünker 2005): die Äußerungen vor, während und nach der Beratung wurden den Kategorien „Aufgabenorientierung“, „Beziehungsorientierung“ und „Selbstorientierung“ zugeordnet. Die Aufgabenorientierung überwog deutlich.

Weigand empfiehlt den Supervisor/innen, das Supervisionskonzept weiterzuentwickeln und „Organisationen als Ganze“ einzubeziehen (S. 50). Dabei sollten sich die Supervisoren auf das besinnen, was sich über Jahrzehnte als äußerst erfolgreich erwiesen hat (S. 51):

- die *Mehrperspektivität* der Supervision, die sich vor allem in der Integration von Person, Rolle, Organisation, Profession und Sinn konkretisiert
- und das *Paradigma der Selbstreflexion* mit einer prozessorientierten, gemeinsamen Suchbewegung.

## Anlässe für Coaching

Die DGsv (2008) empfiehlt in ihrer Broschüre über „Supervision und Coaching“ Beratung für folgende Anlässe oder Themen:

- Führung
- Kompetenz und Leistung
- Besondere Aufgaben und Situationen
- Veränderung und Qualifizierung

Uwe Böning (2000) stellt in einer „10-Jahres-Bilanz“ zum Coaching fest, dass eine „deutliche Trendwende“ eingetreten ist: Nannten 1989 fast 80% der Befragten persönliche Probleme als Coaching-Anlass, so ist diese Kategorie im Jahre 1998 mit Nennungen von ca. 1% der Befragten bedeutungslos geworden. Im Jahre 1998 verteilten sich die Coaching-Anlässe auf verschiedene Anliegen (Böning 2000, S. 30; die Prozent-Angaben sind aus einer Abbildung abgeleitet und geben nur ungefähre Werte wieder):

- Führungssituation verbessern (35%)
- Vorbereitung auf neue Aufgaben (25%)
- Veränderungsvorhaben (23%)
- Konflikte (21%)
- Folgemaßnahmen (20%)
- Verhaltensdefizite (20%)
- Motivation steigern (< 10%)

Auch Stahl/ Marlinghaus (2000, S. 205) weisen aufgrund einer Befragung von 46 Coaches und 21 Personalverantwortlichen darauf hin, dass Coaching häufig und zunehmend als Führungskräfteentwicklungsinstrument verstanden wird.

Eine aktuelle Befragung vom Sommer 2008 (Fellermann/Rosenkranz 2009, Görtler/Rosenkranz 2008) ergab die folgenden Coaching-Anlässe (N = ca. 280):

- Weiterqualifikation der MA (fast 2/3)
- Konfliktbearbeitung (48%)
- Beratungsleistungen sind fester Bestandteil des Unternehmensleitbildes (39%)
- Unterstützung von Führungsaufgaben (34%)

Befragt wurden Einrichtungen der Behinderten-, Jugend- und Altenhilfe und des Gesundheitswesens, außerdem Schulen und vorschulische Einrichtungen sowie Unternehmen im nordbayerischen Regierungsbezirk Unterfranken. Anzumerken ist, dass „Beratung“ hier sehr weit gefasst ist: Sie umfasst nicht nur Supervision, Coaching und Teamentwicklung, sondern auch Training.

## Settings in Supervision und Coaching

Die supervisorischen Arbeitsformen sind heute vielfältig. Begonnen hat die Supervision im Einzelsetting. In den 1970er Jahren nahmen die Gruppenverfahren zu und begründen heute die Hauptorientierungen der Supervision. Beim Coaching überwiegt nach meiner Erfahrung noch immer das Einzelcoaching. Aber auch hier werden die Settings variabler. Inzwischen gibt es auch Team- und Gruppencoachings (Rückle 2000; Wallner 2003).

Das Setting „Teamcoaching“ wird gewählt (vgl. Rückle 2000), wenn es um

1. Fragen der *Interaktion* geht, z. B. Teambuildingmaßnahmen, Konfliktklärung, Neuausrichtung des Teams,
2. oder wenn es um das *System* geht, die strategische Ausrichtung der Organisation, Veränderung, neue Aufgaben etc.

Neben diesen beiden Betrachtungs- und Zielebenen des Coachings, *Interaktion* und *System*, gibt es noch eine dritte Ebene, das *Individuum* (Schreyögg 2000). In einer vertrauensvollen Coachinggruppe kann auch das Individuum Gegenstand der Betrachtung sein. Die meisten Führungskräfte dürften hierfür jedoch das Einzelsetting bevorzugen.

## Meine Sichtweise zu Supervision und Coaching

Meines Erachtens beruhen Supervision und Coaching auf demselben Basiskonzept, nämlich „Anleitung zur Selbstreflexion“ (Gotthardt-Lorenz 2000).

Die Selbstreflexion erfolgt durch Rückkopplungsprozesse zwischen dem Supervisionssystem und dem Arbeitssystem. Der Supervisand kann in der Supervision oder im Coaching „durch den distanzschaffenden Ort Supervision“ (Gotthardt-Lorenz 2000, S. 57) das, was er im Arbeitsfeld erlebt hat, darstellen und noch einmal nacherleben. Er kann es unter erweiterten Perspektiven erfassen und einschätzen und dadurch gestalterisch beeinflussen (S. 60).

Ihre *spezifische Gestalt* erhalten Supervision und Coaching durch die Persönlichkeit des Beraters, durch die konkreten Situationsbedingungen und Anwendungsfelder und durch die Konzeptinflüsse bzw. die „Schule“, in der die Berater sozialisiert sind (Gotthardt-Lorenz 2000, S. 62).

Den größten Unterschied zwischen Supervision und Coaching sehe ich in der Akzeptanz der Begriffe. „Coaching“ erfährt im Wirtschaftsbereich eine weitaus höhere Akzeptanz als Supervision (vgl. Petzold 2002). Deshalb verwende ich pragmatisch die Begriffe „Supervision“ und „Coaching“ synonym, je nach Klientel: In supervisionserfahrenen Organisationen – also im Non-Profit-Bereich – bezeichne ich meine Beratungsform als „Supervision“, im Wirtschaftsbereich als „Coaching“.

Bei der Arbeit in Organisationen haben wir es immer mit vier Aspekten zu tun: Individuum, Gruppe, Aufgabe, Organisation. Bei der Beratung in beruflichen Angelegenheiten werden wir immer wieder auf eine dieser Facetten fokussieren, auch wenn die Grenzen zwischen diesen Teilgebieten fließend sind (Lutz von Rosenstiel 1980).

Arbeitende Menschen sind immer in Organisationen oder institutionelle Kontexte eingebunden. Das gilt sogar für den freiberuflich tätigen Einzelkämpfer: auch er hat sich mit Organisationen oder Institutionen auseinanderzusetzen. Das können beispielsweise Klientensysteme, Abrechnungsstellen oder das Finanzamt sein. Die Berücksichtigung des Kontextes und der Machtstrukturen sollte deshalb auch immer eine Facette der Beratung sein, unabhängig davon, ob sie als Supervision oder Coaching bezeichnet wird. Dabei sollte der Berater sowohl die systemstützende als auch die systemkritische Perspektive einnehmen können und den angemessenen Fokus gemeinsam mit dem Ratsuchenden in der spezifischen Situation suchen.

## Coaching-Beispiele

Anhand von 17 Beispielen aus meiner Beratungspraxis möchte ich einen Blick auf Themen und Settings von Coaching-Prozessen werfen. Die Beratungen habe ich in drei mittelständischen Unternehmen mit jeweils ca. 100 Mitarbeitern durchgeführt, in den Branchen Sportartikelhersteller, Systemhaus und Biotechnologie.

Die Themen, dargestellt in Tabelle 1, bestätigen Weigands Feststellung zu den „Neuen Herausforderungen an die Profession Supervision“ (2006): Nicht mehr der Reflexionsraum erhält den Primat, sondern der Handlungs- und Lösungsbedarf bestimmt die Beratung.

Tabelle 1: Themen im Coaching				
Zielgruppe	Führungskraft 1. Ebene	Führungskraft 2. Ebene	Führungskraft 3. Ebene	Mitarbeiter
<b>Führung</b>	Kommunikations-/ Informationsprobleme mit neuem Mitarbeiter Schwierige Situationen mit Mitarbeitern	„On-the-Job“: neue und schwierige Situationen (internes Coaching) Überlastung Rolle der Führungskraft in ihrem neuen Team	Unsicherheiten in der neuen Projektleiterfunktion Überlastung durch Rückdelegation	Unsicherheiten in der neuen Rolle als Teamsprecher
<b>Selbsterfahrung</b>	Sinnkrise	Probleme mit den Kollegen in der Führungsmannschaft		Rolle des „Bösewichts“ im Team
<b>Teamentwicklung</b>	Konflikte im Führungsteam			Konflikte im Projektteam Integration neuer Teammitglieder
<b>Lösung</b>	Schwieriges Kundengespräch			Überlastung im Support Massive Unzufriedenheit mit dem Management

Tabelle 2: Setting im Coaching				
Zielgruppe	Führungskraft 1. Ebene	Führungskraft 2. Ebene	Führungskraft 3. Ebene	Mitarbeiter
<b>Einzelcoaching</b>	Fortwährend alle 2 – 3 Monate, 90 Min. beim Kunden	3 x ½ Tag im Abstand von 3 Monaten beim Kunden 1 x ½ Tag in meinem Büro kurzfristig vor neuen oder schwierigen Situationen, ca. 60 Min., nach Bedarf (internes Coaching)	1 x ½ Tag beim Kunden	1 x ½ Tag in meinem Büro Feldcoaching für Teamsprecher: 3 Sitzungen à 90 Min. jeweils unmittelbar nach einer Teamsitzung, beim Kunden
<b>Telefoncoaching</b>	Spontane Anrufe in meinem Büro in akuten schwierigen Situationen, meist ca. 60 Min.			
<b>Teamcoaching</b>	4 x ½ Tag im Abstand von 3 Monaten beim Kunden, 4-köpfiges Management-Team			1 x 1 Tag beim Kunden, 6-köpfiges Projektteam Spontan ½ Tag im Rahmen eines 2-tägigen Vertriebsseminars, 12 Teilnehmer, beim Kunden 3 x ½ Tag im Abstand von 3 Monaten beim Kunden

Von den 17 Coaching-Prozessen können 11 als handlungs- und lösungsorientiert bezeichnet werden – das sind die Themen in den Kategorien „Führung“ und „Lösung“. Einige der Beratungsaufträge habe ich nur erhalten, weil ich gleichzeitig auch Vertriebsstrainings gegeben habe. Ich bin also über handlungs- und lösungsorientierte Weiterbildung an die Coaching-Aufträge gekommen.

Die Settings, dargestellt in Tabelle 2, sind recht variabel. Mal finden die Coaching-Sitzungen fortwährend alle zwei bis drei Monate statt, mal ist es eine einzige Sitzung mit der Dauer eines ganzen

oder eines halben Tages. Oder es sind drei oder vier halbe Tage. Die meist relativ lange Sitzungsdauer von einem halben Tag oder länger hängt mit der weiten Anreise von mindestens 90 km, häufig aber auch 200 bis 300 km zusammen. Durch weniger häufige, dafür aber längere Sitzungen wurden die Reisekosten reduziert.

Neben Team- und Einzelcoachings habe ich auch Telefoncoachings durchgeführt. Das war nicht geplant, sondern hat sich so ergeben. Eine Geschäftsführerin hat mich immer wieder angerufen, wenn sie akut vor

schwierigen Situationen mit Mitarbeitern stand. Daraus sind dann oft Beratungsgespräche mit einer Dauer von ca. einer Stunde geworden.

Auf ein ungewöhnliches Coaching möchte ich noch hinweisen: Ich sollte ein 2-tägiges Vertriebsseminar halten. Ich hatte gerade das Programm für die beiden Tage vorgestellt, da wurde ich mit massiver Unzufriedenheit der Teilnehmer mit dem Management konfrontiert. In dieser aufgeheizten Atmosphäre war nicht daran zu denken, Inhalte zu vermitteln. Ich war deshalb froh, dass ich Methoden zur Selbstreflexion zur Verfügung hatte. Nachdem die Teilnehmer/innen Dampf abgelassen hatten, rief ich den Vertriebsleiter hinzu, und wir verbrachten den Nachmittag damit, den Unmut zu reflektieren und Lösungen zu erarbeiten. Am nächsten Morgen waren die Teilnehmer/innen dann bereit, sich mit dem Seminarstoff zu beschäftigen.

Zusammenfassend kann ich für meine Beratungspraxis sagen, dass ich mich in der Bezeichnung der Beratung („Coaching“ oder „Supervision“), in der Themenorientierung und in der Wahl des Settings nach den Bedürfnissen des Marktes und meiner Klient/innen richte. Meine Identität als Beraterin liegt im Beratungskonzept, das Beratung in erster Linie als Anleitung zur Selbstreflexion versteht.

## Literatur

- Böning, Uwe (2000). Coaching: Der Siegeszug eines Personal-Entwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres-Bilanz. In Christopher Rauen (Hg.), Handbuch Coaching (S. 17–39). Düsseldorf: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Brünker, Jutta (2005). Beratung und Supervision. Fragen, Themen und Effekte. Frankfurt/Main: Lang (zugl.: Köln, Univ., Diss. 2004).
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv). (Hg.). (2008). Supervision und Coaching. Praktische Hinweise für den Einsatz. Köln.
- Fellermann, Jörg & Rosenkranz, Doris (2009). Nachhaltigkeit sichern. Personal, 1, 14–16.
- Görtler, Edmund & Rosenkranz, Doris (2008). Studie zu Supervision und Coaching. Ergebnisse einer standardisierten Befragung unter Organisationen und Unternehmen. DGSv aktuell, 3, 14–16.
- Gotthardt-Lorenz, Angela (2000). Die Methode Supervision – eine Skizze. In Harald Pühl (Hg.), Supervision und Organisationsentwicklung (2. Aufl.). (S. 55–69). Opladen: Leske + Budrich.
- Haubl, Rolf (2008). Coaching und Supervision: Wie paradigmatisch sind die Differenzen? DGSv aktuell 4/2008, 13–15.
- Petzold, Hilarion G. (2002). „Supervision? – Die gibt man, die ‚nimmt‘ man doch nicht!“ – „Führen, das kann man, oder lernt es nie!“, Supervision, 3, 75–80.
- Rosenstiel, Lutz von (1980). Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart: Poeschel.
- Rückle, Horst (2000). Gruppen-Coaching. In Christopher Rauen (Hg.), Handbuch Coaching (S. 133–147). Düsseldorf: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schreyögg, Astrid (2000). Supervision – Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie & Praxis (3. Aufl.), Paderborn: Junfermann. (1. Aufl. 1991).
- Schreyögg, Astrid (2003). Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 10 (3), 217–226.
- Stahl, Günter K. & Marlinghaus, Robert (2000). Coaching von Führungskräften: Anlässe, Methoden, Erfolg. Ergebnisse einer Befragung von Coaches und Personalverantwortlichen. Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), 69 (4), 199–207.
- Wallner, Irmgard (2003). Widerstand und Akzeptanz im Gruppencoaching von Führungskräften – Ein Praxisbericht, Gruppendynamik und Organisationsberatung, 34 (2), 147–165.
- Weigand, Wolfgang (2006). Neue Herausforderungen an die Profession Supervision. Supervision, 1, 43–52.
- Wengelski-Strock, Sabine (2009). 1989 – 2009 – 2019. DGSv – gestern, heute, morgen. DGSv aktuell 1/2009, 1–3.

# KARRIEREBERATUNG

Die Entwicklung der Karriereberatung als eigenständiger Beratungsform steckt – verglichen mit Supervision oder Coaching – in den Anfängen. Es gibt sehr unterschiedliche Ausprägungen von Karriereberatung: Personalberatung, Outplacementberatung, Personalentwicklung, Berufsberatung, Studienberatung. Auch Supervision und Coaching beschäftigen sich im Rahmen ihrer Beratungssettings mit Fragen der beruflichen Orientierung und Planung der Karriere. Karriereberatungen für die Kundengruppen der Schüler, Studierenden, Arbeitssuchenden, gering Qualifizierten, der Fach- und Führungskräfte unterscheiden sich stark voneinander. Auch die Annahmen darüber, was unter Karriere zu verstehen ist und wie Karrieren in der heutigen Zeit aussehen, differieren.

## Karriere und Arbeitswelt

Der Bedarf nach Karriereberatung wächst derzeit, weil die klassischen Berufsbiographien immer seltener werden: Nach der Ausbildung folgten „Wanderjahre“ durch verschiedene Organisationen, bevor eine dauernde Anstellung gefunden wurde. Auch die Dreiteilung der Berufsbiographie in Ausbildung, die durch Ausbildungssysteme, in Erwerbsarbeit, die durch Organisationen und Unternehmen geprägt wird, und den Ruhestand, den die gesellschaftlichen Sicherungssysteme prägen, erodiert immer stärker und es entstehen Übergangsphasen zwischen den Phasen und vor der ersten Phase, für die keine Institution zuständig ist. Innerhalb der mittleren Phase der Erwerbsarbeit sind häufigere Wechsel, Entlassungen, Phasen ohne Erwerbstätigkeit zu finden. Die „Erwerbsbiographien fragmentieren“ (Kohli) und ein Zwang zu „Biographisierung“ (Pongratz 2001) entsteht. Biographisierung meint, dass die Konstruktion von Sinn, von Kontinuität und Identität, die früher stärker die Institutionen übernommen haben, zur Aufgabe der Einzelnen wird. Wechsel, Brüche und Krisen müssen verarbeitet werden, es muss ih-

nen subjektiver Sinn zugeschrieben werden. Voß meint, dass es eine beständige Reflexions- und Bildungsaufgabe werden wird, die eigene Biographie immer wieder neu zu konstruieren. Rahmenbedingungen der Erwerbsarbeit wie die Notwendigkeit des „life long learning“, der „new career contract“ zwischen Unternehmen und Mitarbeitern: Employability, also Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit statt Beschäftigungsgarantie (Hall) und die Hire-and-fire-Kultur der kapitalistischen Wirtschaftsweise, die durch die Ökonomisierung des Sozialen auch den Not-for-Profit-Bereich und die NGO's erreicht hat, und nicht zuletzt die Arbeitsverdichtung und -beschleunigung, der beständige Wandel in den Organisationen und die Sinnkrisen, die durch den enormen gesellschaftlichen Umbruch entstehen, den wir erleben, alle diese Rahmenbedingungen tragen dazu bei, dass Menschen sich mit ihrer Karriere und ihrer Lebensgestaltung immer wieder beschäftigen müssen und sich z. B. diese Fragen stellen:

- Was ist für mich in meiner momentanen Situation gutes Leben und gute Arbeit?
- Was ist der Sinn dessen, was ich tue?
- Was kann mein Auftrag sein in dieser Gesellschaft, meine Bestimmung?
- Lebe und arbeite ich noch im Einklang mit meinen Werten?
- Welche Werte verfolgt mein Unternehmen, meine Organisation, möchte ich dazu einen Beitrag leisten?

Eine Indikation für Karriereberatung ist dann gegeben, wenn sich Dilemmasituationen entwickeln, wenn die Kosten des Weitermachens zu hoch werden oder wenn die Menschen durch Entscheidungen von außen gezwungen werden, sich neu zu orientieren.

## Was kann man unter Karriere verstehen?

Das traditionelle Verständnis von Karriere ist das des hierarchischen Aufstiegs in Organisationen und Un-

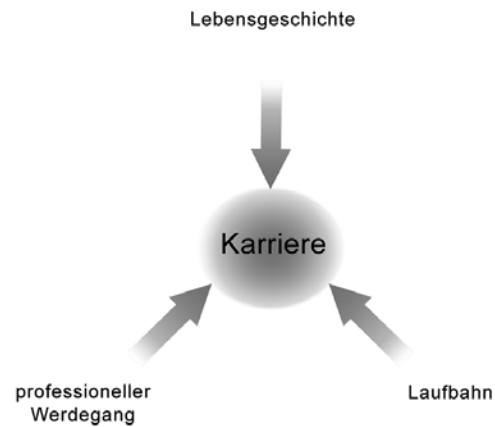


ternehmen. Edgar Schein, der das Konzept der „Karriereanker“ Mitte der 80er Jahre entwickelt hat, unterscheidet zwischen „innerer und äußerer Karriere“ (Schein 1994). Unter der äußeren Karriere sind die durch Professionen, Unternehmen oder Verwaltungslaufbahnen vorgegebenen Karrierepfade zu verstehen, unter der inneren Karriere der Einklang des Selbstkonzepts und der Werte der Menschen mit der Arbeit, die sie tun. Erfolg bedeutet für Menschen sehr Unterschiedliches: So kann ein hierarchischer Aufstieg für jemanden, der gute fachliche Arbeit liebt, zum Desaster werden. Er erlebt als Führungskraft einen Arbeitsalltag, der ihm Selbstverwirklichung durch fachliche Arbeit verwehrt, weil der Alltag von Verwaltungsaufgaben und Mikropolitik bestimmt ist. Ist für manche Autonomie und Selbstständigkeit ein hoher Wert, ist es für andere die Möglichkeit, einer Vision oder Idee mit ihrer Arbeit zu dienen, für dritte die Möglichkeit, Generalmanagementpositionen zu erreichen, wo sie viel bewegen können, und für die vierten die Lebensstilintegration, die Möglichkeit, das Berufsleben so zu gestalten, dass alle Lebensbereiche wie Familie, Hobbys und Beruf ein – wie Menschen mit diesem Karriereanker sagen – „harmonisches Ganzes“ ergeben. Es gibt noch einige weitere Karriereanker, die Entscheidungen steuern und die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit der aktuellen Lebenssituation beeinflussen (Schein 1994).

Karriere ist ein komplexes Phänomen, das man nicht allein aus der Laufbahn in Organisationen erklären kann. Karriere ist in meinem Triadischen Konzept das Produkt des Zusammenwirkens von persönlicher Biographie, der Laufbahn in Organisationen und Unternehmen und drittens dem Werdegang in der eigenen Profession (Rappe-Giesecke 2007) (siehe Bild).

Während Personalberater/innen meist die Laufbahn in den Mittelpunkt stellen, prämiieren Berater/innen, deren Wurzeln im therapeutisch psychologischen Bereich liegen, die Lebensgeschichte. Triadische Karriereberatung erhebt Daten zu allen drei Dimensionen und untersucht die beruflichen Optionen daraufhin, welche Auswirkung sie auf die Person und ihre Lebensgestaltung haben, wie sie sich auf Laufbahn, auf Position, Status und Rolle auswirken, und drittens, wie sie sich auf die Identität und die Gestaltungsmöglichkeit der professionellen Rolle und den professionellen Werdegang niederschlagen würden. Nicht nur Berater/innen, sondern auch

Kund/innen prämiieren meist eine Dimension auf Kosten der anderen, wenn sie in die Beratung kommen. Gerät eine Dimension vollständig aus dem Blick, dann ist es die Aufgabe in der Beratung, diese Dimension zu thematisieren und die Bedeutung der Gewichtungen zu verstehen.



Eine Beratung ist dann erfolgreich, wenn es gelungen ist, mehrere Handlungsoptionen zu finden, diese dann in ihrer Auswirkung auf die Gestaltung der Lebensgeschichte, der Laufbahn und des professionellen Werdegangs zu überprüfen und Entscheidungen zu treffen.

### Verschiedene Konzepte der Karriereberatung

Für die Beratung von Schülern und Studenten, die mit der Suche nach der richtige Profession oder Stelle beschäftigt sind, empfiehlt sich das bewährte Konzept des ‚work-life planning‘ von Richard Bolles (2002). Für die Arbeit mit geringer Qualifizierten eignet sich die kompetenzorientierte Beratung von Lang-von Wins und Triebel (2006). Wie Personalberater Karriereberatung machen, die die Entwicklung von Bewerbungsstrategien und die Stellensuche einschließt, kann man bei Bürkle (2002) nachlesen. Outplacementberatung, die auf die Vermittlung in neue Positionen zielt, arbeitet im Auftrag der entlassenden Unternehmen und hat Anteile von Karriereberatung, z. B. in der Erstellung eines Profils des Kunden (Hillebrecht 2005). Den Einsatz von Karriereberatung im Rahmen der Personalentwicklung beschreiben Regnet (2004) und Stiefel (2003). Es gibt außerdem eine Menge an Beratungsangeboten und Veröffentlichungen zu Bewerbungsstrategien, die

sich mit Stellensuche, also mit den Maßnahmen, aber nicht mit Selbstklärung beschäftigen.

Ich möchte mich bei den folgenden Beschreibungen der Beratungsform auf die Karriereberatung für die Gruppe der Fach- und Führungskräfte beschränken, die üblicherweise die Klientel der Supervisor/innen und Coaches ausmacht. Ich stelle mein Konzept von Karriereberatung vor, das ich aus der empirischen Analyse von Karriereberatungen und aus Interviews mit Fach- und Führungskräften rekonstruiert habe (Rappe-Giesecke 2007). Es ist ein Konzept für die Beratung im Einzelsetting mit unabhängigen Karriereberater/innen. Es ist nur mit Modifikationen in die Personalentwicklung zu übernehmen, weil Personalentwickler/innen nicht frei von Unternehmensinteressen beraten können und sollen.

### **Anlässe**

In einer empirischen Untersuchung der Anlässe für Karriereberatung bei Fach- und Führungskräften bin ich zu folgender Typologie gekommen:

- Hohe oder sich entwickelnde Unzufriedenheit mit der jetzigen Stelle
- Wechsel der Funktion – eine andere Stelle wird angeboten, ein hierarchischer Aufstieg wird angestrebt, ein versprochener Aufstieg ist überfällig
- Drohender oder bereits eingetretener Verlust der Stelle
- Wie soll es nach einer Qualifizierung, z. B. durch Weiterbildung, weitergehen?
- Krisensituationen, in denen akute Probleme auf der beruflichen und der persönlichen Ebene auftreten
- Bei Selbstständigen: Profilentwicklung (z. B. Definition von Kundengruppen, Produkten)
- Prospektive Planung – Auseinandersetzung mit mittel- oder langfristigen Optionen

Ratsuchende kommen meist mit einer selbst gestellten Indikation zu Beratern, sie wollen Supervision oder Coaching. Anfragen nach Karriereberatung sind derzeit bei Supervisor/innen und Coaches noch selten. Berater/innen sollten klären können, ob die Indikation für diese Beratungsformen oder für Karriereberatung vorliegt. Auch während des laufenden Supervisions- oder Coachingprozesses kann diese Indikation entstehen. Dann muss man klären, ob ein Setting- und Programmwechsel möglich ist.

### **Setting**

Karriereberatung findet im Einzelsetting statt. Im Gegensatz zur Supervision und zum Coaching kann es keinen Dreiecksvertrag geben, Auftraggeber/in und Klient/in müssen in einer Person zusammenfallen. Der Karriereberater kann nur dem Klienten verpflichtet sein und nicht jemand anderem, z. B. dessen Führungskraft. Wird das Honorar nicht selbst gezahlt, muss die Verfügung über die Mittel in der Autonomie des Klienten/der Klientin liegen.

Es finden 3 bis 5 Sitzungen von jeweils 2 Stunden statt. Es gibt einen klar strukturierten Ablauf und auch zwischen den Sitzungen arbeiten sowohl der Klient als auch der Berater. Produziertes Material wird angesehen (Flips) und abgehört (Tonaufzeichnungen), Rechercheaufgaben für beide und Hausaufgaben für die Klienten (das Interview zu den Karriereankern und z. B. das Ausfüllen eines Profilerhebungsrasters) gehören dazu.

### **Vorgehen in der Karriereberatung**

Nach Indikationsprüfung und dem Test des Arbeitsbündnisses im Erstgespräch bekommt der Kunde als Aufgabe, seine Karriereanker vermittels eines Tiefeninterviews zu Entscheidungssituationen in seiner Berufsbiographie zu erheben. In der ersten Sitzung werden die Ergebnisse des Interviews analysiert und es findet ein Zeitenwechsel statt, man schaut in die Zukunft und nutzt kreative Materialien, um die meist nicht sprachlich formulierbaren Visionen von einer guten Zukunft sich materialisieren zu lassen.

In dieser Form von Karriereberatung beginnt man mit dem Programm Wertklärung. Die Annahme ist, dass Menschen nur dann gute Karriere- und Lebensentscheidungen treffen können, wenn sie ihre Werte als Person, ihre Werte als Angehörige einer Profession und ihre Werte als Funktions- und Rollenträger in Organisationen kennen. Und zwar die bekundeten als auch die gelebten Werte und die Konflikte, die aus dem Zusammenspiel der verschiedenen Werte entstehen.

Dann folgen die Programme Biographie- und Karriereanalyse, die Untersuchung der Muster und Annahmen zur eigenen Karriere und Lebensgestaltung, die das Wahrnehmen und Handeln bislang gesteuert haben. Das dritte Programm ist die Profilentwicklung: Was sind meine Talente und Neigungen, mein

Wissen, meine Fertigkeiten und Fähigkeiten, meine Erfahrungen? Welche Kernkompetenzen entstehen aus der Verbindung dieser Faktoren? Für welche Branche, Organisation, welche Kunden ist diese Kernkompetenz von Nutzen? Man wechselt hier vom Blick auf den Ratsuchenden zum Blick nach außen. Wo wird genau das, was ich kann, gebraucht und was ist für mich meine ideale Arbeitsumgebung? Entweder kennt die Karriereberaterin diesen Markt, dann kann sie diese Umweltanalyse und auch Bewerbungen begleiten, wenn nicht, ist hier die Schnittstelle zur Personalberatung. Karriereberater sollten aus diesem Grund Kontakte mit Personalberatern aufbauen, mit denen sie kooperieren.

Gelegentlich ist es notwendig, mit den Programmen Rollenberatung, Organisationsanalyse und Fallarbeit zu arbeiten, z. B. um den Ausstieg aus dem Unternehmen zu begleiten oder andere unvorhergesehene Ereignisse in Leben und Arbeit zu bewältigen. Dann wird der zeitliche Rahmen von fünf Sitzungen überschritten werden.

### **Kompetenzen der Berater/innen**

Karriereberater/innen sollten ein gewisses Alter haben, einige typische Lebenskrisen und Krisen der Berufsbiographie schon bewältigt haben und von sich selbst sagen können, dass sie nach eigenen Maßstäben Karriere gemacht haben. Sie sollten nur mit Klienten arbeiten, von deren Arbeits- und Lebenssituation sie genügend verstehen.

Sie sollten sich mit Karrieretheorien, mit Biographieforschung, mit Persönlichkeitstheorien und mit den Entwicklungen der Arbeitswelt auseinandergesetzt haben.

Sie sollten neben den für Supervision und Coaching essentiellen Programmen der Fallarbeit (Verstehen von Professional-Klient-Beziehungen oder Führungsbeziehungen), der Selbstthematisierung, Rollenberatung und Organisationsanalyse die drei essentiellen Programme der Karriereberatung kennen und darin anzuwendende Verfahren der Wertklärung (wie z. B. die Karriereanker, das Presencing von Scharmer), der Biographieanalyse (z. B. Timelinenarbeit oder Genogrammarbeit) und der Profilentwicklung (Stärken-, Talent- und Kompetenzanalyse) kennen.

Die Rolle der Karriereberater/innen ist vergleichsweise einerseits eine sehr stark rahmensetzende,

prozessessteuernde und auch ratgebende und andererseits im Umgang mit Werten und Visionen der Kunden eine eher der des Facilitators im Dialog vergleichbare, der den Prinzipien des respecting, suspending, listening und voicing folgt (Beucke-Galm, 2001).

Man kann nicht für alle Gruppierungen von Kunden Karriereberatung anbieten, auch Karriereberater/innen brauchen ein Profil. Es macht Sinn, sich auf eine begrenzte Anzahl von Kundengruppen zu spezialisieren. Dabei helfen folgende Fragen:

- Über welche Branchen weiß ich Bescheid?
- Welche Organisationstypen kenne ich?
- Welche Funktionen/Hierarchieebenen in Organisationen sind mir vertraut?
- Kenne ich die Arbeitssituation von Selbstständigen?
- Mit welchen Professionen kenne ich mich aus?
- Welche Altersgruppe kann ich beraten?
- Arbeite ich lieber mit Männern oder Frauen?
- ?

### **Karriereberatung für Freiberufler und Selbstständige?**

Machen Freiberufler/innen, andere Selbstständige und Unternehmer/innen eigentlich Karriere? Die eigene Karriere ist anders als bei Angestellten hier eng mit der Entwicklung des eigenen Unternehmens verknüpft. Macht das Unternehmen gute Umsätze und Gewinne, wie hat sich das Anbotsportfolio entwickelt, hat man attraktive Zielgruppen erreichen können? Ist das Image gut? Ist die Strategie gut? Haben die Mitarbeiter/innen die erforderlichen Kompetenzen? Zur Untersuchung der „inneren Karriere“ würde es gehören, dass sich die Unternehmerin fragt, welchen Sinn diese Arbeit macht, wie zufrieden stellend sie ist, wie gut die Gestaltung von Privatleben und Unternehmer/innentätigkeit gelingt. Und die Frage nach den Werten: Kann ich in der Arbeit für meine Kunden meine Werte leben?

Karriereberatung für diese Gruppierung hat Schnittmengen mit Unternehmensberatung, und zwar mit Strategieberatung. Auf welchem Markt mit welchen Dienstleistungen oder Produkten kann ich mich behaupten, welche will und kann ich neu erschließen? Welchen Nutzen kann ich Kund/innen bieten und wie unterscheide ich mich von meinen Wettbewerbern?

Auch die Karriere von Freiberuflern und Selbstständigen sollte man als emergentes Produkt aus der persönlichen Biographie, dem professionellen Werdegang und der Karriere in der Funktion der Unternehmerin verstehen. Der funktionale Aspekt ist oft schwer zu analysieren, weil Selbstständige immer mehrere Funktionen haben, sie verkörpern eine komplette Organisation. Dies ist insbesondere bei Ein-Mann- oder Ein-Frau-Unternehmen der Fall: Sie üben gleichzeitig die Funktionen des Eigentümers, des Topmanagements, des middle und lower Managements, der operativen Basis, der Mitarbeiter, des Stabs und oft auch der unterstützenden Einheiten (Sekretariat etc.) aus. Aus diesen Positionen entstehen unterschiedliche Interessen, die zu inneren Konflikten führen können, die in größeren Unternehmen zwischen den Repräsentanten der verschiedenen Funktionen ausgetragen würden.

Das Vorgehen ist zunächst das gleiche wie bei der Arbeit mit angestellten Kund/innen. Man rekonstruiert die karrieresteuernden Werte, arbeitet an der Vision einer guten Zukunft und analysiert die Karriere der Freiberuflerin als Person und die Karriere ihres Unternehmens. Portfolioanalysen, Analysen von Aufwand und Ertrag (woher kommt der Gewinn?) sind ggf. angezeigt. Dann folgt die Entwicklung des Profils, der Blick auf sich selbst und auf den Markt. Neigungsanalyse (welche Arbeit mache ich am liebsten, was will ich gern machen?), das Profil aus Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen und die Identifikation von Kundengruppen folgen. Marktrecherchen aus dem Repertoire der Strategieplanung ergänzen die Profilentwicklung (welchen Kundengruppen kann ich mit meinem Profil welchen Nutzen bieten?). Am Schluss stehen bei einer erfolgreichen Beratung hier Produkte oder Dienstleistungen für bestimmte Kundengruppen und Unternehmensstrategien und auf der Unternehmenseite Maximen für die Gestaltung von Arbeit und Leben.

Eine Evaluation des Erfolgs von Karriereberatung kann nicht am Ende der letzten Sitzung stattfinden und auch nicht nach einem halben Jahr. Es braucht größere Zeiträume, um die Wirkung dieser Form von Beratung zu untersuchen.

## Literatur

- Beucke-Galm, Mechthild 2001: Über die Bedeutung von Dialog in einer „lernenden Organisation“. In: Zeitschrift Organisationsentwicklung, Heft 1, S. 20–31.
- Bolles, Richard Nelson 2002: Durchstarten zum Traumjob – Das Handbuch für Ein-, Um- und Aufsteiger. Frankfurt am Main, Campus Verlag.
- Bürkle, Hans 2002: Aktive Karrierestrategien – Erfolgsmanagement in eigener Sache. 3. Aufl. Frankfurt am Main, Gabler Verlag. (1. Aufl. 1986).
- Hall, Douglas 1996: Protean careers of the 21st century. In: The Academy of Management Executive, Heft 4, S. 8–14.
- Hillebrecht, Steffen W. 2005: Grundkurs Personalberatung. Leonberg, Rosenberger Fachverlag.
- Ibarra, Herminia 2003: Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career. Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Kohli, Martin 1994: Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiographie. In: Beck und Beck-Gernsheim (Hrsg.) 1994: Riskante Freiheiten – Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, S. 219–244.
- Lang-von Wins, Thomas und Triebel, Claas 2006: Kompetenzorientierte Laufbahnentwicklung. Heidelberg, Springer Verlag.
- Pongratz, Hans J. 2001: Arbeitskraftunternehmer als neuer Leittypus? Flexibilisierung der Arbeit und Patchwork-Biographien. In: Zeitschrift für Erwachsenenbildung, hrsg. vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung. 8. Jg., Heft 1, S. 24–26.
- Rappe-Giesecke, Kornelia 2007: Triadische Karriereberatung – Modelle und Programme der Beratung von Fach- und Führungskräften. Habilitationsschrift. Universität Innsbruck.
- Regnet, Erika 2004: Karriereentwicklung 40+ – Weitere Perspektiven oder Endstation? Weinheim und Basel, Beltz Verlag.
- Scharmer, Claus-Otto 2007: Theory U – Learning from the Future as it emerges. Cambridge MA, SoL Press KRG.
- Schein, Edgar 1994a: Karriereanker. Die verborgenen Muster Ihrer beruflichen Entwicklung. Lanzenberger, Looss und Stadelmann, Darmstadt 1992, 3. Aufl. (1. Aufl. 1992, amerik. 1985).
- Stiefel, Rolf T.: Förderprogramme – Handbuch der persönlichen Zukunftssicherung im Management. Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2003.

# MEDIATION

## 1. Mediation – ein Verfahren zur Konfliktklärung

Mediation (lat. Vermittlung) stellt ein strukturiertes Verfahren zur konstruktiven Regelung eines Konfliktes dar, bei dem die Konfliktparteien mit Unterstützung eines Dritten (des Mediators) einvernehmliche Lösungen suchen, die ihren Bedürfnissen und Interessen dienen.

Im klassischen Konfliktfall als Ausgangspunkt eines Mediationsprozesses bestehen die Parteien auf ihren festgefahrenen Positionen. Ein Abweichen davon kommt daher einer Niederlage gleich, das Durchsetzen der eigenen Position wird als Sieg interpretiert. In dieser Situation fällt eine Einigung oft schwer.

Im Rahmen der Mediation gilt es, Lösungsoptionen zu finden, die die an dem Konflikt Beteiligten sich erarbeiten, nachvollziehen und für sich akzeptieren können. Anders als bei gerichtlichen Auseinandersetzungen haben alle Beteiligten zu jedem Zeitpunkt die Möglichkeit, Einfluss auf die Entscheidungen zu nehmen. Mit Unterstützung des Mediators als unparteiischem Dritten werden in einem strukturierten Prozess die hinter den gegensätzlichen Positionen der Konfliktpartner liegenden Interessen herausgearbeitet. Diese Entwicklung macht den Weg frei für inhaltlich verträgliche Kompromisse oder führt zu neuen Lösungen.

Im Mediationsverfahren kommt dem Mediator/der Mediatorin die Verantwortung für den Prozess, nicht aber für den Inhalt zu. Er gibt die Struktur vor, moderiert, hinterfragt und dokumentiert; die behandelten Themen, Argumente und Verhandlungsergebnisse liegen dagegen in der Verantwortung der Medianten. In der Mediation wird kein Urteil gesprochen und es findet keine klassische Beratung statt. Daher ist das Mediationsverfahren nicht vergleichbar mit einer Schlichtung oder der Tätigkeit in einer Einigungsstelle. Hauptmerkmal der Mediation stellt die Bereitschaft der Konfliktparteien/Medianten dar, sich aktiv an dem Prozess zu beteiligen und den vom Me-

diator geschaffenen sicheren Rahmen dafür zu nutzen, über ihren Konflikt und dessen Hintergründe zu sprechen und so eine selbstbestimmte, einvernehmliche und konkrete Konfliktregelung zu erarbeiten. Die Ergebnisoffenheit für die Lösung stellt dabei eine weitere Grundbedingung für das Verfahren dar.

In Deutschland befindet sich die Mediation noch im Beginn ihrer Durchsetzung, die Bedeutung nimmt aber stetig zu. Erst seit Beginn der 90er Jahre entwickelten sich unterschiedliche Mediationsansätze aus verschiedenen Wurzeln, von denen hier insbesondere die Familien- und Systemtherapie, die Verhandlungstechnik nach dem Harvard-Modell, die Konflikttheorie nach Glasl und die praktischen Erfahrungen aus den außergerichtlichen Konfliktregelungen und psycho-sozialen Beratungszusammenhängen erwähnt werden sollen. Sowohl Kolleg/innen aus dem juristischen Feld als auch aus anderen beruflichen Feldern, insbesondere den psycho-sozialen Arbeitsfeldern und in letzter Zeit auch aus anderen Berufszweigen (u. a. Architekten, Leiter von Abteilungen u. Firmen, Bankgewerbe und Dienstleistungen) haben sich mit diesem Verfahren befasst und sich zum Teil zum/zur Mediator/in ausbilden lassen. Doch die wenigsten davon (weit unter 10 %) bestreiten ihren Lebensunterhalt allein aus diesem Bereich. Dennoch ist die Nachfrage an Ausbildungsmöglichkeiten in den letzten Jahren stets gestiegen, sicher auch mitbedingt durch den Umstand, dass die Kompetenzen eines Mediators vielfältig einsetzbar sind. Eine zunehmende Professionalisierung im Umgang mit Konflikten wird sowohl im persönlichen als auch beruflichen Kontext als sinnvoll und bereichernd erlebt. So verweisen mittlerweile eine Reihe von Modellen im Führungs- und Leitungsbereich auf die mediativen Grundhaltungen.

Da in Deutschland – anders als z. B. in Österreich oder den USA – eine gesetzliche Regelung der Ausbildungsrichtlinien bisher nicht vorhanden ist, haben Fachverbände die Entwicklung und Definition von Qualitätsstandards übernommen. Hier sind vor allem die Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediati-

on (BAFM, [www.bafm-mediation.de](http://www.bafm-mediation.de)) und der Bundesverband für Mediation (BM, [www.bmev.de](http://www.bmev.de)) zu nennen, die 1992 gegründet wurden, sowie der Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWA, [www.bmwa.de](http://www.bmwa.de)), der sich im Jahre 1996 konstituierte, und die Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement ([www.gmwk.de](http://www.gmwk.de)) aus dem Jahre 1998. Neben einer Vielzahl von privaten Institutionen und semi-öffentlichen Ausbildungsstätten mit öffentlichen Förderungen bieten im deutschsprachigen Raum u. a. die nachfolgenden Hochschulen qualifizierte Ausbildungsprogramme an: Universitäten Heidelberg, Frankfurt/Oder, Bochum und Oldenburg sowie in Österreich: Universitäten Klagenfurt, Linz, Wien und in der Schweiz: FH Nordwestschweiz, Uni St. Gallen.

## 2. Anlässe für Mediation

Da Konflikte in allen Situationen auftreten können, an denen Personen beteiligt sind, findet Mediation als ein Verfahren zur Konfliktbehandlung in vielfältigen Situationen ihre Anwendung. Sowohl Differenzen in Sachfragen (z. B. wie hoch beläuft sich der Schadensersatz in dem jeweiligen Vertragsfall, welche konkreten Pflichten übernehmen die Konfliktparteien nach Lösung des Konfliktes?) als auch unterschiedliche Positionen in zwischenmenschlichen Beziehungen (z. B. wie kann der Vertrauensverlust durch den Konfliktverlauf für die weitere Zusammenarbeit wieder aufgebaut werden, was wäre notwendig, um eine angemessene Wertschätzung in dem gemeinsamen Rahmen zu empfinden?) können Ausgangspunkt für einen Mediationsprozess sein. Ob Mediation und nicht ein anderes Konfliktlösungsverfahren zur Anwendung kommt, hängt in der Regel von der Art des Konflikts und der Intensität der Eskalation ab; nicht jeder Konflikt ist *bereits* „mediationsreif“. So kommen z. B. bei geringer Konfliktintensität eher Verfahren der Moderation oder Supervision zur Anwendung, auf der anderen Seite lassen sich eine Reihe von Konflikten als *nicht mehr* „mediationsfähig“ vorstellen, da auf Grund der extremen Eskalation die Beteiligten keine Bereitschaft und kein Vertrauen mehr für eine gemeinsame Bearbeitung mitbringen (vgl. Glasl 2004b).

Im Überblick lassen sich drei Handlungsfelder darstellen:

1. Familienmediation; hier insbesondere der Bereich Trennung/Scheidung, jedoch zunehmend auch im Zusammenhang mit Generationen- und Erbkonflikten.
2. Wirtschaftsmediation; hier insbesondere bei Streitigkeiten innerhalb einer Organisation (abteilungsintern, Führungskraft – Mitarbeiter/in, Vorstand – Betriebsrat usw.) oder zwischen mehreren Firmen (z. B. Unternehmen, Subunternehmen, Mutter- und Tochtergesellschaften).
3. Mediation im öffentlichen Bereich; hier insbesondere im Rahmen öffentlicher Baumaßnahmen wie Straßen, Gebäude, Mülldeponien, Energiefragen (z. B. Windkraftanlagen), Eisenbahn und Flughäfen.

Die größten Potenziale für die weitere Verbreitung der Mediation werden in den Bereichen der familiären Konflikte und im Rahmen der Wirtschaftsmediation bei unternehmensbezogenen Konflikten gesehen:

Aus den familiären Konfliktfeldern heraus haben sich eine ganze Reihe von weiteren Ansätzen im Erziehungs- und Jugendhilfebereich entwickelt. Nach einer Untersuchung von Bastine u. a. (2003) fanden im Jahr 2003 allein ca. 18.000 Mediationen in den Psychosozialen Beratungsstellen im Rahmen von Trennungsverfahren bundesweit statt. Ferner finden in vielen Schulen mittlerweile umfangreiche Konfliktlösungsprogramme statt, in denen Schüler u. a. als „Konfliktlotsen“ ausgebildet werden (vgl. Faller, Buddy-Projekt).

Bei der Umsetzung der Wirtschaftsmediationen fällt im Alltag der Unternehmen auf, dass der Einsatz der neuen Ansätze der Konfliktklärungsverfahren, die sich zusammenfassen lassen zu den so genannten ADR-Verfahren (Alternative Dispute Resolution), einerseits stark zugenommen hat, andererseits aber die Abstimmung und die Umsetzung im Rahmen der Unternehmensstrategie häufig noch zu wünschen übrig lassen. So stuften in den letzten Jahren befragte Unternehmen die Mediation als sehr viel positiver ein als Gerichtsverfahren.

Dies mag neben der Möglichkeit der größeren Beteiligung an den Einigungsprozessen vor allem durch die folgenden Faktoren begründet sein:

1. Die Konfliktkosten fallen in vielen Fällen deutlich niedriger aus.
2. Der Zeitraum für die Klärung ist gegenüber einem traditionellen Rechtsverfahren weitaus bes-

ser planbar und es braucht in der Regel sehr viel weniger Zeit.

3. Die Nachhaltigkeit der gefundenen Lösungen ist größer, da die Verantwortungsbereitschaft durch die selbst erarbeiteten Lösungsvarianten steigt.

Trotz dieser Erkenntnisse greifen viele „Entscheider“ in Unternehmen in der konkreten Konfliktsituation noch auf die traditionelle gerichtliche Entscheidung zurück. Hier zeigen sich noch große Handlungsfelder für professionelle Konfliktshelfer auf, die Diskrepanz zwischen Wissen, Einstellung und konkretem Handeln transparent zu machen und entsprechende Kompetenzen für eine alternative Konfliktklärung zu vermitteln.

### 3. Kriterien für erfolgreiche Mediation

Die Grundpfeiler für ein erfolgreiches Mediationsverfahren sind ähnlich wie in anderen Beratungssettings zunächst der Aufbau einer vertrauensvollen Atmosphäre unter Beteiligung eines neutralen Dritten. Seine Aufgabe ist es, im Rahmen einer vorgegebenen Struktur den Rahmen zu entwickeln für die Bereitschaft der beteiligten Parteien, sich aktiv an der Konfliktlösung zu beteiligen. Neben speziellen Verfahrensregeln und einem in gewisser Weise vorgegebenen Muster (auf die in diesem Beitrag nicht näher eingegangen werden kann, siehe dazu: Glasl, Ballreich, Troja, Kessens, Fallner ...) führt der/die Mediator/in die Mediant/innen mit Techniken der Gesprächsführung auf der Basis einer entwicklungsorientierten Grundhaltung für den Umgang in Beratungs- und Therapieprozessen durch diesen Prozess. Die Berücksichtigung der Konfliktdimensionen, die Bereitschaft für die Reflexion der eigenen Rolle im Konflikt, der Aufbau von Verständnis für die andere Konfliktpartei und die Herausarbeitung von Wünschen, Zielen und Interessen für die Basis angemessener Lösungsmöglichkeiten gilt es in der Gesamtheit zu erfassen. Dabei ist die Allparteilichkeit und die Neutralität im Sinne einer Lösungsvorgabe durch den/die Mediator/in als kommunikative Grundhaltung grundlegend für den erfolgreichen Klärungsprozess. Die selbstständige Entwicklung von Lösungsvarianten durch die beteiligten Parteien stellt ein Hauptmerkmal mediativen Erfolgs dar.

### 4. Kompetenzen von Mediator/innen

Mediator/innen müssen über eine große Anzahl von Kompetenzen verfügen, gilt es doch in einer emotional hoch aufgeladenen Situation die Beteiligten wieder auf sich selbst und auf die/den jeweils anderen Beteiligten zu konzentrieren. So kommen neben einer allgemeinen Subjektkompetenz eine spezielle Beratungs- und Feldkompetenz hinzu. Die besondere Herausforderung im Mediationsprozess liegt darin, sich nicht in den Konfliktfall hineinziehen zu lassen und gleichzeitig mit allen Beteiligten eine professionelle Beziehung aufzubauen. Die konkrete inhaltliche Bearbeitung der Konflikte verlangt eine hohe professionelle Beratungskompetenz, wie sie auch in anderen Beratungssettings zur Anwendung kommt. Dazu gehören u. a.: die hohe Kunst des Fragens, aktives Zuhören, Reframing, Zielorientierung, Moderations- und Visualisierungsformen (Kuhlmann und Rieforth, 2006). Ein Grundwissen über Konflikt-dynamiken, die unterschiedliche Bedeutung von Konflikttypen und die Einschätzung des Konfliktverlaufs ist ebenso unabdingbar wie ein gewisses Maß an Feldkompetenz und Systemwissen, um die Bedeutungsgebungsprozesse der konflikthaften Themen einordnen zu können. Ein Bereich, der aus Sicht des Autors eine weitere wesentliche Rolle für die Kompetenz eines Mediators/einer Mediatorin ausmacht, ist die Bewusstheit über die eigenen Reaktionen und das persönliche Verhalten in Konflikten. Diese Form der Selbsterfahrung bzw. Selbstreflexion hat in der Qualitätsdebatte für die Ausbildung von Mediator/innen bisher leider wenig Bedeutung gefunden.

### 5. Ausblick

Mediation hat sich zunehmend als eigenständige Beratungsform entwickelt. Intensive Diskussionen über die Qualität und Standards dieses Verfahrens haben 2006 zu einem Zusammenschluss der Mediationsverbände zum *Deutschen Forum für Mediation* geführt. Auch auf europäischer Ebene wird Mediation als alternatives Konfliktklärungsmodell behandelt. So nahmen Ende Mai 2006 in Helsinki immerhin 35 europäische Staaten am European Mediation Forum teil, was u. a. zur Folge hatte, dass seit März des Jahres Mediation im Rahmen einer Richtlinie des Europäischen Parlaments in Zivil- und Han-

delssachen verankert wurde. Mit dem European Code of Conduct for Mediators liegt ein Qualitätsstandard vor, der länderübergreifend Anwendung findet. In Niedersachsen liegt seit April 2007 ein Entwurf eines Gesetzes über die Einführung eines Mediations- und Gütestellengesetzes sowie zur Änderung anderer Gesetze vor, das bei Verabschiedung der Bedeutung von Mediation als alternativem Konfliktklärungsverfahren neue Bedeutung geben wird.

Die Verbindung mit den jeweiligen Rechtssystemen ist sicherlich ein wesentlicher Faktor für die Weiterentwicklung des Mediationsverfahrens und der Einbindung nicht juristisch ausgebildeter Personen. Dies gilt es in den nächsten Jahren verstärkt zu betrachten, um der inhaltlich-kreativen Entwicklung in der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Berufsgruppen in diesem Feld weiter eine Basis zu verschaffen.

Als soziale Innovation ist Mediation mittlerweile in den unterschiedlichen Bereichen des Lebens angekommen und hat in vielen Feldern mit dazu beigetragen, den allgemeinen Lernprozess im Umgang mit Konflikten weiterzuentwickeln.

Mediation stellt somit in der Regel ein Verfahren dar mit der besonderen Herausforderung, eine anlassbezogene Aufgabe unter klaren Vorgaben (häufig unter zeitlichem, ökonomischem oder psychisch-emotionalem Druck) zu lösen, ohne dabei eigene Vorschläge durch den Mediator/die Mediatorin zu entwickeln. Die Kunst und die Professionalität des Mediators bestehen stattdessen darin, durch einen Prozess der Entschleunigung die Ressourcen der Mediant/innen zu fördern und sie somit zu befähigen, den Konflikt zu bearbeiten und die Lösungen selber zu entwickeln. Oder man könnte auch sagen: ein guter Mediator ist dazu in der Lage, „seine Medianten zum Glänzen zu bringen“.

## Literatur

- Ballreich, R. & Fröse, Marlies, W. & Piber, H. (2007): Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement.
- Ballreich, R. & Glasl, F. (2007): Mediation in Bewegung. Ein Lehr- und Übungsbuch, Concadora, Stuttgart.
- Bastine, Römer-Wolf, Decker, Haid-Loh, Mayer, Norman-Kossak (2005): Evaluation der Familienmediation in der Institutionellen Beratung, Heidelberg.
- Bush, R.A. Baruch & Folger, J. (1994): The Promise of Mediation, San Francisco.
- Glasl, F. (2004): Selbsthilfe in Konflikten. 4. Aufl., Bern.
- Kuhlmann, B. & Rieforth, J. (2006): Pathogenese, Salutogenese und Triadisches Verstehen – Das Neun-Felder-Modell: ein lösungsorientiertes Verfahren in Therapie und Beratung. In: Rieforth, J. (Hg.) (2006): Triadisches Verstehen in sozialen Systemen, Heidelberg.
- Zeitschrift für Konfliktmanagement, Ausgabe anlässlich des 10. Jahrgangs der Zeitschrift, 04.2007, Köln.



# ORGANISATIONSBERATUNG

Unter den zahlreichen nahen und fernen Verwandten der Arbeitsform „Supervision“ (Teamentwicklung, Coaching, Selbsterfahrungsgruppen, Gruppendynamik, Organisationsentwicklung, Veränderungsmanagement, Psychotherapie ...) nimmt die Organisationsberatung eine Sonderrolle ein. Einerseits ist sie, genau wie die Supervision, mitten in der konzeptionellen Kluft zwischen „Organisation“ und „Person“ angesiedelt und muss demzufolge simultan mit zwei sehr unterschiedlichen Bezugssystemen zurechtkommen. Andererseits ist sie, anders als die Supervision, von ihrer professionellen Geschichte her ganz eindeutig in den Fragen nach der zielführenden, sinnvollen Organisationsgestaltung verwurzelt und hat deswegen ihrerseits nahe Verwandte im Bereich der technisch-sachlichen Disziplinen der expertenorientierten Unternehmensberatung. Solche konzeptionelle Janusköpfigkeit erschwert bekanntlich die eindeutige terminologische und methodische Zuordnung und fördert ein entsprechendes unscharfes Durcheinander beim Betreiben, Vermarkten und Lehren einer Disziplin. Deswegen erscheinen einige robuste Aufräumarbeiten angebracht.

Organisationsfragestellungen sind sehr alt, sie entstanden mit der Entwicklung arbeitsteiligen Vorgehens unter Menschen. Das wohl älteste Zeugnis organisationsberaterischen Vorgehens findet sich im alten Testament (Exodus 18) und wird in Anfängervorlesungen zur Organisationstheorie gerne zitiert. Moses' Schwiegervater Jethro sieht, wie Mose sich bei der Rechtsprechung abmüht und angesichts des großen Andrangs völlig überfordert ist. Er spricht daraufhin die berühmte erste organisationsberaterische Empfehlung aus:

*Du aber ersieh dir aus dem ganzen Volke tüchtige, gottesfürchtige Männer, Männer der Wahrheit, die den ungerechten Gewinn hassen, und setze sie über sie: Oberste über tausend, Oberste über hundert, Oberste über fünfzig und Oberste über zehn, dass sie das Volk richten zu aller Zeit; und es geschehe, dass sie jede große Sache vor dich bringen und dass sie*

*jede kleine Sache selbst richten; so erleichtere es dir, und sie mögen mit dir tragen. Wenn du dieses tust und Gott es dir gebietet, so wirst du bestehen können, und auch dieses ganze Volk wird in Frieden an seinen Ort kommen. Und Mose hörte auf die Stimme seines Schwiegervaters und tat alles, was er gesagt hatte. Und Mose wählte tüchtige Männer aus ganz Israel und setzte sie zu Häuptern über das Volk: Oberste über tausend, Oberste über hundert, Oberste über fünfzig und Oberste über zehn. Und sie richteten das Volk zu aller Zeit: die schwierige Sache brachten sie vor Mose, und jede kleine Sache richteten sie selbst.*

An diesem alten Beispiel lässt sich bereits der Doppelcharakter von Organisationsberatung aufzeigen: Einerseits hat Mose offenbar ein Delegationsproblem, wir haben es also mit einer personenzentrierten Schwierigkeit zu tun. Als Supervisor oder Coach würde Jethro wohl besser ergründen, was Mose veranlasst, gerade so und nicht anders zu handeln, und ihm mit Hilfe systemischer Fragen ein wenig auf die Sprünge helfen.

Andererseits schafft Mose, indem er den schlichten Expertenrat seines älteren Schwiegervaters Jethro befolgt, eine verfestigte Organisationsstruktur und benutzt dabei seine Macht. Er wählt „tüchtige, gottesfürchtige Männer“ aus (Eignungsdiagnostik) und setzt sie zu Häuptern ein (Aufgaben- und Kompetenzzuweisung). Damit geht er den Schritt von einer personengebundenen Lösung hin zu einer Organisationslösung. Es entstehen neben der hierarchischen Organisation mit einer bestimmten Leitungsspanne simultan Regelungs- und Abstimmungsbedarf (welcher Rechtsucher geht zu wem?) und Koordinationsnotwendigkeit (alle rechtsprechenden Männer auf den verschiedenen Ebenen sollten ähnliche Standards befolgen). Ein verfestigtes System ist geboren. Und wenn dieses dereinst nicht mehr zufriedenstellend funktioniert, entsteht ein Bedarf nach neuen „sachgerechten“ Lösungen, die von Experten erarbeitet und dann „implementiert“

werden: Heute würden wir von „Geschäftsprozess-optimierung“, „Schnittstellenmanagement“ oder „angepasster Organisationsarchitektur“ reden.

Ähnliche Sammlungen von solchen Ratschlägen zur Architektur von Hierarchien, Prozessen, Aufgaben und Kompetenzen mit den entsprechenden Regelwerken finden sich häufiger in der weiteren Geschichte, bekannt geworden ist die Sammlung von Ratschlägen, die Niccolò Machiavelli 1513 für die Medici schrieb (Machiavelli, 2001). Die sachbezogene Variante der Organisationsberatung hat sich seit dem Beginn der Industrialisierung zunächst auf militärische, administrative und staatsphilosophische Grundlagen bezogen. Mit zunehmender Technisierung machte der optimierungssüchtige Gestaltungshunger natürlich vor den Arbeitsstrukturen nicht halt und untersuchte die bis dahin herrschenden handwerklichen Traditionen arbeitsteiliger Produktion auf Verbesserungsmöglichkeiten. Das damit entstandene „scientific management“ (Taylor, 1995) vom Anfang des letzten Jahrhunderts hat mechanistische mentale Modelle geschaffen, die wegen ihrer reduzierten Komplexität viele Menschen in Organisationen faszinierten und ganze Generationen von Führungskräften samt den entsprechenden Beratern bis heute geprägt haben.

Die „andere“ Seite von Organisationsberatung, die den Menschen als Thema wieder ausdrücklich in den Blick nimmt und damit die konzeptionelle Nähe zur Supervision wieder herstellte, entstand zunächst durch ein überraschendes Randergebnis der immer weiter getriebenen technisch-wissenschaftlichen Untersuchung der optimierbaren Produktionsabläufe in den Hawthorne Werken in den USA. Der nach diesem Phänomen benannte Hawthorne-Effekt beinhaltet eigentlich nur die – ach so überraschende – Erkenntnis, dass menschliches Arbeiten und Zusammenarbeiten nicht nur von technisch-sachlichen Faktoren abhängt, sondern erheblich von den Beziehungen, Emotionen, Einstellungen und Kommunikationen bestimmt wird. Diese Geburtsstunde der „Human-Relations-Bewegung“ führte 1952 zu der wegweisenden Arbeit „The Human Side of Enterprise“ von Douglas McGregor (McGregor, 1982) und zwei Jahre später zu jener berühmten Veröffentlichung „Motivation and Personality“ von Abraham Maslow, die wohl die Verbindung von „Organisation“ und „Person“ am deutlichsten markierte (Maslow, 2002).

Seit dem hat die Organisationsberatung ihren Doppelcharakter als technisch-sachliche Experten-

disziplin für die Architektur stabiler sozialer Systeme und als angewandte Sozialwissenschaft, die sich für die Möglichkeiten eines gedeihlichen Miteinanderarbeitens interessiert. In der zweiten Variante kam und kommt es zwangsläufig zu vielfältigen inhaltlichen, methodischen und praktischen Überschneidungen, Befruchtungen, Anleihen und Konflikten mit vielen anderen Disziplinen, vorwiegend aus der klinischen und Arbeits-Psychologie, der Soziologie, der Ethnologie und Biologie. Entstanden sind inzwischen auch mehrere Zwischendisziplinen wie z. B. die Kybernetik oder die Systemtheorie in ihren vielfältigen Formen, die ja von vielen Arbeitsfeldern genutzt und befruchtet wird, nicht zuletzt nun auch wieder von der Supervision. In dieser vielfältig durchwebten professionellen Gemengelage bewegen wir uns heute.

Was uns dabei erhalten bleibt, sind die Widersprüche: Nach wie vor kann man Organisationen nicht beraten, weil sie eben Abstraktionen sind, soziale Erfindungen ohne eigene Subjektivität. Beratbar sind nur Menschen. Die „Verhältnisse“ in Organisationen entstehen nach wie vor emergent aus dem „Verhalten“ von lebendigen Personen und werden durch eben dieses Verhalten auch aufrechterhalten. Dennoch reicht es eben oft nicht hin, mit diesen Personen, also den Bewohnern der Organisation, reflexiv und aufmerksamkeiterweiternd an deren individueller Bewusstheit zu arbeiten, wenn man die organisationalen Verhältnisse ändern will. Dazu ist nach wie vor auch jener andere Blick nötig, der auf jenen zweckrationalen Charakter fokussiert, aus dem wiederum die – einst ja gewollten – Verfestigungen der Organisation entstehen. Nicht umsonst hilft man sich dann im beraterischen Alltag metaphorisch, um die Abstraktion „Organisation“ kommunikativ anzugehen: Wir reden bildhaft von einem „organisationalen Selbst“ (Looss, 1999) oder benutzen „Systemarchetypen“ (Senge, 1996) oder verwenden nach wie vor die „Maschinenmetapher“ (Morgan, 2000). Doch nach wie vor gehen die Kategorien durcheinander: Da werden die arbeitenden Menschen als die „Elemente der Organisation“ verstanden, obwohl sich „Organisation“ als repetitive und ritualisierte Veranstaltung aus verfestigten Interaktionsmustern bildet, also zum besseren Verständnis tatsächlich zunächst „subjektfrei“ gedacht werden muss. Da wird, den beschriebenen Widerspruch ignorierend, immer wieder mal gehofft, dass mächtige Personen – wenn sie denn durch Beratung klug würden – die Organisation

ändern könnten. Da wird ignoriert, wie festgefügt und quasi genetisch eben jene Muster sind, die eine Organisation ausmachen (Schein et al., 2006). Der Übergang von dem individuellen Verhalten über gemeinsam in Beziehungen eingeübte Muster bis hin zu einer schließlich generischen Subjektivität, die dann losgelöst von Personen bestehen bleibt, ist komplex und schwer zu vollziehen.

Auch in den Interventionsrepertoires hat sich dieser Widerspruch niedergeschlagen. Einerseits „passiert“ Organisationsberatung selbstredend – ganz ähnlich wie Supervision – sehr häufig, indem eine Beratungsperson mit einer Gruppe von Menschen aus der Organisation zusammensitzt und man sich gemeinsam darüber Aufklärung verschafft, wie die Organisation „sich vollzieht“, was daran geändert werden muss und kann und wie dies zu bewerkstelligen sei. Andererseits hat Organisationsberatung – in deutlicher Überwindung der bis dahin vorherrschenden gruppenbezogenen Arbeitsformen – Varianten großer Inszenierungen hervorgebracht, bei denen in sehr großen Menschenansammlungen „das ganze System in einem Raum“ versammelt wird, um die entsprechende Veränderungsdynamik in Gang zu setzen, die bei den verfestigten Strukturen nun einmal nötig ist. Deswegen gibt es „townhall meetings“, „open space“, „whole scale“ und andere Großgruppenverfahren der Organisationsberatung (eine informative Übersicht findet sich bei Homan/Devane, 2006). Inzwischen sind interaktive Veranstaltungen mit mehreren zigtausend Menschen durchgeführt worden, um über die Ebene der Organisation hinaus auch sehr große Gemeinschaften im politischen Feld in eine Veränderungsarbeit einzubinden (Lukensmeyer, 1999, vgl. für Projektbeispiele auch die Website von „America speaks“, [www.americaspeaks.org](http://www.americaspeaks.org)).

War Organisationsberatung also in der Tradition der Human-Relations-Bewegung lange Zeit die „Wiedereinführung von Kommunikation in die Organisation“ (Baecker, 2003), so geht es seit mehreren Jahren handwerklich gesehen um die Ingangsetzung und begleitende Steuerung großflächiger Veränderungsvorhaben, um Strukturen, Abläufe und kollektive Haltungen den geänderten Rahmenbedingungen anzupassen und dabei – im Sinne der Nachhaltigkeit – entsprechende Mitwirkung der betroffenen „Bewohner“ der Organisation abzusichern. Dazu ist es nötig, im schnellen Rhythmus die Betrachtungsebenen zu wechseln: Befindlichkeiten, Interaktions-

muster, „genetisch“ gewordene kollektive Überzeugungen, Regularien, Strategien, technisch-funktionale Arbeitszusammenhänge, Inszenierungsformen, Führungsrollen, Technologien und Herrschaftsarchitekturen sind im Blick. Dies ist nicht ohne Demut zu machen, die Komplexität der Verhältnisse lässt als einzigen sinnvollen Ausgangspunkt die gelassen hinzunehmende eigene Überforderung zu, aus der keine Theorie und kein Handlungskonzept heraushilft. Und gerade dieses beraterische Betriebssystem macht dieses Arbeitsfeld so faszinierend.

## Literatur

- Baecker, Dirk (2003): Organisation und Management, Frankfurt (Suhrkamp)
- Holman, Peggy, Devane, Tom (2006): Change Handbook, Heidelberg (Auer)
- Looss, Wolfgang (1999): Gestaltkonzepte in der Analyse von Organisationen, in: Handbuch der Gestalttherapie, Hrsg. R. Fuhr u.a., S. 1077–1088, Göttingen (Hogrefe)
- Lukensmeyer, Carolyn (1999): A national town hall: Bringing citizens together through interactive video teleconferencing, American Discuss Social Security
- Machiavelli, Niccolo (2001): Der Fürst, Frankfurt (Insel)
- Taylor, Frederick W. (1995): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Weinheim (Beltz Verlag)
- Maslow, Abraham (2002): Motivation und Persönlichkeit, Reinbek (Rowohlt)
- McGregor, Douglas (1982): Der Mensch im Unternehmen, München (Econ)
- Morgan, Gareth (2000): Bilder der Organisation, Stuttgart (Klett)
- Schein, Edgar u. a. (2006): Aufstieg und Fall von Digital Equipment Corporation. Eine Learning History, oder: DEC ist tot – lang lebe DEC, Köln (EHP)
- Senge, Peter (1996): Die fünfte Disziplin, Stuttgart (Klett Cotta)

# PROJEKTMANAGEMENT

## – und was es dabei zu beraten gibt

Im Folgenden werden wir erläutern,

- womit man es unserem Verständnis nach zu tun hat, wenn von Projekten die Rede ist, welche sozial-interaktive Konstellation Projekte darstellen,
- was das Management von Projekten ausmacht und dass zu einem großen Teil dabei weniger eine Sache voranzutreiben, sondern die Eigenkomplexität von Organisationen zu bewältigen ist, und
- wie man sich im Zusammenhang von Projekten Beratung vorstellen kann.

### **Was Projekte sind und was es bedeutet, Projekte zu machen**

Wir leben im Projektzeitalter. Projekte bestimmen das Leben vieler Organisationen, und das gilt nicht nur für die Organisationen der Wirtschaft, also die Unternehmen, sondern auch für den gesamten Non-Profit-Bereich, quer durch alle gesellschaftlichen Subsysteme. Obwohl, so gesehen, alle Welt Projekte macht, sind die diesbezüglichen Fertigkeiten nicht unbedingt durchgängig stark ausgeprägt. Projekte führen unerkannt ein problematisches Erbe mit sich, das sich prägend auf ihre Durchführung auswirkt. Der größte Teil des Projektmachens kommt aus der Welt der Technik. Maschinen zu entwickeln, Fabriken und Großanlagen aufzustellen, Städte, Verkehrswege, Energieversorgung und Infrastruktur zu bauen, in letzter Zeit verstärkt Informationstechnologie – all das sind Felder, in denen technisches Denken dominiert. Abgesehen davon, dass immer eine wirtschaftliche Komponente mitschwingt (Projekte machen ist gleichbedeutend mit Geschäfte machen), sind Projekte eine Form, wie sich Politik realisiert. Was immer von einer Gemeinde, einer Region, einem Land, einem Staat, einem Verbund von Staaten in Angriff genommen wird,

um das Gemeinwesen zu regulieren, für auftauchende Probleme Lösungen zu entwickeln, hat Projektcharakter. In dieser Hinsicht ist das Denken in Projekten ein Resultat der Neuzeit und der Aufklärung, im Grunde etwas weltzugewandt Liberales. Dies kommt in einer der ersten, lange Zeit schwer zugänglichen Schriften „An Essay Upon Projects“ (etwa 1692) von Daniel Foe, besser bekannt als Daniel Defoe, Autor des „Robinson Crusoe“, zum Ausdruck, in der – ganz modern – für die Investition in Infrastruktur, die Ordnung des Bankenwesens und die Forcierung von Bildung plädiert wird. Dass sich diese Haltung mühelos mit dem „Macht euch die Erde untertan!“ der christlichen Überlieferung verbinden lässt, würde in religions- und zivilisationskritische Diskurse hineinführen, die hier nicht ausgebreitet werden können. So viel soll aber gesagt werden: Das Projektmachen ist die gegenüber Vorgegebenem (der Macht der Tradition etwa) respektlose Haltung des „homo faber“, eingerahmt in der politischen Gestalt des aufgeklärten Absolutismus. Die Folgen davon sind in jedem Projekt sichtbar, denn alles Projektmachen konzentriert sich auf das Machen selbst, nicht auf den Sinn des Machens. Das Nachdenken über Letzteres ist den höheren Hierarchieebenen vorbehalten, die hier auch einiges vermissen lassen. Jedenfalls hat dies den in letzter Zeit vernehmbaren und angesichts der globalen Krisen ziemlich hilflosen Ruf nach „Unternehmensethik“ oder CSI – „corporate social responsibility“ – laut werden lassen.

Die organisatorische Form, wie Ideen als Projekte realisiert werden, folgt der Vorstellung, dass man um eine bestimmte Zielsetzung herum eine spezielle Energiekonzentration veranstaltet, also eine Taskforce bzw. Projektgruppe zusammenzieht, ihr möglichst die Flanken freihält und sie arbeiten lässt. Gesteuert soll das Vorhaben von einer Person werden, die als Projektmanager diese Gruppe leitet und koordiniert, meist ohne mit besonderer hierarchischer

Machtbefugnis ausgestattet zu sein. (Deshalb besteht eine gewisse Tendenz, die Sinnfrage auszublenken und man findet eine durchführungsbezogene, mitunter abenteuerlustige Legionärsmentalität vor.) Dies klingt als organisatorische Denkfigur zunächst plausibel, logisch und einfach, erweist sich in der Praxis jedoch wegen der ungeahnt hohen Komplexität als ausgesprochen „tricky“. Denn was sich am Reißbrett der Planung von Designern als organisatorisches „Modul“ schnell her- und an Personen zusammenstellen lässt, übersieht die Wirklichkeit der vielfältigen kommunikativen Abläufe, die ein Projekt charakterisieren. Die politische Dimension dieses Durch-, Mit- und Gegeneinanders äußert sich organisationsintern und im Verhältnis zu den relevanten externen Umwelten als „Mikropolitik“.

### **Welche Perspektive auf Projekte adäquat ist**

Wenn man bereit ist, dies zur Kenntnis zu nehmen, dann liegt ein Perspektivenwechsel nahe, indem man Projekte nicht in erster Linie als technische Systeme sieht, auch nicht als betriebswirtschaftliche oder rechtliche, obwohl jede Form von Know-how in hohem Maß performancerelevant ist (Technik, weil es um Maschinen geht, Betriebswirtschaften, weil sich die Sache rechnen muss, Marketing, um nicht an Bedürfnissen vorbei zu produzieren, Recht, weil man oft komplizierte Vertragswerke braucht u. a. m.). Der Perspektivenwechsel fokussiert auf Projekte als sozial-interaktive Systeme. Obwohl von Praktikern durchaus zugestanden wird, dass Probleme in Projekten bis hin zu ihrem Scheitern (was oft genug geschieht) nicht an fachlichen Defiziten liegen, sondern an kommunikativen und „zwischenmenschlichen“ Unzukömmlichkeiten, fehlt es häufig an einer durchdachten Gangart, die solchen Phänomenen und den Besonderheiten sozial-interaktiver Prozesse in Projekten angemessen wäre. Aber selbst wenn man in Projekten keine fachspezifisch induzierten Blickbeschränkungen vorfindet, weil es sich z. B. nicht um Projekte für außen stehende Kunden handelt, sondern um solche, die die Weiterentwicklung bzw. Veränderung der eigenen Organisation zum Ziel haben, ist die Kenntnisnahme der sozial-interaktiven Geschehnisse beim Projektmachen noch nicht gewährleistet. Im Fall von Kundenprojekten dominiert der Glaube an die

überzeugende Kraft des Fachlichen, im Fall von Veränderungsprojekten der (oft unterschwellig bleibende) Glaube an die Verlässlichkeit der hierarchischen Ordnung.

Es soll nicht ungesagt bleiben, dass das, was hier relativ wertneutral ausgedrückt ist, nicht selten unsympathische Nebenaspekte hat. Denn „Produktentwicklung“ bezieht sich ebenso auf den zivilen wie den militärischen Bereich, und was sich hinter „Changemanagement“ oder „Organisationsentwicklung“ verbirgt, ist oft genug Rationalisierung und Abbau von Arbeitsplätzen. Hier auf die Interessen von „Stakeholdern“ zur besseren Realisierung von Projektzielen zu verweisen, ist nicht frei von Zynismus. Dazu kommt noch ein weiterer zwielichtiger Aspekt. Dass die Organisation von Arbeit zunehmend in Form von Projekten vor sich geht, hängt auch mit jener Entwicklung am Arbeitsmarkt zusammen, dass es immer weniger Stellen gibt. Dafür wächst die Anzahl von „Projekten“ genannten prekären Arbeitsverhältnissen in einem organisatorisch relativ unregulierten Raum, was nicht nur gewisse Randgruppen wie Langzeitarbeitslose trifft, sondern vor allem junge Leute, die „Generation Praktikum“. Jeder und jede – eine Ich-AG. Weite Teile der psychosozialen Versorgung sind davon gekennzeichnet, die universitäre Forschung läuft vielfach über „Dritt-mittelprojekte“ u. a. m.

Mit der Auffassung von Projekten als sozial-interaktive Gebilde wird ihre Eingebettetheit in größere soziale Zusammenhänge evident. Entweder sind diese organisatorischer Natur – ein Projekt setzt in einer Organisation eine Differenz – oder „gesellschaftlicher“ Natur, wenn mehrere Organisationen von einem Projekt tangiert sein können (bzw. umgekehrt). Selbst wenn ein Projekt auf der Initiative einer einzelnen Person beruht, ist es immer eine Organisation, die ein Projekt ins Leben setzt, mindestens in Gestalt eines Auftraggebers. Damit aber befinden sich Projekte von Anbeginn in einem Spannungsfeld von Interessen, die nie reibungsfrei unter einen Hut zu bringen sind. Was immer man (in der Projektleitungsfunktion) unternimmt, alles hat Nebenwirkungen. Deshalb ist die bloße „brave“ Zielverfolgung eine Aufmerksamkeitsfokussierung, die immer zu kurz greift. Daraus resultiert in der Regel ein Agieren, das der Komplexität der Verhältnisse nicht gerecht wird.

## **Projekte verweisen auf die Leistungsgrenzen der Hierarchie**

Projekte sind dadurch definiert, dass sie einen Arbeitskontext und Arbeitsprozess schaffen, an dem Personen unterschiedlicher Fachdisziplinen und Betroffenheitslagen kooperieren (sollen). Da Projekte im Prinzip auch einen gewissen „Einmaligkeitscharakter“ aufweisen (jedes Projekt ist anders), kommt ein weiteres Element hinzu, das sie von anderen Arten der Arbeitsorganisation unterscheidet. Was bedeutet dies jedoch genau? Hier muss man sich die normale Struktur aller Organisationen vergegenwärtigen, und diese ist hierarchisch. Da alle zivilisatorischen Errungenschaften das Ergebnis von Organisationen sind und alle Organisationen nicht anders strukturiert sein können als hierarchisch, ist die Hierarchie eine Struktur, die zweifellos ihre Verdienste hat. In Gegenden, wo sich keine hierarchisch gesteuerten Organisationen nachhaltig ausbilden konnten, ist das Leben zwar durch eine höhere „Naturverbundenheit“, aber auch durch eine größere Armut und Verelendung gekennzeichnet. Gleichzeitig ist die Hierarchie eine Entfremdungsstruktur, die man auch unter herrschaftskritischen Gesichtspunkten sehen kann. Die Möglichkeiten einer solchen Kritik sind allerdings abhängig vom kulturellen Umfeld. Hierarchiekritik lässt sich leichter als „aufgeklärter Europäer“ formulieren als in Gesellschaften mit einer anderen Zivilisationsgeschichte, wo die Hierarchie völlig unhinterfragt im Sattel sitzt. Hierarchiekritik in Bezug auf Projekte hat aber weniger eine politische als vielmehr eine pragmatische Pointe.

Die Hierarchie als Struktur ist eine Vorrichtung zur Komplexitätsreduktion. Sie ordnet Kommunikationen – hauptsächlich in einem Top-down-Bottom-up-Modus, Befehl nach unten, Meldung nach oben. Sie selektiert Realität wie ein Filter, in dem Phänomene und Vorgänge danach unterschieden werden, ob man sie für relevant halten soll oder nicht. Vielfach spielen dabei Zahlen eine Rolle, wobei häufig für irrelevant erklärt wird, was man nicht in Zahlen ausdrücken kann. Hier beginnen bereits die Schwächen der Hierarchie als System, weil, wie man wertfrei sagen kann, jede Konzentration gleichzeitig eine Blickbeschränkung darstellt. Je mehr man auf die Erreichung bestimmter Ziele fokussiert, desto mehr Überblicksverlust geht damit einher. Diesem Umstand verdankt sich die häufig zu beobachtende Lage von Organisationen, dass sie zu einem be-

stimmten Zeitpunkt durchaus funktional „aufgestellt“ sind, dass aber eingefahrene Routinen es verhindern, sich an wechselnde Umwelten anzupassen, sodass der „strategic fit“ zu wünschen übrig lässt („Erfolg macht lernresistent“). In der Wirtschaft können so Marktentwicklungen verschlafen werden, die staatliche Verwaltung hinkt den tatsächlichen gesellschaftlichen Problemen hinterher, Institutionen sind nicht mehr „zeitgemäß“ usw.

Projekte sind nun genau dafür da, diesem „Trägheitsmoment“ der hierarchischen Organisation etwas entgegenhalten zu können. Damit ergibt sich die paradoxe Situation, dass sich mit jedem Projekt in einer Organisation nicht ein bloßes Addendum bildet, das ja nicht bottom-up, sondern top-down eingerichtet wurde, sondern ein „Staat im Staat“, ein System im System. Beide sind zueinander in einem Widerspruchsverhältnis. Die Hierarchie kultiviert das vertikale Kommunikationsmuster, beruhend auf Macht- und Statusunterschieden der diversen Funktionsträger, Projekte dagegen betonen die „cross-functionality“, die Interaktion von Fachleuten „auf gleicher Augenhöhe“, also tendenziell etwas Egalitäres. Dazu kommen unterschiedliche „Eigenzeiten“. Denn um gut funktionieren zu können, muss sich ein Projekt gegen Einmischung von außen abschließen. Eine Grunderkenntnis der Gruppendynamik ist, dass Gruppen (in diesem Fall Projektgruppen) Zeit und Raum brauchen, um einen Zustand der Leistungsfähigkeit zu erreichen. Die hierarchisch-organisatorische Vorstellung ist ja immer, dass man Individuen nur modulartig zusammenschalten braucht. Obwohl die Informationstechnologie technologisch gesehen eine recht moderne Erscheinung ist, wo vielfach in Projekten gearbeitet wird, unterstützt sie faktisch – paradoxerweise – durch ihren Zentralismus eher den hierarchischen Modus von Organisationen.

## **Projektmanagement ist das Management einander widersprechender Systemlogiken**

Das Außen von Projekten ist zunächst die eigene hierarchisch strukturierte Organisation, die immer etwas Apparathafes, Maschinelles und gegebenenfalls Diktatorisches hat. Obwohl sie für jedes Projekt den Existenzgrund darstellt, wird sie aus Projektsicht keineswegs als nur unterstützend wahrgenommen, sondern in vielerlei Hinsicht als störend. Umgekehrt

ist aber auch ein Projekt eine „Störung“ der hierarchischen Abläufe. Schon die Tatsache allein, dass es überhaupt zur Organisationsform Projekt kam (kommen musste), lässt sich als ein indirektes Schwächeeingeständnis der Hierarchie interpretieren, weil sie aus der eigenen Struktur heraus die dem Projekt aufgepackte Zielsetzung gar nicht hätte erreichen können. Und wenn Projektgruppen zu viel an Eigenmächtigkeit entwickeln, dann wird die Organisation (in Gestalt von Linienvorgesetzten und Kontrollinstanzen) trachten, sie wieder enger an die Leine zu nehmen. Jedenfalls wird im Verhältnis von Organisation und Projekt einiges an Widerstandsenergie freigesetzt, die zwar immer auch funktional begründbar ist, dennoch aber auf etwas hinweist, was wir „Systemabwehr“ genannt haben (s. Heintel & Krainz, 2001). Systemabwehr lässt sich als eine Tendenz komplexer sozial-interaktiver Widerspruchslagen verstehen, sich Exponenten zu suchen, die wie Agenten die Interessen des einen Systems gegen die des anderen zur Geltung zu bringen versuchen. Daraus resultiert der Zwang zu managen, d. h. zu verhandeln, weil man mit Kommandostrukturen nicht erreichen kann, was man erreichen will.

Das meiste Widerspruchs- und Konfliktpotenzial ist an den berüchtigten „Schnittstellen“ notwendig, also dort, wo sich Organisation und Projekt strukturell überlappen. Projektmanagement ist daher immer Widerspruchs- und Konfliktmanagement. Im Grunde ist dies ja auch genau die Semantik des Wortes Management („maneggiare“, ital. für Pferde zu reiten), dass einigermaßen elastisch im Unbestimmten operiert werden muss, um die Dinge zum Laufen zu bringen. Dazu einige Beispiele. Die Fachleute, die in neu aufgesetzten Projekten zu Gruppen zusammengezogen werden, arbeiten normalerweise in Linienbereichen der Organisation. Ihr Abzug dort erzeugt Ablaufstörungen bzw. Anpassungsnotwendigkeiten. Die Betroffenheit der verschiedenen am Projekt (durch Zuteilung von Mitarbeitern) beteiligten Fachbereiche ist unterschiedlich, ein Projekt kann Business as usual sein, eine Bewährungschance, ein Ärgernis, eine Gefahr wegen zu erwartender Rationalisierungen. Für Projektleiter, die die „Hintergrundmusik“ der einzelnen Bereiche in der Organisation nicht kennen, zeigt sich nur eine unterschiedliche Motivationslage der Projektmitarbeiter.

Dazu kommt, dass Projektaufträge viel weniger „klar“ sind als gemeinhin angenommen. Das hierarchische Denken verführt dazu, Ausgangslagen als

gegeben hinzunehmen, die erst verhandelt werden müssten. Die „Klarheit“ von Projektzielsetzungen ist daher meist keine Voraussetzung (das wäre hierarchisch-illusionär), sondern das Ergebnis von Klärungsprozessen, die sich in mehreren Prozessschritten erst herstellen müssen. Das Schnittstellenmanagement (Verfügbarkeit von Fachkräften, Klärung von Interdependenzen, Realitätscheck unternehmerischer bzw. organisatorischer Ambitionen) beginnt damit eigentlich schon vor dem Projektstart. Das „Danach“ eines Projekts wird gerne an den Rand der Aufmerksamkeit und auf ein unbestimmtes „Irgendwie“ geschoben. Das entspricht einer mentalen Grundhaltung in Organisationen. Es fällt viel leichter, mit etwas Neuem zu beginnen, als die Aufmerksamkeit darauf zu richten, etwas Laufendes einzustellen. Projekte haben hier eine andere Natur, sie sind Organisationselemente auf Zeit, also dazu da, wieder aufzuhören. Woran außerhalb von Projekten – z. B. auch Auftraggeberebene – nicht immer gedacht wird, ist, was aus Fulltime-Projektmitarbeiter/innen nach Abschluss des Projekts geschieht. Bei länger dauernden Projekten – z. B. Auslandseinsatz – kann sich die Organisation zwischenzeitlich so verändert haben, dass keine Rückkehr auf den vorherigen Arbeitsplatz möglich ist, weil es diesen nicht mehr gibt. Projektmanagement muss sich daher auch mit Personalentwicklung und Karriereplanung verknüpfen.

Da in vielen Organisationen das Arbeiten in Projekten nicht die Ausnahme bildet, sondern eine fortwährende und in mehreren Projekten gleichzeitig laufende Form der Weiterentwicklung und Selbsterneuerung ist, kommt der Verknüpfung strategischer Themen mit operativen Themen eine besondere Bedeutung zu. Diese Verknüpfung kann nicht von einzelnen Projektmanagern geleistet werden, weil diese zum einen eher operativ unterwegs sind und weil zum anderen das gesamte jeweils aktuelle Projektportfolio eine Überblickssicht erfordert. Häufiger, als man erwarten würde, ist diese nur mangelhaft gegeben. Wenn immer wieder neue Projekte initiiert werden, erhöht sich der Komplexitätsgrad strukturell und in der Folge steuerungstechnisch; die „soziale Unruhe“ wächst, die Personaldecke wird zu dünn und Projekte beginnen, sich gegenseitig zu parasitieren. Der ideale Ort für die Bearbeitung solcher Fragen sind die Lenkungsausschüsse, Steuerungskreise oder Steering Committees. Das darin involvierte obere Management hat nicht immer eine Vorstellung von der Notwendigkeit des integrierenden

und abwägenden Agierens als Steuerungskreis. Was man hingegen häufig vorfindet, ist eine tribunalartige Inszenierung von Meilensteinsitzungen, in denen ein Projektleiter über den aktuellen Stand der Dinge an das obere Management reportiert und danach aus der (nicht integrierten) Sicht verschiedener Ressorts (Produktentwicklung, Einkauf, Produktion, Marketing etc.) von den Bereichsleiter/innen ins Kreuzverhör genommen wird. Gerade im Verhältnis zu Lenkungsausschüssen werden die Steuerungsfähigkeiten von Projektleiter/innen („steuern von unten“) besonders getestet.

### **Worauf Beratung zielt und welche Designs praktikabel sind**

Im Allgemeinen kann man sagen, dass man überall dort, wo Komplexität ansteigt, mit vorgefertigten Routinen nicht mehr das Auslangen findet. Damit steigt der Bedarf an Reflexion und im Gefolge davon auch der Bedarf an Beratung. Ein besonderer Stellenwert kommt dabei der Reflexion in sozialen Gefügen zu – im Gegensatz zu individuellem Nachdenken. Wenn man den Anspruch hat, dass Beratung Systemreflexion betreibt, und damit schon prinzipiell über verschiedene Tellerränder hinausschaut, ergeben sich Anknüpfungsmöglichkeiten an sonst Ausgeblendetes. Damit wird das Leben von Klienten nicht sofort leichter. Ein Berater bzw. eine Beraterin, heißt es, ist jemand, wo man mit einem Problem hinkommt und mit fünf Problemen weggeht. Bis zu einem gewissen Grad besteht dieses Phänomen zu Recht, denn viele Problemlagen liegen in einer zu eingegengten Sichtweise begründet. „Beratung“ steht hier als Sammelbegriff für verschiedene Formen reflexiver Bearbeitung von Gegebenheiten in Projekten. „Coaching von Projektleitern“ fällt ebenso darunter wie „Team-supervision“ oder „Workshopmoderation“; hier ist es zweckmäßig, sich an den Sprachgebrauch der Klientel zu halten bzw. einen solchen situationsangemessen zu vereinbaren bzw. zu entwickeln, auch, um dem Kind einen Namen zu geben, der plausibel klingt und den man nach außen hin mitteilen kann (s. dazu Krainz, 2008; Lackner, 2008). Die Beratungsformen lassen sich nach der Anzahl der beteiligten Personen und demzufolge nach ihrem Komplexitätsgrad unterscheiden. Adressaten von Beratungsaktivitäten können Projektleiter/innen individuell sein (1), man kann mit Gruppen arbeiten (2) und man kann

sich komplexere, ein Projekt und die es umgebende Organisation betreffende Beratungsdesigns ausdenken (3).

*Coaching von Projektleitern* (1) ist immer eine adäquate Dienstleistung in komplexen Situationen, in denen bedacht werden muss, wie man sich eine soziale Situation aufbereitet, welche Rolle man in welcher interaktiven Situation wahrnehmen sollte, welche Nebenwirkungen Aktionen haben können, welche Personen und Gruppierungen eine Rolle spielen, sodass man sie besser nicht vergisst, welche Strategien bei einem durchzuführenden Meeting angebracht sind und was man besser unterlassen sollte und welches Leitungsverständnis insgesamt adäquat ist. Betrachtet man ein Projekt als einen interaktiven Prozess, der zweckmäßigerweise in definierten Phasen ablaufen soll, dann sieht man, dass die Systemlandschaft von Projekten eine Aufeinanderfolge und ein zeitgleiches Nebeneinander sozial-interaktiver Situationen darstellt. Jede dieser Situationen stellt eine eigene „Baustelle“ dar, die bearbeitet gehört. Wie in Coachings oder Supervisionen üblich, hilft eine geleitete Situationsklärung, die Gesamtlage besser zu verstehen, und ermöglicht die Gewinnung einer relativen Sicherheit (relativ, weil sich unter geänderten Bedingungen neuer Orientierungsbedarf ergibt) für die nächsten Steuerungsaktivitäten. Auftraggeber für solche Coachings kann der Klient selbst sein, der dafür entweder ein Budget hat oder sich das privat leistet, oder jemand weiter oben in der Hierarchie, wenn etwa die Organisation in Gestalt des Personalmanagements die Möglichkeit dazu systemisiert hat. In diesem Fall kann ein mögliches Informationsbedürfnis dieser Auftraggeber gegeben sein, das man als Coach in der entsprechenden Form zurückweisen wird. Die psychologische Situation von Projektleiter/innen ist durch eine gewisse „funktionale Einsamkeit“ gekennzeichnet, die sich immer in organisatorisch exponierten Lagen einstellt und die ein eigenes Stressmoment darstellt. Insbesondere in angespannten Lagen gibt es dann kaum Gelegenheiten, mit anderen am Projekt Mitwirkenden „wertfreie“ Gespräche zu führen, weil alles von Interessen durchdrungen und daher doppeibödig ist. Bis eine Lebensform damit gefunden worden ist, die ein wünschenswertes Maß an Transparenz darüber erzeugt, kann es einige Zeit dauern, und manche Projekte entwickeln das nie.



Wesentlich stärker wird der Einmischungsgrad von Beratung in Projektabläufe, wenn man nicht nur mit der einen Person Projektleiter arbeitet, sondern mit *Gruppen* (2). Das kann zu Beginn eines Projekts geschehen (Kickoff-Meeting), bei hinlänglich großen und lange währenden Projekten als Zwischencheck, entweder im Sinne einer Problembehandlung oder einer präventiven „Gesundenuntersuchung“ zur Vergewisserung, dass der Kurs stimmt, oder am Ende, wenn es etwas Wichtiges auszuwerten gibt. Die dabei zu erbringende Moderationsleistung von Beratung ist nicht zu unterschätzen, ein in gruppendynamischen Lernszenarien entwickelter Denk- und Erfahrungshintergrund ist hier zweckmäßig. Kickoff-Meetings sind höchst nützliche Erstsituationen von Projektgruppen, in denen sich möglichst alle Mitwirkenden in die Gesamtlage hineindenken können, ehe es ans detaillierte Arbeiten geht. Die Moderation hat den Hauptzweck, ein zu eiliges Konzentrieren auf das Projektziel zu verhindern und an Stelle dessen am sozialen Gefüge zu arbeiten. In jedem Projekt treffen unterschiedliche Subkulturen eines Unternehmens bzw. einer Organisation aufeinander. Ingenieure treffen auf Verkäufer, Ehrenamtliche auf Hauptamtliche, Unternehmertypen auf Bürokraten, Interne auf Externe u. a. m., jeder Unterschied kann zur Kommunikationsbarriere werden, die mit Anklammern an IT-generierte Schematismen versuchsweise, aber unzulänglich kaschiert wird. Wohl werden Projekte in erster Linie nach fachlichem Know-how zusammengestellt und nicht hinsichtlich hierarchischer Empfindlichkeiten, aber hier unterscheiden sich die Kulturen. Wenn es um etwas Attraktives geht, kann es schon vorkommen, dass zuerst die statushöheren Personen aufmarschieren und dem Bedürfnis erliegen, ihre Wichtigkeit durch Wortmeldungen zu demonstrieren, die weniger inhaltlichen Charakter haben als z. B. zeremoniellen. Aber auch in diesbezüglich neutraleren Kulturen findet man immer wieder die Situation vor, dass in einer Projektgruppe zwar keine direkten Über- und Unterordnungsverhältnisse gegeben sind (manchmal auch das), wohl aber Personen unterschiedlicher hierarchischer Ränge. Manch einer oder eine ist sogar „höher“ als der Projektleiter selbst. In den letzten Jahren haben sich die Situationen vermehrt, in denen man das Wort „Kulturunterschied“ wörtlich nehmen muss, in vielen internationalen Projektgruppen werden mehrere Sprachen gesprochen, weshalb ja meist auch Englisch als Corporate Language eta-

bliert wird, und häufig sind es die unterschiedlichen Religionszugehörigkeiten, welche die „Kultursensitivität“ der Beteiligten und des Managements auf die Probe stellen. Mit Projektgruppen kann also viel und erfolgreich gearbeitet werden. Die initiale Beratung und Prozessbegleitung trägt wesentlich zur Arbeits- und Konfliktfähigkeit der Gruppe bei.

Das dritte Szenario möglicher Beratungen bezieht sich auf das *Verhältnis von Projekt(en) und Organisation* (3), beschäftigt sich mit den Schnittstellen und hat am stärksten den Charakter einer Intervention. Zu intervenieren muss man sich gar nicht eigens vornehmen, es geschieht automatisch, wenn komplexe Verhältnisse einer breiten Thematisierung durch die beteiligten Schlüsselfunktionen zugeführt werden können. In jedem Fall sind hierbei auch die oberen Leitungsebenen zu involvieren. Die Voraussetzung für eine so angelegte Beratung ist allerdings abhängig von einem bereits hoch entwickelten Problembewusstsein der oberen Leitungsebenen und einer hohen Bereitschaft zur Selbstthematisierung der Organisation als Organisation. Hier spielen die internen Personal- und Organisationsentwicklungsabteilungen eine wesentliche Rolle, weil sie indirekt diese Selbstthematisierungsbereitschaft erzeugen, das Feld also aufbereiten. Man kann dann auch interessante Kooperationen mit diesen internen Bereichen eingehen und interessante Beratungsprozesse designen. Ohne solche internen Voraussetzungen ist die Anknüpfbarkeit externer Beratung schwieriger. In zahlreichen Ausbildungslehrgängen für Projektmanager haben Teilnehmer/innen gemeint, man sollte doch „denen da oben“ sagen, was wir über Hierarchiekrise, Schnittstellenproblematik und Widerspruchmanagement vor den Projektmanagern ausbreiteten. Tatsächlich trifft man auf den oberen Leitungsebenen mitunter auf etwas verduzte Reaktionen, wenn deutlich wird, dass man nicht nur das Mittelmanagement und eine Crew von Projektleitern „schulen“ muss, um das Gelingen von Projekten sicherzustellen. Noch mehr als in dem Beratungsformat, wo man auf das Leben von Projektgruppen fokussiert (2), ist hier ein qualitativer Sprung zu beobachten und auch von der Beratungsstrategie her zu beabsichtigen. Dabei erkennt man, dass die für das Gelingen von Projekten zunehmend ins Treffen geführte und geforderte „Sozialkompetenz“ von Projektleitern (s. dazu Krainz, 2009) nicht mehr sinnvoll auf eine bloß individuelle Fertigkeit von Projektleiter/

innen aufzufassen ist, sondern vielmehr als eine Eigenheit größerer sozialer Einheiten. Das prominenteste Konfliktszenario ist hier sicherlich die Bearbeitung der Verbindung vom Management einzelner Projekte und der organisatorischen Gesamtsteuerung. Hier wird die Problematik der Schnittstellen, die sozialstrukturell aus Doppel- und Mehrfachmitgliedschaften besteht, samt den damit verbundenen Loyalitäten und Loyalitätsrelativierungen besonders deutlich. Auf der Themenliste stehen Ressourcenfragen, Zielveränderungen im Projektablauf („moving targets“), Störmanöver aus der Linie, Auswirkungen von Projektentscheidungen auf benachbarte Prozesse und Bereiche, lauter klärungsbedürftige Fragen, die den einzelnen Projekthorizont überschreiten. Für Projektleiter/innen, die ihre Karriere bzw. Nominierung meist ihrer fachlichen Qualifikation verdanken, sind solche Szenarien intensive Lernsituationen, die ihnen ihre Doppelrolle – Steuerung des Projektablaufs und Steuerung der Verknüpfung von Projekt und Organisation – deutlich vor Augen führen. Aber auch die obere Leitungsebene kann sich in vernetztem Denken üben.

## Literatur

- Heintel, P. & Krainz, E. E. (2001): Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis? (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Krainz, E. E. (2008): Supervision – Beratung mit beschränkter Wirkung. Supervision (Heft 2), S. 22–30.
- Krainz, E. E. (2009): Sozialkompetenz im Projektmanagement. Eine unterschätzte Dimension. Plädoyer für einen gruppenspezifischen Paradigmenwechsel. Gruppenspezifische Dynamik und Organisationsberatung 40 (3), S. 235–256.
- Lackner, K. (2008): Beratungsillusionen. Supervision (Heft 2) S. 6–15.

# TRAINING

## Probearbeiten mit hohem Realitätswert

„In dieser Woche können wir endlich unsere neue Fertigungsstraße in Betrieb nehmen.“

„Ja, toll. Dafür haben wir unsere Mitarbeiter seit einem halben Jahr trainiert. Da gibt's zwar eine Menge technischer Neuerungen; aber ich glaube, darauf sind sie gut vorbereitet.“

„Kommen Ihre Leute auch mit der Gruppenarbeit und mit den Schnittstellen zwischen unseren neuen Teams klar?“

„Da bin ich mir nicht so sicher. Die neuen Teams sind ja erst kurz zusammen, aber es gibt jetzt schon Rangeleien: Der eine macht immer das schiere Gegenteil dessen, was sein Teamleiter ihm sagt. Es schert ihn auch nicht, wenn ich das mitbekomme. Der nächste will seine Arbeitszeit um sein Handballtraining herum organisieren, zu dem er dreimal die Woche geht, und kriegt sich darüber mit zwei weiteren in die Haare. Der Teamleiter der anderen Gruppe hat sich bei mir schon beklagt, dass bei dem anderen Team Arbeit liegen bleibt, die letztlich an seinen Leuten hängen bleibt.“

„Solche Streitereien gehen immer zu Lasten der Effizienz. Das kann teuer werden. Bekommen Sie das in den Griff?“

„Ich habe das auch schon mit meinem Coach besprochen, komme aber nicht wirklich weiter. Jetzt habe ich – jenseits disziplinarischer Maßnahmen – schon verschiedene Möglichkeiten überlegt: Wir könnten Teamtrainings zur Teamentwicklung machen oder eine Maßnahme für die drei Teams zusammen, damit die ihre Zusammenarbeit verbessern und ihre Schnittstellen besser regeln. Oder ich lasse dieses schwierige Team ein Konflikttraining machen. Oder ich schicke die Teamleiter mal in eine Fortbildung, wo sie lernen können, wie man Teams leitet.

Ich habe sogar schon mal darüber nachgedacht, ob ich selbst mal an so was teilnehme.“

„Wir sollten jetzt entscheiden, was wir als erstes anfassen ...“

Die beiden Führungskräfte in dieser fiktiven, aber erfahrungsbasierten Szene werden es nicht leicht haben, sich die effektivste Unterstützung zu organisieren. So vielfältig mögliche Anlässe sind, über die Durchführung eines Trainings oder eine Teilnahme nachzudenken, so vielfältig sind Trainingsthemen, -formen, -methoden, -designs, -settings und die dazugehörigen Qualifikationen, Rollengestaltungen, Vorlieben und Haltungen von Trainerinnen und Trainern.

Eine Orientierung auf dem Trainingsmarkt ist für Auftraggeber mindestens ebenso schwierig und risikobehaftet wie auf dem ebenfalls unübersichtlichen Coachingmarkt: Von der „Sprechpuppe“ – wie ein Auftraggeber einmal diese Art von „Trainer/in“ nannte – die bei der leisesten Regung eines Gruppenprozesses oder Anzeichen eines Konfliktes in der Gruppe, der nicht im vorgefertigten und standardisierten Trainingsprogramm vorgesehen ist, von der Rolle kommt und aus der Fassung gerät, bis zu hoch qualifizierten, erfahrenen und kompetenten Kollegen/innen hat der Trainingsmarkt alles zu bieten. Dazu gehört eine Flut an Trainingsliteratur sehr unterschiedlicher Qualität und Provenienz, Webpräsenzen sehr vieler Anbieter, Messen, Verbände und Zeitschriften.

Im Folgenden werde ich den sehr breiten Trainingsbegriff für unser Tätigkeitsfeld eingrenzen, auf die Unterschiede zwischen Trainingstätigkeit und Beratungstätigkeit von Supervisoren/innen oder Coachs<sup>1</sup>

1 Im Folgenden werde ich die Begriffe Supervisor/in und Coach wie synonyme Begriffe gebrauchen. Viele Unternehmen und Organisationen aller Bereiche gebrauchen diese Begriffe ebenfalls synonym oder unterscheiden zwischen „Supervision für Mitarbeitende“ und „Coaching für Führungskräfte“ oder meinen, dass Coachs Supervision nötig hätten, oder der Begriff der

eingehen und auch die Ergänzungen, die Training und Supervision bzw. Coaching füreinander bieten können, beleuchten. Schließlich werde ich eine spezielle Orientierung im Trainingsbereich exemplarisch vorstellen und daran verdeutlichen, wie Qualität zu erzielen ist.

## **Trainingsbegriff**

Der Begriff „Training“ wurde zuerst im Pferdesport<sup>2</sup> benutzt. Training in unserem Verständnis zielt, in Unterscheidung zu einer einzelnen Übung, auf nachhaltiges Lernen, also entsprechende „Trainingseffekte“.

Gegenstand dieses Lernens jenseits technischer Trainings kann die eigene Person mit ihrem Verhalten sein, die soziale Interaktion, der Umgang mit Rollenfunktionen, das Verstehen von und der Umgang mit Gruppen und Teams, das Verstehen von und der Umgang mit organisatorischen und institutionellen Phänomenen oder der Erwerb von Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Menschen aus bestimmten Zielgruppen.

Trainings in unserem beruflichen Kontext können je nach Anlass, Problemlage und Zielsetzung Kommunikations-, Team-, Konflikt-, Führungskräfteentwicklungs-, Management-, Organisations-, Selbsterfahrungs-, Verkaufs- oder andere Trainings sein. Sie können inhouse, also in einer konkreten Organisation und bezogen auf diese, stattfinden. Hier können sie für Teams, Abteilungen, Projektgruppen, abteilungs- und teamübergreifend oder, in großen Organisationen, sogar wie ein Training unter Fremden durchgeführt werden, wenn die Kolleg/innen aus unterschiedlichen Bereichen kommen, sich nicht persönlich kennen und trotzdem ein verbindendes Trainingsziel verfolgen.

Sie können auch in einer Komm-Struktur von einem Veranstalter frei für Personen aus unterschiedlichen Organisationen und Unternehmen ausgeschrieben werden. Häufig wird auch von „On-the-

Job-Training“ oder „Off-the-Job-Training“ gesprochen.

Sie können methodisch und didaktisch klar orientiert sein, z. B. gruppendynamisch, themenzentriert, gestalttherapeutisch, psychodramatisch, transaktionsanalytisch, personenzentriert oder auf andere Weise – häufig aus therapeutischen Schulen abgeleitet – angelegt sein. Oft findet sich eine eklektische Melange aus allem, was als gut und richtig empfunden wird, insbesondere aber den speziellen Qualifikationen oder Vorlieben der Trainer/innen entspricht. Die Qualitäten, Haltungen, das Rollenverständnis, die beruflichen Erfahrungen und die Ausbildungen, wenn denn eine oder vielleicht mehrere absolviert wurden, der Trainer/innen spielen hier die entscheidende Rolle.

Trainings können indoor, also „in vier Wänden“, oder – beliebt für Teamtrainings – outdoor in Natur und Landschaft stattfinden. Sie werden häufig internet- oder intranetunterstützt durchgeführt. Sie können als Einzeltraining oder als Bestandteil einer längerfristigen Aus-, Fort- oder Weiterbildung eingesetzt werden.

Selbst wenn man beim Trainingsbegriff von sportlichen Aktivitäten und sonst privat induzierten oder Trainings absieht, die auf die technische Handhabung von Gerätschaften absehen, bleibt eine Fülle an möglichen Trainingsmöglichkeiten. Dem Einfallsreichtum sind keine Grenzen gesetzt, Trainingsantworten auf interaktive und soziale Fragen im Kontext von Arbeit in jeder Art von Organisation oder Unternehmen zu gestalten. Und das ist auch gut so.

## **Training und Beratung: Differenzen und Synergien**

Wenn man mit Hilfe der Suchmaschine der DGSv nach Supervisor/innen recherchiert, die „Training“ anbieten, dann findet man fast 1.100 Kolleg/innen. Für fast ein Drittel der in der DGSv organisierten Supervisor/innen ist Trainingstätigkeit darum vermut-

---

„Supervision“ ist entweder nicht bekannt, im Unternehmen ungebräuchlich, aber die entsprechende Tätigkeit ist gefragt. Das sind Realitäten. Damit will ich die nachvollziehbaren Bemühungen, z. B. von Ferdinand Buer, diese Begriffe zu differenzieren und unterscheidbar zu machen, nicht konterkarieren. Vgl. z. B. Buer, Ferdinand (2005): Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate. Ein Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel. OSC 12, 3, 278–297.  
Vgl. Haubl, Rolf (2008): Coaching und Supervision. Wie paradigmatisch sind die Differenzen? in: DGSv aktuell 4 (2008), 13–15.

2 Drodowski, Günther (1989): Duden Band 7, Etymologie, Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache, 2., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Mannheim, Wien, Zürich (Dudenverlag), Stichwort „trainieren“.

lich eine fachlich und wirtschaftlich bedeutsame berufliche Aktivität.

Beratungs- und Trainingstätigkeit haben einige Gemeinsamkeiten, aber auch erhebliche Unterschiede, was die erforderlichen Kompetenzen und die Rollengestaltung anlangt. Eine Gemeinsamkeit ist, dass bei einer Trainingsanfrage, ähnlich wie bei einer Supervisions- oder Coachinganfrage, Auftragsklärung und Diagnose zu betreiben sowie ein Kontrakt zu schließen sind, die in klaren Absprachen und Zielformulierungen münden.

Supervisor/innen können, wenn sie methodisch-didaktisch dazu in der Lage sind, besonders in allen Angelegenheiten trainieren, die das Spannungsfeld Person – Rolle – Organisation – Anspruchsgruppen betreffen.

Sowohl in der Beratung als auch in der Trainingstätigkeit bedarf es pädagogischer und sozialpsychologischer Kompetenzen sowie gruppenspezifischer Prozesskompetenz, um methodisch-didaktisch fundierte Lernsettings zu schaffen und um auf der Basis von Diagnosen zu geeigneten Interventionen zu gelangen. Ebenso sind in Beratungsprozessen trainierende Anteile und in Trainings supervidierende Sequenzen denkbar.

Abhängig vom verabredeten Gegenstand und den Zielen eines Trainings sind die Anforderungen i. d. R. aber komplexer, weil z. B. Inhalte und Gruppenprozess in engem zeitlichem Rahmen miteinander zu verbinden sind, wofür durch die fraktionierte Arbeitsweise in Supervisions- oder Coachingprozessen mehr Zeit bleibt. Die Durchführung von Trainings muss deutlich erwachsenenbildnerischen Anforderungen an das Lernen von Erwachsenen genügen.

Die Unterschiede zwischen der Arbeit als Trainer/in und Supervisor/in bzw. Coach werden deutlicher, wenn man darauf schaut, was in den einzelnen Verfahren tendenziell stärker fokussiert und erzielt werden kann als in dem jeweils anderen:

In Supervision oder Coaching wird i. d. R. das reale berufliche Handeln der Supervisand/innen oder Coachees außerhalb des Beratungssettings reflektiert. Im Training wird eine laboratorische Realsituation geschaffen, die eine unmittelbare Verbindung von Handeln und Reflektieren in Gruppen ermöglicht. Dieses ist beispielsweise auch in bestimmten Formen von Teamsupervision möglich, zielt aber immer auf das berufliche Handeln außerhalb des Supervisionssettings. Im Training hingegen können die aktuelle soziale Interaktion und das reale Verhalten

zum Gegenstand gemacht und reflektiert werden und es bezieht sich auf die Gesamtperson. Trainings Teilnehmer/innen können unmittelbares Feedback hinsichtlich der Wirkungen ihres Verhaltens bekommen, was in erster Linie für sie persönlich und in der Folge auch für ihr berufliches Handeln bedeutsam sein kann.

Nun sind auch Trainings denkbar, die gänzlich auf das Hier-und-Jetzt-Prinzip und seine Möglichkeiten verzichten, sondern ausschließlich instrumentelle Fähigkeiten oder spezifisches Wissen im jeweiligen Feld vermitteln wollen. In dieser Art Bildungsarbeit tritt aber der personenbezogene, trainierende, also ausprobierende, erprobende Anteil hinter dem schulenden zurück.

In der Architektur längerfristiger Fort- und Weiterbildungen können sich Training und Supervision bzw. Coaching im Interesse der Umsetzung des Trainierten im Alltagshandeln bestens ergänzen. Wenn auch in Trainings Probehandeln mit hohem Realitätswert stattfinden kann, leiden sie häufig unter dem so genannten „Transferproblem“, also unter dem Problem, dass Trainingsteilnehmenden es nicht, nur schwer oder nicht nachhaltig gelingt, Erfahrungen und Erkenntnisse aus einem Training im Alltag anzuwenden. Supervision bzw. Coaching können dazu beitragen, die Umsetzung des Erfahrenen und Gelernten in den Alltag zu fördern und zu unterstützen. Supervision und Coaching können zur Erzeugung von Nachhaltigkeit und Kontinuität und zur Fortsetzung und Vertiefung begonnener Entwicklungen beitragen. Supervisor/innen kennen dieses Konzept aus ihrer eigenen Supervisionsausbildung, in der in seminaristischen Veranstaltungen und mithilfe des vertiefenden und auf die konkrete und persönliche Supervisionspraxis zielenden Instruments der Lehrsupervision Supervision gelehrt wird.

### **Ein Beispiel: Gruppendynamische Trainings**

Zur Illustrierung und als Beispiel möchte ich eine klassische Trainingsmethode zum sozialen Lernen skizzieren, von der zwischenzeitlich geunkelt wurde, sie habe ihre Zukunft schon hinter sich, die aber in den letzten Jahren eine Renaissance erlebt. Mir persönlich sind drei DAX-Unternehmen bekannt, die seit einiger Zeit gruppendynamische Trainings für Mitarbeiter/innen und Führungskräfte in nicht unerheblichem Umfang durchführen, die der Selbster-

fahrung, der besseren persönlichen Performance in Arbeitsgruppen, Teams und Projekten oder der Reflektion und Verbesserung des Führungsverhaltens dienen und zu einem vertieften Verständnis der kommunikativen, interaktiven und sozialen Prozesse in Gruppen, Teams und Projekten sowie von strategischen Prozessen im Unternehmen und der eigenen Positionierung darin beitragen sollen. Auch für Mitarbeiter/innen aus Organisationen der Sozial- und Bildungsarbeit, aus Kirchen und im Gesundheitswesen bieten gruppenspezifische Trainings nach wie vor eine bewährte Fortbildungsmöglichkeit, teilweise in längerfristigen, durch Supervision begleiteten Bildungsprozessen.

Unterschieden werden vor allem zwei Trainingsformen: das Selbsterfahrungs- oder Sensitivitytraining, in dem die so genannte Trainingsgruppe eine zentrale Rolle spielt, und das Organisationstraining. Im Sensitivitytraining stehen die Person, ihr Verhalten und die Wirkungen dieses Verhaltens im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Ein Organisationstraining ist entweder „*ein sich selbst steuerndes Lernsystem ... , das sich die Strukturen erst schaffen muss, in der ... Lernen möglich ist*“<sup>3</sup> oder es „*wird als Planspiel gestaltet, in dem Organisation mit ihren relevanten Subsystemen simuliert (wird) und eine Ausgangssituation vorgegeben ist*“.<sup>4</sup>

Beide Trainingsformen tragen zu einem besseren Verständnis der psychologischen, kommunikativen und von Personen getragenen Struktur von sozialen Prozessen in Gruppen, Teams und Organisationen oder Organisationseinheiten bei und können gleichzeitig einen Zugang zur Dynamik ermöglichen, wie Menschen von Gruppen und Organisationen geprägt werden.<sup>5</sup>

Gruppendynamische Trainings arbeiten im Sinne der Aktionsforschung im Trainingshandeln aller Akteure mit zwei einfachen, aber anspruchsvollen Prinzipien:

1. Hier-und-Jetzt-Prinzip: die Teilnehmenden wer-

den ermuntert, sich ausschließlich auf die aktuelle Gruppensituation und die aktuelle Interaktion zu beziehen, sie zu erforschen und sich durch diesen Arbeitsprozess selbst als Gruppe zu formieren. Alle Äußerungen, die das Hier und Jetzt der Gruppe, z. B. durch Erzählen aus beruflichen Situationen, verlassen, werden auf ihre Bedeutung für das Hier und Jetzt der Gruppe und ihren Prozess zurückbezogen. Die Trainer/innen unterstützen und begleiten diesen Prozess.

2. Feedback: Die Teilnehmenden werden sich ihrer Wahrnehmungen über das Hier und Jetzt, also über aktuelle interaktive und kommunikative Situationen, über die Auswirkungen ihres Verhaltens in der Gruppe, über den Gruppenprozess gewahr und tauschen diese Wahrnehmungen aus. Dabei gleichen sie ihre Wahrnehmung mit der anderer, in der Regel unter Berücksichtigung gewisser Feedbackregeln, ab.

Um die kommunikativen Alltagsgewohnheiten zu irritieren und der Reflektion zugänglich zu machen, ein „unfreezing“, also ein „Auftauen sozialer Selbstverständlichkeiten“<sup>6</sup> zu erreichen, machen die Trainer/innen am Trainingsbeginn keine Vorgaben zu den zu besprechenden Themen oder zur weiteren Vorgehensweise. Sie gewährleisten lediglich den Rahmen der Arbeit wie Ort, Vorgabe und Einhaltung der Arbeitszeiten, Einhaltung der Gruppengrenzen, also wer Teilnehmer/in des Trainings ist bzw. wer formal zu einer der gebildeten Untergruppen (im Sensitivitytraining: zu welcher der Trainingsgruppen) gehört, welche Arbeitsprinzipien gelten und welche Rolle sie als „facilitators“ einnehmen. Auch im weiteren Verlauf eines Trainings geben sie möglichst wenig Struktur vor, aber so viel wie nötig. Dieses, die Teilnehmenden herausfordernde und irritierende Vorgehen in gruppenspezifischen Trainings wird als „initiale Verunsicherung“ und mit dem Begriff der „Minimalstrukturierung“<sup>7</sup> belegt.

3 König, Oliver, Schattenhofer, Karl (2006): Einführung in die Gruppendynamik, Heidelberg (Carl-Auer-Systeme-Verlag), 73. Eine informative, übersichtliche und verständliche Einführung.

4 ebd.

5 ... bis hin zur „Déformation professionnelle“.

6 vgl. Lewin, Kurt (1953): Die Auflösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen zur Gruppendynamik, Bad Nauheim (Christian)

7 vgl. Amann, Andreas, Dissertation (2004): Reflexive Vergemeinschaftung. Zu Struktur und Prozess gruppenspezifischer Praxis, 63–68. Eine sehr informative, lesenswerte und gut lesbare, wissenschaftliche, bisher leider noch nicht im Buchhandel erhältliche Arbeit (siehe <http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=980687543>).

Vgl. König, Oliver, Schattenhofer, Karl (2006), 78f, 81–83.

Mit bestimmten Gruppenübungen, seien sie in der Literatur<sup>8</sup> zu finden oder „selbst erfunden“ – manchmal auch als „gruppendynamische Spielchen“ titulierte<sup>9</sup>, – wird tendenziell eher sparsam umgegangen. Unter der Hand soll keine, eher die Unsicherheit und Angst der Trainer/innen regulierende Struktur eingeführt werden, die die Teilnehmenden aber hindert, die dem gruppendynamischen Prozess zugrunde liegende, kommunikative, interaktionelle und soziale Struktur zu erkennen, um auf diesem Wege etwas über Normen und ihre Entstehung, Rollen, Status-themen, Führung, Leitung und Autorität, Junge und Alte, Frauen und Männer, die Unterschiede und die Möglichkeiten des Zueinander zu lernen. Der gruppendynamische Prozess und die persönlich korrespondierenden Themen der Teilnehmenden werden mit Unterstützung der Trainer/innen „gehoben“ und bearbeitet.

Die Trainer/innen initiieren Feedback, stellen ihre Einschätzungen zu den Gruppenprozessen zur Verfügung, konfrontieren einzelne und die Gruppe mit ihren Kommunikations- und Verhaltensmustern. Sie informieren zu gegebener Zeit über theoretische Modelle von Gruppenentwicklung und anderen in der Gruppe aktivierten Themen.

## Qualität

Wer im Trainingsgeschäft nicht als „Sprechpuppe“ reüssieren will, kann sich nur über Qualität profilieren. Eine Binsenweisheit ist, dass entsprechende Bildungsprozesse dazu unabdingbar sind. Da Supervisoren/innen und Coaches das berufliche Spannungsfeld Person – Rolle – Organisation – Anspruchsgruppen prozesshaft, selbstkritisch und lernfähig beraten, haben sie gute Chancen, auch als Trainer/innen mit den notwendigen methodisch-didaktischen Updates eine gute Figur abzugeben.

Trainer/innen – auch wenn sie originär Berater/

innen sind – sollten Rechenschaft über folgende Fragen und zu folgenden Themen<sup>10</sup> ablegen können:

- Verfüge ich über eine differenzierte Selbstwahrnehmung, also einen zuverlässigen und differenzierten Zugang zu mir selbst als Person, d. h. zu meinen eigenen Gefühlen und meinen wirklichen Handlungsmotiven?
- Verfüge ich über eine angemessene Fremdwahrnehmung? Kann ich gruppendynamische Prozesse einschätzen und Aussagen anderer Personen hinsichtlich der Inhalte, Gefühle und möglicherweise angebotener Projektionen verstehen und einordnen? Kann ich Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung unterscheiden und beides abgleichen? Finde ich mögliche Differenzen interessant oder muss ich mich oder andere normativ sanktionieren? „Was ‚darf‘ ich fühlen oder denken? Was ‚dürfen‘ andere fühlen oder denken?“
- Die im Beispiel skizzierten gruppendynamischen Trainingssituationen können für Trainer/innen extrem belastend sein. Bin ich emotional belastbar und auch in sozial-emotional aufgeladenen Situationen stabil?
- Kann ich spontan und trotzdem dem Prozess und den beteiligten Menschen angemessen auf aktuelle Anforderungen einzelner oder – was viel anspruchsvoller ist und darum tendenziell vermieden wird – auf Anforderungen der Gruppe reagieren, ohne das kontraktierte Setting, meine Trainer/innenrolle oder die Beziehung zu den Teilnehmenden zu verlassen? Finde ich die richtigen Worte?
- Kann ich – im Rahmen des Vereinbarten – flexibel mit meiner Trainer/innenrolle umgehen?
- Wie ist mein Interventionsverhalten? Kann ich die Einzelpersonen sehen und verstehen, ohne den Gruppenprozess, möglicherweise die Organisation oder den Arbeits- und Lernprozess zu vernachlässigen und umgekehrt?

8 vgl. Antons, Klaus (2000): Praxis der Gruppendynamik: Übungen und Techniken, 8. durchgesehene und ergänzte Auflage, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle (Hogrefe).

Häufig als Übungslieferant „missbrauchter“ Klassiker, Erstauflage 1973.

9 So oder ähnlich sprechen gelegentlich frustrierte Teilnehmern/innen qualitativ fragwürdiger Veranstaltungen, die sich als gruppendynamische Trainings ausgaben, ohne es zu sein, in denen die Trainer/innen, sei es aus Unsicherheit, Unwissen oder zur Unterhaltung eine Übung nach der anderen absputten, ohne vorhergehende für Thema und Prozess zu nutzen und auszuwerten.

10 vgl. Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik. Sektion Gruppendynamik im DAGG (Deutscher Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik). Trainer/in für Gruppendynamik, Ausbildungsrichtlinien (2008): Voraussetzungen, Inhalte, Ziele, Verlauf, vgl. [www.gruppendynamik.de](http://www.gruppendynamik.de).

- Wie kann ich einem Training und seinen anspruchsvollen Zielen einen adäquaten Rahmen geben? Wie kann ich das Design, also die Gestalt eines Trainings, bestimmen und die Abfolge von unterschiedlichen Arbeitsformen im Gesamtkontext festlegen, die dem Kontrakt, den Teilnehmenden, den Erfordernissen der Gruppe, denen der Organisation, meinen persönlichen Möglichkeiten und den vereinbarten Zielen gerecht werden? Wie passt ein bestimmtes bzw. mein Trainingsdesign in die Architektur einer längerfristigen Maßnahme oder einer Organisation?

Diese Auflistung basiert auf bewährten Kriterien zur gruppendynamischen Trainer/innenausbildung der Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO), die auch Sektion im Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG) ist. Die Kriterien zielen insbesondere auf die persönliche Haltung und einige zentrale Fähigkeiten, um sich als Trainer/in angemessen und rollenadäquat in niedrig strukturierten Gruppen zu bewegen und die Qualität gruppendynamischer Trainings zu gewährleisten. Sie können aber auch als Anregung dienen, worauf Trainer/innen achten sollten, die keine gruppendynamische Ausbildung gemacht haben.

Die Ausbildung der DGGO basiert auf dem Prinzip, dass man sich hinsichtlich der erforderlichen Kompetenz und ihrer Entwicklung nicht vollständig selbst einschätzen kann, sondern dass eine gewisse Objektivität erst dann entsteht, wenn die Selbsteinschätzung mit der Einschätzung anderer konfrontiert wird, wenn also mehrere sachkundige Personen im Sinne eines Mehraugenprinzips ihre Beurteilungen abgeben. Die oben genannten Fragen sind also nicht allein und für sich zu beantworten; Antworten können nur dialogisch generiert werden.

## Fazit

Die beiden Führungskräfte in der anfänglich skizzierten Szene haben es tatsächlich nicht leicht, den richtigen Ansatzpunkt und die passenden Trainingsmaßnahmen für ihre diffizilen Aufgabenstellungen zu

finden. Ihnen ist eine Beratung zu wünschen, die sie darin unterstützt, die richtigen Maßnahmen in der richtigen Reihenfolge und mit der richtigen personellen Besetzung zu planen und zu beauftragen.

In den im Beispiel näher explizierten gruppendynamischen Trainings kann sicherlich viel über Teams und Gruppen sowie deren Entwicklung, über die Gestaltung von (beruflichen) Beziehungen, über Rollen, insbesondere über sich selbst und das eigene Verhalten mit seinen Wirkungen gelernt werden. Sie bieten aber nur eine, wenn auch in sich schon ausgesprochen vielfältige Art und Weise des Trainings.

Trainings arbeiten grundsätzlich induktiv.<sup>11±</sup> Sie nutzen das Material der Teilnehmenden und die aktuelle Trainingssituation und reichern so die Erfahrungen der Teilnehmenden an. Sie unterstützen die Teilnehmenden, ihre eigenen Erfahrungen und ihr Wissen zu systematisieren und auch außerhalb des Trainings anwendbar zu machen.

Um aktuelle Trainingssituationen jederzeit für das Lernen nutzen zu können, sie mindestens aber nicht zu Lernhindernissen werden zu lassen, erscheint mir ein Minimum an Prozesskompetenz für eine/einen Trainer/in unabdingbar. Sie sollten Probleme, Störungen oder Widerstände in ihrer Trainingsgruppe ansprechen, aufklären und im besten Fall für die Lernziele fruchtbar machen können.

Die Qualifikation und die persönliche Haltung der Trainerin oder des Trainers sind jenseits ihrer methodischen Herangehensweise in jedem Fall die entscheidenden Faktoren für die Qualität und die gewünschte Wirksamkeit eines Trainings.

Training und Supervision oder Coaching können sich in längerfristig angelegten Maßnahmen hervorragend ergänzen.

11 ... im Unterschied zu eher deduktiven Schulungen, in denen Wissen vermittelt werden soll.



# UNTERNEHMENSBERATUNG –

## Integration von Unternehmens-, Prozess- und Fachwissen

### Von der Anfrage zur Unternehmensberatung

Ich gehe von der Annahme aus, dass die Entwicklungen im Kontext der unterschiedlichen Beratungsfelder auch für die Unternehmensberatung die Integration von Fach- und Prozesswissen mit sich bringen. In der Anfrage und in der Auftragsklärung werden im Zusammenspiel von Auftraggeber und Berater/in die Weichen in Richtung auf Supervision, Coaching, Unternehmensberatung oder eine andere Beratungsform gestellt. Die Kriterien für die Entscheidung sind abhängig von vielfältigen Aspekten. Auf der Seite des anfragenden Systems sehe ich den inhaltlichen Bedarf, den angestrebten Lösungsweg, die Struktur der Beteiligten, deren Entscheidungsspielraum und vor allem den Fokus desjenigen, der eine Lösung sucht.

Auf der Berater/innenseite ist u. a. eine konsequente ganzheitliche Sicht wichtig, d. h. der Blick auf die Art des unternehmerischen Denkens, die wirtschaftliche Kompetenz, das Branchen-Know-how und eine Vorstellung davon, wie diese Sichten integriert werden können. Mit diesem Instrumentarium sehe ich mich als Berater in der Lage, den eigenen Beratungsansatz auf Stimmigkeit zwischen inhaltlichem Bedarf, Lösungsweg und Berater-Know-how zu steuern. So genannte Non-Profit-Organisationen sind in dieses Verständnis eingeschlossen.

### 1. Umfeld und Kontext von Beratung

Bei allem, was Berater/innen und Kund/innen heute beschäftigt und beunruhigt, geht es um organisationsübergreifende Wandeldynamiken, die sich auch auf der organisationalen, Gruppen- und individuellen Ebene in Beratungsprozessen widerspiegeln. In der Beratung mit Organisationen spiegeln sich diese Wandeldynamiken als Umgang mit Sicherheit und Unsicherheit, Gestaltbarkeit und erlebte Hilfslosig-

keit, als Orientierung und Identität, als Bedürfnis nach Flexibilität, Wandel und Individualität auf der einen Seite und dem Bedürfnis nach Harmonie, Sicherheit, Sinn und Eindeutigkeit auf der anderen Seite.

Die zentrale Herausforderung für die Berater/innen und deren Beratungsverständnis sehe ich darin, Angebote für Organisationen und Menschen bereitzustellen, die sie bei der Integration emotionaler, fachlicher, unternehmerischer und sozialer Aspekte unterstützen, um mit den steigenden persönlichen, fachlich-inhaltlichen und sozialen Anforderungen, den Widersprüchen angemessen umgehen zu lernen.

Die weitere Herausforderung sehe ich darin, wie es Berater/innen (Supervisor/innen, Coaches, Organisations- und Unternehmensberater/innen) gelingt, die nötige Problemlösungskapazitäten durch Verknüpfen von verschiedenartigem Wissen zu entwickeln, das gilt insbesondere für die Integration von Prozess- und Fachwissen in der Unternehmensberatung und wie Berater/innen dieses Kompetenzportfolio organisieren.

### Herausforderungen für Unternehmen, Verbände und zweckorientierte Einrichtungen

Die meisten Kunden – ob Unternehmen, Verbände oder zweckorientierte soziale Einrichtungen – stehen vor der Herausforderung, ihre Führungs- und Steuerungsstrukturen, ihre Organisationsstrukturen und Prozesse so zu bauen und zu gestalten, ihre Dienstleistungen und Produkte so marktfähig anzubieten, dass sie den Flexibilisierungsanforderungen der Märkte gerecht werden und gleichzeitig Orientierung und Sinn vermitteln. Als symptomatisch dafür sehe ich augenblicklich folgende große Themen:

- Gestalten von einrichtungs- und unternehmensübergreifenden *Kooperationen* bis hin zu *Fusio-*

nen mit den Zielen Ressourcenbündelung, Realisieren von Synergieeffekten, Zugang zu neuen Kunden und Märkten, Überleben am Markt und bessere Auslastung.

- Nach vollzogenen *Fusionen* sind top-down eingeführte Strukturen auf ihre Funktionalität hin zu überprüfen und dysfunktionale Entwicklungen auf ihre Widersprüche und Belastungen hin zu überprüfen und weiterzuentwickeln.
- In der Folge von starkem kunden- und auftragsorientiertem *Wachstum* bzw. der Schrumpfung gilt es, die inneren Organisationsaufbaustrukturen und Ablaufprozesse neu zu gestalten und zu implementieren. Dabei gilt es, die Funktionsstrukturen durch projektorientierte Strukturen zu ergänzen. Vertikale Führungsstrukturen werden um horizontale erweitert, die Anforderungen an Führungskräfte auf jeder Ebene steigen.
- Die Rolle und das Verständnis von *Führung und Führungskräften* bei der Gestaltung der widersprüchlichen Anforderungen; spricht man mit Führungskräften darüber, was die größten Probleme sind, so wird oft der Zeitdruck, der Informationsmangel und der Mangel an Einflussmöglichkeiten genannt.
- Aufträge, Themen und Entwicklungsaufgaben als *Projekte* zu bearbeiten, ist in fast allen Unternehmen, Verbänden und Einrichtungen zu beobachten. Dies bedeutet für die Projektmitarbeiter und Projektleitungen, dass sie quer zur Hierarchie führen und agieren.
- Für soziale Einrichtungen und Verbände gilt es, die Herausforderungen auf der Strategie-, Struktur- und Kulturebene proaktiv zu gestalten, die vom Umbau der politischen und Verwaltungsstrukturen ausgehen.
- Dem Kosten- und Effizienzdruck zu entsprechen ist eine permanente Anforderung in praktisch allen Branchen. Doch in denselben Unternehmen, die Rationalisierungs- und Transformationsinitiativen durchführen, werden gleichzeitig Entwicklungs- und Innovationsprojekte gestartet. Während in dem einen Bereich gespart oder Mitarbeiter/innen abgebaut werden, wird zugleich auf anderen Gebieten investiert und werden neue Mitarbeiter/innen aufgenommen.

## Konsequenzen und Herausforderungen für Berater/innen

Die Vielfalt der Veränderungsthemen nimmt zu. Anstelle weniger Organisationsbaustellen gibt es jetzt oft mehrere gleichzeitig, die zum Teil unverbunden initiiert werden. Die Projekte, Mitarbeiter/innen und Berater/innen befinden sich nicht selten in einer Wettbewerbssituation um knappe Ressourcen für die anstehenden Veränderungen. Die meisten Organisationen, Einrichtungen und Verbände sowie die beteiligten Personen zeigen Grenzen in der Belastbarkeit, Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft.

Daraus lassen sich Herausforderungen für Berater – Supervisoren, Coaches, Organisations- und Unternehmensberater – ableiten.

Bei den *Beratungsthemen und -inhalten* dominieren abhängig von der eigenen Wirtschaftslage Transformationsthemen wie Reorganisation, Mobilisieren von Veränderungsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit und Strategieentwicklung, aus Wirtschafts- und Existenzkrisen lernen, sowie die Steuerung und Führung, immer bezogen auf inhaltlich-fachliche Themen wie z. B. Strategie, Controlling, Marketing, Personalmanagement, Organisationsstrukturen. Von Berater/innen wird Expertise in diesen Fragestellungen erwartet, die schnelle und angemessene Antworten umsetzungsfähig entwickeln kann.

Berater/innen gewinnen *Autorität* u. a. durch die Integration von inhaltlich-fachlicher Kompetenz, Prozesskompetenz und durch Steuerungskompetenz im Hinblick auf die Integrations- und Veränderungsprozesse. Dazu sollten Berater/innen die gängigen Veränderungskonzepte nicht nur kennen, sondern Erfahrung mit ihrer Umsetzung gesammelt haben („Harte Schnitte – neues Wachstum“, Heitger/ Doujak, 2002).

Der Fokus liegt von Beginn an auf dem *Beitrag des Beraters zu Lösungen*, d. h. Kund/innen erwarten von der eingekauften Beratung Beitrag zu raschen Lösungen auf der inhaltlichen und auf der Umsetzungsseite.

Bezogen auf die Beziehung zwischen Berater/in und Kundensystem gibt es vermehrt die *Kooperation* zwischen internen fachlich und funktional orientierten Mitarbeiter/innen und den externen Berater/innen in dem Beratungsprozess. Das heißt, der Wissenstransfer in die Unternehmen ist von Beraterseite sicherzustellen.

Mit *Außersicht und neutraler Funktion* hilft der Berater/die Beraterin den Involvierten, Distanzie-

rungsfähigkeit aufzubauen, den eigenen blinden Fleck im Managementrepertoire durch Außenimpulse (auch fachlich) zu verkleinern.

Die *eigene organisatorische Aufstellung* als Berater/in in Form von stabilen Netzwerken oder sogar von eigenen Unternehmen ist Voraussetzung für das Zusammentragen und Verknüpfen von verschiedenartigem Wissen und damit der nötigen Problemlösekapazität für komplexe und dynamische Beratungsprojekte. Eben nicht nur als Einzelkämpfer/in unterwegs zu sein, sondern mit Berater/innen unterschiedlicher Expertise und Schwerpunkten sich vernetzen und eng zu kooperieren.

Die Umsetzung dieser Herausforderungen hängt von jeweiligen Ansatz der Berater/innen ab. Dabei hilft die Unterscheidung prozessorientierter, reflektionsorientierter und inhaltlich orientierter Zugänge zu Beratung und Organisationen weiter.

## 2. Begriffsbestimmungen

Die Definitionen und genannten Modelle reflektieren auf sogenannte KMUs, d. h. kleine und mittlere Unternehmen inkl. von Verbänden und sozialen Einrichtungen.



*Unternehmensentwicklung (UE)* ist nach Ingrid Katharina Geiger (2007) eine kontinuierliche Aufgabe eines Unternehmens mit dem Ziel, den Anschluss an die Entwicklungsfähigkeit des Gesamtunternehmens in veränderten Umwelten und Märkten zu erhalten und zu erweitern. Unternehmensentwicklung und Organisationsentwicklung (OE) können als zwei Seiten einer Medaille angesehen werden: Unternehmensentwicklung fokussiert die dynamischen Märkte, Wettbewerbsfähigkeit, Schnittstellen zum Markt und alle fachlich-funktionalen Aspekte. Die Organisationsentwicklung fokussiert auf die internen Ressourcen, die Verbesserung der Produktivität und die

Verbesserung der Arbeits- und Entfaltungsmöglichkeiten in den Organisationen und die zugrunde liegenden Kommunikationsmuster und auf die Beteiligung von Betroffenen. Mit dieser Aufgabe ist demnach eindeutig die Unternehmensleitung und -führung als Gegenüber des Unternehmens- und Organisationsberaters betraut.

Die Inhalte der UE und OE sind von den zentralen Funktionen eines jeden Unternehmens abzuleiten, dabei kann man unterschiedliche Modelle unterscheiden. Ein Modell, kreiert von der OSB, Wien, geht von sechs Dimensionen aus, die den Kunden und den Beratern gleichermaßen Orientierungsrahmen darstellen für die Beratung und das praktische Management- und Unternehmerhandeln.

*Unternehmensberatung* ist nach Ingrid Katharina Geiger (2007) ein Oberbegriff für Beratung von zweckorientierten und wirtschaftlich arbeitenden Organisationen. Unter zweckorientierten Organisationen sind der öffentliche Sektor (inkl. des Gesundheitswesens), der kirchliche Sektor, sowie Verbände, Vereine und Stiftungen zu verstehen, wirtschaftlich arbeitende Unternehmen meint den privaten Wirtschaftsbereich. Die Gemeinsamkeit der Inanspruchnahme von Unternehmensberatung liegt in dem Problem, dass zweckorientierte wie wirtschaftlich arbeitende Unternehmen mit knapper werdenden Ressourcen für Produkte und Dienstleistungen sorgen müssen, um die Kunden bzw. die Mitglieder und Märkte zufrieden stellen zu können. In der Praxis zeigt sich, dass zunehmend auch Verbände und soziale Einrichtungen die Unternehmensberatung betriebswirtschaftlichen Zuschnitts in Anspruch nehmen, um Lösungen bei der Anschlussfähigkeit an die dynamischen Veränderungen im Markt mit externer Unterstützung zu erarbeiten. Nach den Definitionen zeigt sich Unternehmensberatung eher markt-, technologie- und strategienorientiert. Die Betriebswirtschaftslehre ist als die „Hauswissenschaft“ für diese Form der Beratung anzusehen, sie sieht die Organisation als wirtschaftliches Gebilde an, das auf größtmögliches zweckrationales, effizientes Wirtschaften angelegt ist. Diese Strategie der Unternehmensveränderung zielt primär auf die strategische und strukturelle Neukonzeptionierung. Hierzu zählen Themen wie Entwicklung von Strategien (für das Ge-

betriebswirtschaftlichen Zuschnitts in Anspruch nehmen, um Lösungen bei der Anschlussfähigkeit an die dynamischen Veränderungen im Markt mit externer Unterstützung zu erarbeiten. Nach den Definitionen zeigt sich Unternehmensberatung eher markt-, technologie- und strategienorientiert. Die Betriebswirtschaftslehre ist als die „Hauswissenschaft“ für diese Form der Beratung anzusehen, sie sieht die Organisation als wirtschaftliches Gebilde an, das auf größtmögliches zweckrationales, effizientes Wirtschaften angelegt ist. Diese Strategie der Unternehmensveränderung zielt primär auf die strategische und strukturelle Neukonzeptionierung. Hierzu zählen Themen wie Entwicklung von Strategien (für das Ge-

betriebswirtschaftlichen Zuschnitts in Anspruch nehmen, um Lösungen bei der Anschlussfähigkeit an die dynamischen Veränderungen im Markt mit externer Unterstützung zu erarbeiten. Nach den Definitionen zeigt sich Unternehmensberatung eher markt-, technologie- und strategienorientiert. Die Betriebswirtschaftslehre ist als die „Hauswissenschaft“ für diese Form der Beratung anzusehen, sie sieht die Organisation als wirtschaftliches Gebilde an, das auf größtmögliches zweckrationales, effizientes Wirtschaften angelegt ist. Diese Strategie der Unternehmensveränderung zielt primär auf die strategische und strukturelle Neukonzeptionierung. Hierzu zählen Themen wie Entwicklung von Strategien (für das Ge-

samtunternehmen, für Funktionen und Bereiche) mit dem Ziel der verbesserten Wettbewerbsfähigkeit, der gesteigerten Ertragskraft und einem höheren Unternehmenswert. Unter dem Gesichtspunkt Marketing und Vertrieb werden z. B. Marktstudien und Marketinganalysen, Neugestaltung von Vertriebsorganisation und Kundenbindungsprogramme konzipiert und eingeführt. Unternehmensberater mit Schwerpunkt Organisation und Finanzen sind tätig im Bereich Kostenmanagement und Controlling, Führungsstrukturen, Prozessorganisation und Managementinformationssysteme. Unternehmensberater/innen mit dem Schwerpunkt Personal entwickeln Konzepte und Maßnahmen der Unternehmenskultur und Human Resources.

Diesen Unternehmensberater/innen wird in der Regel eine hohe Fachlichkeit und Expertise sowie Branchenkenntnis zugeschrieben. Organisations- bzw. Prozessberater/innen fokussieren eher die Umsetzung solcher Fachkonzepte und die Veränderungsdynamik in Organisationen, nicht selten werde ich als Berater oder Supervisor gerufen, wenn zuvor ein Struktur-, Funktions- oder Fachkonzept eingeführt wurde.

Im Unterschied dazu fokussiert *Organisationsberatung* (synonym mit systemischer Organisationsberatung) eher auf die Entwicklung von internen Strukturen, Prozessen sowie internen Ressourcen und der Verbesserung von Führungssystemen, Kooperation und Kommunikation. Sie bedient sich sozialwissenschaftlicher Methoden, geht von einer mittel- und langfristigen Entwicklungsdynamik aus im Unterschied zu schneller Wissensvermittlung und kurzfristiger Lösung, sie will die Problemlösefähigkeit intern erhöhen (Hilfe zur Selbsthilfe) und setzt daher auf ein Beratungsverständnis als Prozessberater, der den Entwicklungsprozess begleitet, sie nutzt Widersprüche und Paradoxien und will eingeschlossene Routinen unterbrechen, sie bietet Umdeutungen an, sie will eine auf Zusammenarbeit gegründete Kultur entwickeln helfen unter besonderer Berücksichtigung von Teams und Funktionen, sie will durch Wiedereinführung von Kommunikation und Selbst-Reflexion erweiterte organisatorische Handlungsmuster initiieren. Ein entsprechendes Beratungskonzept der Prozessberatung wurde von Edgar H. Schein (2000) entwickelt.

In welchen Fällen ist es der Fall, wo das Gesamtunternehmen der Kunde ist?

Von den Veränderungskonzepten her gedacht immer dann, wenn die Veränderungsnotwendigkeit im Verhältnis zum Markt sehr groß ist: d. h. in Krisen-

und Sanierungsprojekten, wo es um das Überleben des Unternehmens, eines Verbandes oder einer Einrichtung geht, in einer strategischen Neupositionierung, in der Reorganisation des gesamten Unternehmens, in Kooperationsprojekten und bei einer Fusion oder einem Eigentümerwechsel, bei einer Neuentwicklung von Geschäftsfeldern und Wachstumspotentialen. Das Gesamtunternehmen ist auch dann als Gesamtes der Kunde, wenn z. B. ein Geschäftsführer im Einzelcoaching das Gesamtunternehmen fokussiert.

### **Fachberatung und Prozessberatung**

Versucht man die Ansätze der Unternehmens- und Organisations- bzw. Prozessberatung zu typisieren, so ergibt sich in der Regel eine Zweiteilung in Fachberatung einerseits und Prozessberatung andererseits mit völlig konträren Ansichten über Funktion, Prinzipien, Beziehungsgestaltung zu den Kunden und erforderlichen Interventionen. Auch in einem RKW-Leitfaden zur Unternehmensberatung für mittelständische Unternehmen wird von zwei Beraterströmungen gesprochen, dem Prozessberater einerseits für das Veränderungsmanagement und dem Fachberater für Gesamt- oder Detailkonzeptionen mit spezifischen Problemlösungen.

Orientiert an Königswieser (Reflexiv-differenzierende Beratung, 2003) lässt sich Fach- und Prozessberatung auf der Ebene von Beratungsprinzipien und auf der Ebene der Beratungspraxis differenzierter präzisieren. Beide Formen beziehen sich auf spezifische Kompetenzen als Berater/in, sie gehen von spezifischen Grundannahmen über das Funktionieren von Organisationen aus – ökonomisch-rationalistische Vorstellung in der Fachberatung und dynamisch-kommunikative Vorstellung in der Prozessberatung.

Königswieser/Sonuc/Gebhardt (2006) haben aus den Defiziten dieser polarisierenden Beratungsansätze das Konzept der Komplementärberatung entwickelt.

### **3. Von der Supervision zur reflexiv-integrativen Unternehmensberatung**

Als *Supervisor* fühle ich mich dem Konstrukt der Selbstreflexivität verpflichtet. In diesem *Beratungsverständnis* lade ich ein zur erweiterten Kommuni-

kation, biete Reflexionsräume an und intensiviere institutionalisierte Klärungsprozesse zwischen Rollen, Gruppen und Funktionen in Organisationen. Das Ziel besteht darin, dass das Kundensystem in einer erweiterten Differenzierung erkennt, in welchen Fragen es steckt und dass es die Ressourcen aktiviert, die zur Problemlösung bereits vorhanden sind. Die Bereitschaft zur aktiven Täterschaft bezieht sich auf Reflexion und Feedback aus der neutralen Rolle heraus. Das Begleiten des Kundensystems steht im Vordergrund, damit der Kunde besser mit Unsicherheiten im Sinne von maßgeschneidert umgehen lernt. Ich rege das Nachdenken über organisatorische Handlungsmuster aus Sicht der unterschiedlichen Funktionen an. Veränderung, Lernen und Weiterentwicklung geschieht integriert in das Tagesgeschäft, Auslöser für Veränderungen entstehen dezentral selbstgesteuert, Veränderungen entwickeln sich auch ohne eigenständige Veränderungsarchitektur. In diesen Prozessen überwiegen kontinuierliche Verbesserungen im kulturellen, strukturellen wie strategischen Bereich als Antwort auf interne und externe neue Anforderungen und Markterfordernisse. Mein *Rollenselbstverständnis* entspricht dem eines Entwicklers und Gärtners mit Expertise für Reflexion von Beteiligung, Kommunikationsmuster, Beziehungsqualitäten und Befindlichkeiten.

In einer Weiterentwicklung verstehe ich mich als *fachkundiger Begleiter und Lotse* von Veränderungsaktivitäten, der die dabei ablaufenden Vorgänge und ihre Dynamik und Musterhaftigkeit aus vielfältiger Erfahrung gut kennt, ich mache entsprechende Verfahrensvorschläge, unterstütze die Akteure des Kunden in einer co-kreativen Art beim Steuern der Veränderungsaktivitäten. Dies erfordert von Beratern die Beantwortung folgender Fragen:

- Wie ausgeprägt ist die Veränderungsfähigkeit im Sinne von Diagnose nach innen (Strategie, Abläufe und Strukturen, Personal, Innovation, Kommunikations- und Veränderungsmuster)?
- Wie ausgeprägt ist die personale, inhaltliche und soziale Kompetenz, Veränderungsprozesse zu gestalten und die Veränderungsprozesse zu steuern?
- Gibt es ein begründbares, souverän gehandhabtes Interventionsrepertoire, das die vorgenannten Aspekte organisatorisch inszenieren und steuern kann?

Das heißt, als Berater benötige ich Diagnosefähigkeit, ich muss sehen und verstehen, was die zentralen internen und externen Herausforderungen sind, die meine Kund/innen bewegen.

Als Berater verstehe ich mich des Weiteren als Experte für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, im Aushandeln zwischen Selbst- und Fremdsteuerung, bin verantwortlich für Außensicht und ressourcenorientierte Interventionen. Der Kunde ist primär verantwortlich für die inhaltliche Expertise und für die Entscheidung. Manager aus den unterschiedlichen Funktionsbereichen und aus der Gesamtleitung sind aktiv involviert. Die Steuerung der Veränderungsaktivitäten geschieht im Zusammenwirken von Berater/in und Kundensystem als „work in progress“. Hypothesenbildung, Diagnose und Interventionsplanung geschehen step by step. Der inhaltliche Fokus liegt auf dem Wechsel zwischen Strategie, Strukturen und Prozessen, Mitarbeiter/innen und Potenzialen und Organisationskultur. Die Kompetenzen und damit auch die Autorität des Beraters beziehen sich auf die Gestaltung der Interventionsarchitektur. Als Berater übernehme ich damit einen co-aktiven Teil zusammen mit dem Kundensystem in der Definition und Steuerung des Vorgehenskonzeptes mit den Elementen wie Auftragsklärung und Kontrakt, Diagnose und Rückspiegelung, Steuerungsgruppe, Subprojekte, Großgruppenveranstaltungen, Arbeit mit Projekt- und Teilprojektleitungen, Coaching, Supervision, Qualifizierungsmodule, Moderation und Staffarbeit (siehe Königswieser/Exner: Systemische Intervention, 1999).

Die involvierten Berater/innen arbeiten in differenzierten Rollen als Sparringspartner, Coach, Inhaltsexpert/innen, Supervisor/innen, Trainer/innen und Begleiter/innen. Das Beschleunigen von Entscheidungen und Umsetzungen und das Entschleunigen

für Reflexion werden je nach Situation proaktiv eingesetzt.

Diagnose, Konzeptentwicklung und Umsetzungsorientierung sind von Beginn an ineinander verschränkt, die Steuerung hat die Aufgabe, auftretende „Störungen“ zu deblockieren, die Organisation lernt dabei mit und stärkt damit ihre Veränderungsfähigkeit nachhaltig.

Voraussetzungen im Beratersystem:

- gewünschte Zusammenarbeit zwischen reflexiv Prozessorientierten und Experten,
- wechselseitiges Vertrauen und Wertschätzung zwischen Prozess- und Fachberater/innen (Schlüsselfaktor),
- komplementäre Fähigkeiten und kontextabhängige Rollen,
- gemeinsame Ökonomie und Organisation, Zeit für die Reflexion der Zusammenarbeit,
- gemeinsame Gestaltung des Beginns,
- gemeinsames Projektmanagement und Ablaufplanung.

## Literatur

Heitger/Doujak: Harte Schnitte, neues Wachstum, redline 2002

Ingrid Katharina Geiger, Verlag für akademische Schriften 2007

Königswieser/Sonuc/Gebhard, Komplementärberatung, Klett Cotta 2006

## Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv)

- ist der Berufs- und Fachverband für Supervision und Coaching in Deutschland mit nahezu 3.800 Mitgliedern und über 40 angeschlossenen Weiterbildungsstätten
- setzt sich seit 1989 für die Qualitätsentwicklung von Beratung ein
- zertifiziert Weiterbildungen in Supervision und Coaching
- bietet Kund/innen ihrer Mitglieder eine Ombudsstelle als Teil des Beschwerdemanagements
- stellt Information und Beratung zu allen Fragen personen- und organisationsbezogener Beratung zur Verfügung
- betreibt die Website [www.dgsv.de](http://www.dgsv.de) mit integrierter Mitgliederdatenbank
- fördert die Forschung zu Supervision und Coaching und veranstaltet Tagungen und Konferenzen mit allen an der Beratung beteiligten Interessengruppen
- ist europäisch in der ANSE (Association of National Organisations for Supervision in Europe, [www.anse.eu](http://www.anse.eu)) und national in der DGfB (Deutsche Gesellschaft für Beratung e. V., [www.dachverband-beratung.de](http://www.dachverband-beratung.de)) sowie im nfb (Nationales Forum für Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e. V., [www.forum-beratung.de](http://www.forum-beratung.de)) vernetzt
- führt Projekte zur Entwicklung von Supervision und Coaching in einzelnen Branchen durch

## Autorinnen und Autoren

### **Gerhard Bartsch-Backes**

Organisationsberater, Supervisor (DGSv), Coach. Seit 2006 I-OB-Institut für Organisationsberatung mit festen Kooperationspartnern. Schwerpunkte: Organisationsentwicklung und organisationsübergreifende Kooperationen, Projektmanagement und Führungskräfteentwicklung. [gbb@i-ob.de](mailto:gbb@i-ob.de)

### **Jutta Brünker**

Dr. paed., Dipl.-Psychologin, Supervisorin (BDP, DGSv), Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung in einem mittelständischen Unternehmen und freiberuflich tätig als Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach; daneben als Psychologin tätig in einer Klinik. [Bruenker.PBW@t-online.de](mailto:Bruenker.PBW@t-online.de)

### **Paul Fortmeier**

Supervisor (DGSv) und Coach, Trainer und Ausbilder für Gruppendynamik DAGG/DGGO, Organisationsberater, Gesellschafter der Beratergruppe beo-dialog und der Akademie für Führungs- und Beratungskompetenz. [pf@beo-dialog.de](mailto:pf@beo-dialog.de)

### **Rolf Haubl**

Prof. Dr. Dr., Dipl.-Psychologin, Professor für Soziologie und psychoanalytische Sozialpsychologie am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, Direktor des Sigmund-Freud-Instituts, Frankfurt am Main, Supervisor (DGSv).

[haubl@sigmund-freud-institut.de](mailto:haubl@sigmund-freud-institut.de)

### **Brigitte Hausinger**

Dr., Dipl.-Supervisorin, Supervisorin (DGSv), Vorstandsmitglied der DGSv, Redaktionsleitung der Fachzeitschrift supervision, Organisationsentwicklung, Trainings, Lehraufträge in verschiedenen Supervisions-, Coaching- und Organisationsberatungsausbildungen. [brigitte.hausinger@t-online.de](mailto:brigitte.hausinger@t-online.de)

### **Ewald E. Krainz**

Prof. Dr., Professor für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung, Universität Klagenfurt; Head of the headquarter der österreichischen universität verankerten Gruppendynamik; Lehrtätigkeit an verschiedenen Universitäten und Fortbildungseinrichtungen, Leitung zahlreicher Aus- und Fortbildungscurricula; langjähriges Vorstandsmitglied der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO).

[Ewald.Krainz@uni-klu.ac.at](mailto:Ewald.Krainz@uni-klu.ac.at)

### **Karin Lackner**

Prof. Dr. phil., Professorin für Coaching, Supervision und Organisationsberatung, Institut für Soziale Therapie, Supervision und Organisationsberatung an der Universität Kassel, Supervisorin (DGSv), Gruppendynamik-Trainerin und Organisations-Beraterin bei der ÖGGO.

[karin.lackner@uni-kassel.de](mailto:karin.lackner@uni-kassel.de)

### **Wolfgang Looss**

Dr., Betriebswirt, Organisationsberater, Personalentwickler, Senior Coach (DBVC), Supervisor (DGSv), Trainer, Fachautor, Praxis für Management Development und Organisationsberatung.

[w.looss@lalosta.de](mailto:w.looss@lalosta.de)

### **Kornelia Rappe-Giesecke**

Prof. Dr. phil. habil., Professorin für Supervision und Organisationsberatung an der Fachhochschule Hannover, Supervisorin (DGSv). Aus- und Weiterbildung von Supervisor/innen, Organisationsberater/innen, Coachs und Karriereberater/innen. Zahlreiche Veröffentlichungen zu Supervision, Beratungswissenschaft und Karriereberatung.

[oe@rappe-giesecke.de](mailto:oe@rappe-giesecke.de)

### **Joseph Rieforth**

Dr. phil. habil., Privatdozent und Psychotherapeut, wiss. Leiter der Ausbildungsstätten für Psychotherapie und der Abteilung für Psycho-Soziale Weiterbildung und Kontaktstudien im Center für Lebenslanges Lernen der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Supervisor (BDP, DFT, DGSE, DGSv), Mediator und Lehrtrainer (BMWA).

[Joseph.Rieforth@uni-oldenburg.de](mailto:Joseph.Rieforth@uni-oldenburg.de)









Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv)  
Lütticher Straße 1–3, 50674 Köln  
Telefon 0221-92004-0, Telefax 0221-92004-29  
info@dgsv.de, www.dgsv.de