

Supervision als Beitrag zur lernenden Organisation

Ein Fallbeispiel

Supervision gewinnt zunehmende Bedeutung als eine effektive Form reflexiven Lernens von Personen in ihrem beruflichen und organisatorischen Kontext. Der vorliegende Beitrag beschreibt umgekehrt, wie die Reflexionsform Supervision durch eine geeignete Prozessarchitektur, die sie an die Management- und die Entwicklungsprozesse der Organisation koppelt, wesentliche Impulse zur Entwicklung und zum Lernen der Organisation liefern kann.

Supervision becomes an important way how people learn in their professional and organisational context. This text describes how supervision contributes to organisational learning if it is integrated in a suitable process design.

Grobgliederung:

- 1. Ausgangssituation*
- 2. Designüberlegungen zur Supervision als Intervention*
- 2. Wirkungen der Intervention*
- 3. Interventionsrollen*

1. Ausgangssituation

1.1. Ausgangssituation

Eine schnell expandierende Unternehmensberatung mit der Kernkompetenz Informatik und Organisation will eine Zusatzkompetenz im Bereich Organisationsentwicklung/Prozeßberatung entwickeln. Sie verfolgt dabei zum einen das Ziel, den Projekterfolg im laufenden Geschäft kurzfristig zu steigern und zum anderen mittelfristig die Alleinstellungsmerkmale „soziale Kompetenz“ und „Prozeß-Know-How“ gegenüber den Wettbewerbern zu entwickeln.

Das Unternehmen wurde fünf Jahre zuvor aus einem anderen Unternehmen heraus gegründet. Zur Zeit des Supervisionskontraktes sind 24

MitarbeiterInnen beschäftigt, von denen 20 als Berater in Kundenprojekten eingesetzt sind.

Während des über zwei Jahre angelegten Prozesses wächst das Unternehmen auf 52 MitarbeiterInnen und differenziert sich funktional (mehr dazu im Kapitel Organisation). Weitere zwei Jahre später sind es 80 Mitarbeiterinnen.

1.2 Die Historie im Überblick

Ziele des Unternehmens:

Dem hier beschriebenen Prozess ging eine etwa einjährige Annäherungsphase an den Beratungsansatz der Organisationsentwicklung voraus, in dem die methodisch stark naturwissenschaftlich ausgerichteten Führungskräfte und Mitarbeiter erste Erfahrungen mit Reflexionsarbeit machen konnten. So wurde z. B. eine Kulturanalyse durchgeführt, und ein Bereich des Unternehmens lernte die Methode der Fallsupervision kennen.

Die positiven Erfahrungen der Teilnehmer mit dieser Arbeitsweise - der Kombination von Professionalisierung der Beratung mit der Analyse von charakteristischen Abläufen im Unternehmen - bestärkte die Unternehmensleitung darin, Sozialkompetenz als strategisches Unterscheidungsmerkmal im Wettbewerb mit anderen Unternehmensberatungen in diesem Segment zu definieren und die Ausbildung dieser Kompetenz zum strategischen Entwicklungsziel zu erklären.

Zur Umsetzung des Zieles entschied sich das Unternehmen für eine Professionalisierungsoffensive mit der Supervision als Schlüsselmethode. Wir¹ übernahmen jeweils die Supervisionen und berieten das Unternehmen in der Gestaltung des Prozeßdesigns der Offensive.

Die Ziele der Professionalisierungsstrategie aus der Sicht des Unternehmens:

1. Organisationsentwicklung ist in die Firmenkultur integriert.
2. Unsere Berater setzen Prozeß-Know-How in ihrer täglichen Arbeit ein.
3. Das Unternehmen steigert den Projekterfolg.
4. Wir sind am Markt als Fachexperten mit zusätzlichem OE-Know-How bekannt.

1.3 Anforderungen der Pioniersituation

Das Unternehmen befand sich in einer Pioniersituation. Es sah sich vor zwei entscheidende Herausforderungen gestellt:

A. Durch den Erfolg der Berater in den Kundenprojekten weitete sich der Bedarf der Kunden an Zusatzleistungen aus. Berater, die zunächst für spezielle Fragestellungen um die Informationstechnologie angefragt waren, wurden mit Problemen der Kundenorganisation konfrontiert, die über den fachlichen Horizont von IT-Einführungen hinausgingen. Sie waren also gefordert, flexible und situationsadäquate Handlungsstrategien zu entwickeln. Hinzu kam, daß mit der steigenden Bedeutung der Projekte die Komplexität der Beratungssituationen stieg.

Neben dem technischen und ökonomischen Fachwissen wurden kommunikative und psychosoziale Schlüsselqualifikationen gefordert, um sich in wenig voraussehbaren komplexen Situationen, die eine hohe Unsicherheitstoleranz erforderten, zu bewähren.

B. Die starke Expansionsdynamik und die damit verbundene Akquisition neuer Mitarbeiter verlangte eine effiziente Integration der neuen Mitarbeiter. Sie mußten sich in möglichst kurzer Zeit gezielt das im Unternehmen vorhandene professionelle Werkzeug für ihr Projekt erschließen. Hierbei war neben der Fähigkeit, sich systematisch und schnell fachliches und methodisches Wissen anzueignen, soziale Netzwerkkompetenz gefragt. Die Mitarbeiter mußten lernen, zur richtigen

Zeit die richtige Frage an den richtigen Kollegen zu stellen, der sie auch beantworten konnte: Wissensmanagement als Beziehungsarbeit.

Die bisherige Fachausbildung, die mit einem vierwöchigen Einführungskurs in das Unternehmen begann und je nach Projektanforderung modular ergänzt wurde, reichte nicht aus, um die Handlungskompetenz „Komplexitätsmanagement“ zu entwickeln..

Aus unserer Sicht ergab sich folgender Ergänzungsbedarf des Unternehmens, die eine Professionalisierungsoffensive berücksichtigen mußte.



Mitarbeiterperspektive:

- Praxishilfen für die Projekte:

Die Mitarbeiter und insbesondere die neu ins Unternehmen eingetretenen (oft Hochschulabgänger, die bei der Unternehmensberatung ihre ersten

beruflichen Erfahrungen sammeln) brauchten konkret anwendbare Handlungsstrategien für die Steuerung ihres Verhaltens in Projekten.

- Entwicklung einer professionellen Rolle:
Damit Handlungsstrategien situationsangemessen eingesetzt werden können, war ein professionelles Selbstverständnis der eigenen Beraterrolle mit den entsprechenden Sets an Verstehensmodellen notwendig. Darüber hinaus würde eine entsprechende professionelle Haltung das eigene Verhalten steuern helfen. Dies galt sowohl für die technisch orientierten „Alten Hasen“ als auch für die jüngeren Berater.
- Know-How-Transfer:
Die neuen Mitarbeiter brauchten alltagsnahe Hinweise und Tipps. Es lag nahe, dazu die Erfahrung der älteren Mitarbeiter zu nutzen.
- Kulturelle und soziale Integration
Die neuen Mitarbeiter sollten aus den Erzählungen der Langjährigen eine Sicherheit darüber gewinnen – „wie man es hier bei uns macht“. Als Nebeneffekt würde man sich gegenseitig intensiv in den Stärken und Potenzialen kennenlernen.

Projektperspektive:

Für die Projektteams versprach die Supervision eine Optimierung der zielorientierten Zusammenarbeit in fachlicher und organisatorischer Hinsicht sowie in den kundenpolitischen Aspekten. Waren die Teams doch hin und wieder in unbewußten institutionellen Dynamiken ihrer Kunden gefangen. Sie reagierten z.B. gereizt auf „unverschämtes“ Verhalten von Kunden, oder ließen sich als untergeordnete Mitarbeiter mißbrauchen. Dies geschah umso mehr, als sie einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit in den Kundensystemen verbrachten und dadurch latent gefährdet waren, ihre Wirksamkeit als Berater durch die Aufgabe der professionellen Distanz zu verlieren.

Nicht selten kam es vor, daß Kundenkonflikte die Beziehungen im Beratungsprojekt spiegelbildlich infizierten. Bewertungen und

Unterstellungen seitens der Kunden gegenüber einzelnen Beratern wurden übernommen und blockierten die Funktionsfähigkeit des Beratungsteams, anstatt sie als diagnostischen Hinweis auf problematische Dynamiken im Kundensystem zu nutzen und darauf koordiniert und systematisch zu intervenieren.

Unternehmensperspektive:

Die Unternehmenssituation verlangte nach einer Unterstützung für die beiden situativen Herausforderungen: das interne Wachstum und zugleich die Erweiterung des Leistungsportfolios zu bewältigen. Beides Tendenzen mit zentrifugaler, desintegrierender Wirkung. Dies bedeutete im Einzelnen:

- Know-How-Aufbau und kulturelle Integration der Mitarbeiter.
 - Differenzierung der Leitungsstruktur.²
 - Qualitätssicherung
 - Fachliche Differenzierung und Spezialisierung
 - Integration neuer Mitarbeiter in die Unternehmenskultur³

Mit anderen Worten: nicht nur die Mitarbeiter des Unternehmens waren zu qualifizieren, sondern das Unternehmen selbst befand sich in einem Prozeß des Lernens.

Wir zogen aus dieser Situationsbeschreibung den Schluss, dass der Qualifizierungsprozess auf der Organisationsebene eine integrierende, zentripetale Wirkung entfalten müsse.

Der Qualifizierungsprozess sollte einen wesentlichen Beitrag dazu liefern, die Lernfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen.

Ein Indikator dazu sollte z.B. die Fähigkeit sein, aus Warnsignalen schnell Konsequenzen ziehen zu können.

2. Designüberlegungen zur Supervision als Intervention

2.1 Warum gerade Supervision?

Eine methodische Alternative zur Supervision wäre ein strukturiertes Curriculum zur Professionalisierung (Kombination aus Theorieinputs, Trainingseinheiten und Fallbearbeitungen).

Unsere Gründe für die Wahl des hier beschriebenen Verfahrens: Supervision ist eine Methode zur Bewältigung von Komplexität. Sie ermöglicht dem Nutzer, sich als handelndes Subjekt in Bezug auf unübersichtliche und dynamische Situationen zu (re-)organisieren.

Erkenntnisprozesse in der Supervision beruhen auf der Unterscheidung von Wirkungsebenen. Insofern bietet sie sich an, solche mehrschichtigen Anforderungen zu bearbeiten.

Die Methode, die sich darauf beschränkt, nur mit dem Erfahrungsmaterial der Beteiligten zu arbeiten, war in der Lage, die Erwartungen aller Beteiligten zu fokussieren. Die persönlichen Herausforderungen an die Personen, eigene Erfahrungen zur Verfügung zu stellen und Fragen für die professionelle Praxis zu entwickeln, schuf einen gemeinsamen Entwicklungsraum sowohl für erfahrene als auch für weniger erfahrene Berater - unabhängig von der professionellen Orientierung (Informatiker, Physiker, Betriebswirte, Geisteswissenschaftler). Alle waren sie Berater und jeder erlebte Beratungssituationen, die fragwürdig waren.

Sie bietet den Nutzern umsetzbare Anwendungshilfen in komplexen beruflichen Situationen. Die Schilderung der Praxisfälle zusammen mit der spezifischen Beratungsmethode erlaubt, die konkrete Arbeitssituation der Teilnehmer in ihrer Komplexität abzubilden. Dabei kommt sie ohne die Schematisierungen aus, die aus didaktischen und methodischen Gründen in anderen Qualifizierungsformen wie Seminaren und Trainings notwendig sind.

Darüberhinaus ist der Wirkungsgrad nicht von aufwendigen Rahmenbedingungen abhängig, sondern lebt im Wesentlichen von der

Professionalität des Supervisors. Notwendige Voraussetzungen sind: das Interesse der Teilnehmer an einer vertieften Reflexion der eigenen Arbeit, 1-1 ½ Stunden Zeit pro Fallbearbeitung und die spezifische Aufmerksamkeit der Gruppe, die zum Resonanzkörper für die Ober- und Untertöne der dargestellten Arbeitsbeziehungen wird.

Der Supervisor erfaßt zum einen aus der Darstellung des Supervisanden die objektive Situation des Fallerzählers in dessen Kundenumfeld (Reflexion). Zum anderen leitet er den Protagonisten an, die eigenen persönlichen Ressourcen für den Umgang in dieser Situation zu entfalten (Kompetenzentwicklung). Als drittes stellt der Supervisor durch eine angemessene Moderation eine Arbeitsatmosphäre in der Gruppe her, die es den Beteiligten ermöglicht, Wirkungszusammenhänge zu erkennen, die dem Protagonisten aufgrund seiner (oft notwendigen) blinden Flecken bisher verborgen waren.

Die Supervisionsgruppe läßt somit die Beteiligten die Produktivität einer lernenden Organisation im Nukleus der Supervisionsgruppe erleben. Sie ist selbst ein Praxisbeispiel einer - temporären - lernenden Organisation.



Allerdings wirkt Supervision⁴, wie wir sie hier verwandten in erster Linie auf der Ebene der Personen in ihrem Rollenverhalten. Die Organisation tritt als ermöglichender und zugleich begrenzender Kontext in den Hintergrund.

Die Methode der Reflexion und der Multiperspektivität würde eine Fülle an Fragen auch an die Organisation generieren. Bei einem jungen Unternehmen notwendig vorhandene Dysfunktionalitäten und Widersprüche würden aufgeworfen werden. Es stellte sich die Frage, wie die Organisation einerseits davor bewahrt werden konnte, von einer Fülle an offenen Fragen und nicht lösbaren Erwartungen überschwemmt zu werden und andererseits die Situation in den Supervisionsgruppen nicht zu belasten, in dem interne Anforderungen an die Organisation tabuisiert würden.

2.2 Der Kontrakt:

Die Ausbildung von Prozess- und Sozialkompetenz sowie die Professionalisierung der Berater wurde wie oben gesagt als strategische Unternehmensaufgabe definiert. Das bedeutete, dass die Führungskräfte, wollten sie weiterhin steuerungsfähig bleiben, sich auf die gleiche Weise mit den gleichen Fragen auseinandersetzen mußten, schon um die mit der Professionalisierung einhergehende sozialwissenschaftliche Begrifflichkeit in einer durch naturwissenschaftlich-technisches Denken geprägten Kultur mindestens verstehen, besser noch in ihr Führungshandeln integrieren zu können. Zwei Alternativen standen zur Diskussion:

1. Trennung der Hierarchieebenen:

Das Unternehmen staffelte sich vertikal vom Juniorberater, Berater, Seniorberater, Managementberater, zum Bereichsleiter, bis zum Geschäftsführer.

2. Mischung der Hierarchieebenen.

Seitens der Führungskräfte wurde die zweite Variante bevorzugt. Die Bedenken der externen Berater, dass die Anwesenheit von Hierarchen die Bereitschaft zur offenen und authentischen Reflexion schwieriger Beratungssituationen einschränken könnte, wurde mit dem Hinweis auf die kollegiale Kultur (alle Mitglieder der Organisation duzten sich, und die Berater und Seniorberater gehörten der gleichen Altersgruppe an) und dem Wunsch, eigenes Beratungs-Know-How an jüngere Kollegen weitergeben zu wollen, entgegnet.

Wir entschieden uns, unter Berücksichtigung des aktuell besonderen Integrationsbedarfes im Unternehmen, dieses stärker zu gewichten als der Aspekt der Überstrahlung von Reflexion durch Vorsichtsmaßnahmen als Mitarbeiter und empfahlen eine optimale Mischung von Hierarchie und Mitarbeiter verschiedener Bereichen unter der Bedingung, dass keine direkten Vorgesetzten und Mitarbeiter in einer Gruppe vertreten waren.

Der zentralen Figur des Unternehmens, den Gründer, Geschäftsführer und Hauptgesellschafter, der außerdem auch durch sein höheres Alter (56 Jahre bei einem Altersdurchschnitt von 38) sich von den anderen differenzierte empfahlen wir, nicht an der Supervision teilzunehmen. Ebenso nahmen die Mitarbeiterinnen des Bereiches Administration nicht an den Supervisionen teil.

Das Unternehmen beschloß, daß alle Mitarbeiter, die in Kundenprojekten tätig waren, einen Supervisionsprozeß durchlaufen sollten, der fünf Sitzungen a zwei Tage umfaßte. Das bedeutete, daß Mitarbeiter aller Hierarchieebenen außer dem Geschäftsführer vom Juniorberater bis zum Bereichsleiter an den Supervisionen teilnahmen. Die Supervisionen (SVGs) fanden in vier Gruppen parallel mit einer Frequenz von etwa acht Wochen statt. Die Gruppen waren gemischt zusammengesetzt, wobei auf eine ausgewogene Verteilung nach den Kriterien Hierarchie, regionalem bzw. Branchenbereich, neue Mitarbeiter und solche mit längerer Firmenzugehörigkeit geachtet wurde.

Die beiden Supervisoren supervidierten jeweils zwei der vier parallelen Gruppen.

In der Testphase vor der Professionalisierungsoffensive hatte eine Gruppe von Mitarbeitern, in der alle Hierarchieebenen außer der Geschäftsführung vertreten waren, in einer „OE-Keimzelle“ die Methode der Fallsupervision kennengelernt. Da die Teilnehmer alle als Berater in Kundenprojekten engagiert waren, wurden zumeist Praxisfragen in Kundenprojekten untersucht und gelöst. Sehr bald stellte sich heraus, daß das Verhalten der Berater in den Kundensituationen stark von den internen Abläufen und der Kultur des Unternehmens geprägt wurde. So erwies sich die Frage, ob auch interne Thematiken in der Supervision behandelt werden durften als erster Test auf das kulturelle Selbstverständnis des Unternehmens.

Sollten nur die Berater lernen dürfen oder war auch das Unternehmen - sprich die Geschäftsführung und das Führungsteam bereit, die eigenen funktionalen Zusammenhänge kritisch reflektieren zu lassen und damit Lernchancen für die Organisation zu nutzen.

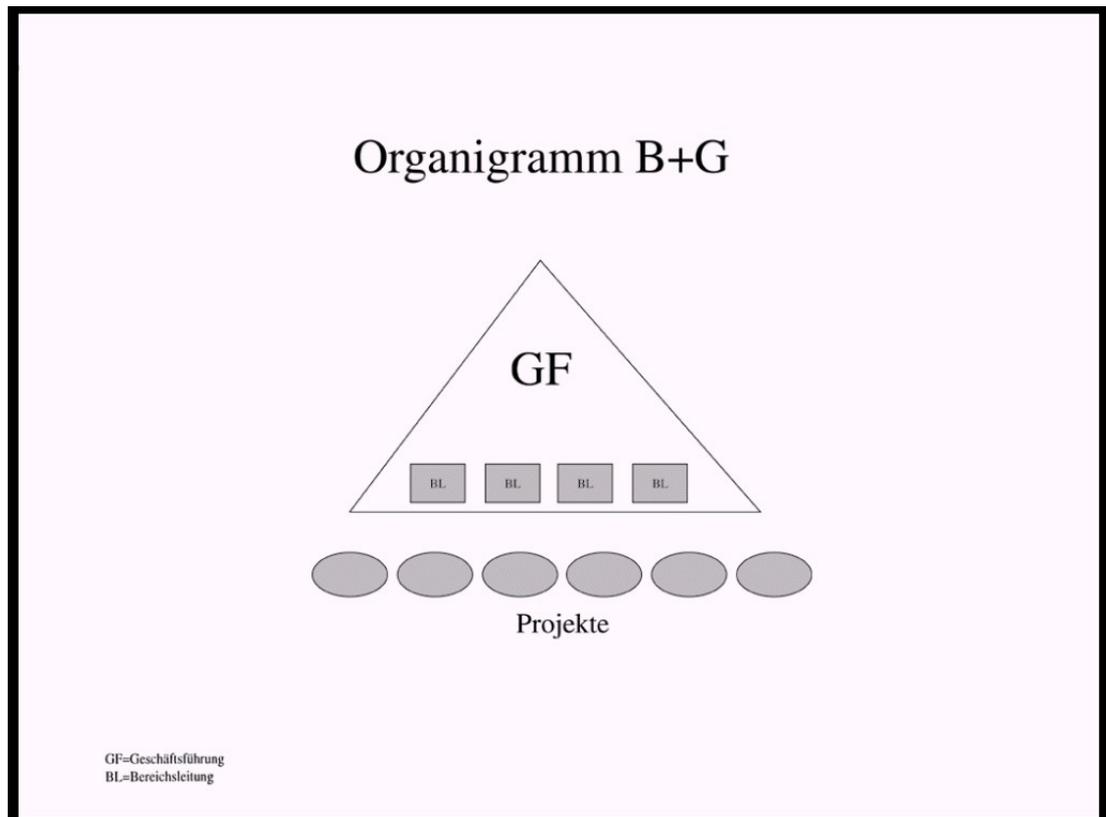
Die Zielsetzung des Managements war mehrschichtig: Es sollten die Berater ihre individuelle Kompetenz in Projekten weiterentwickeln. Dies sollte sich unmittelbar auf den Projekterfolg auswirken.

Außerdem hatte sich das Management vorgenommen, „OE-Kultur „ im Unternehmen zu implementieren.

Was damit gemeint war, wurde durch die folgenden vier Begriffe konkretisiert: Prozeßkompetenz, Kommunikationskompetenz, Feedback und reflexive Kompetenz .

In der Diskussion um die Operationalisierung der Ziele trat dann der Wunsch nach direkt meßbaren kurzfristigen Effekten in den Vordergrund. Die in der Supervision bearbeiteten Inhalte sollten sich auf Situationen mit Kunden beschränken.

2.3 Die Prozessarchitektur



Kontraktierte Inhalte:

- Bearbeitung der Kundenprojekte.
- Keine Bearbeitung interner Themen.
- Die Supervision soll einen kurzfristig wirksamen Effekt in den Kundenprojekten haben.

Die Bearbeitung von internen Thematiken lag zwar nahe. Wir schätzten aber die Gefahr höher ein, daß es zu einer Blockade der Arbeit kommen könnte, wenn Themen nicht in den für Problemlösungen adäquaten Teilnehmerzusammensetzung angesprochen, dann aber mangels definierter Entscheidungswege nicht lösungsorientiert bearbeitet werden könnten.

Gleichzeitig war abzusehen, daß die Arbeit in den Supervisionsgruppen eine Fülle an Material und Anregungen zur Weiterentwicklung des Unternehmens bringen würden, und daß andererseits die Beratung der Fälle ohne das Verstehen der institutionellen Zusammenhänge unvollständig sein müßte.⁵

Wir vereinbarten von daher, daß institutionelle Dynamiken, insoweit sie im Rahmen der Fallbesprechung relevant wurden, benannt aber nicht lösungsorientiert bearbeitet würden.

Vom Lernen von Personen zum Lernen der Organisation - Querschnittsforen als Organe organisatorischen Lernens

Damit dieses Material für das Unternehmen nutzbar werden konnte und das Engagement der Mitarbeiter für das Lernen der Organisation nicht verlorenging, schlugen wir Zwischenmeetings aller Teilnehmer der Supervisionsgruppen vor, an denen auch die Mitarbeiter ohne direkten Kundenkontakt teilnehmen würden ⁶In diesen Meetings sollte der Verlauf und die Wirkungen der Supervision von allen Beteiligten reflektiert werden. Zusätzlich sollte die Sicht der nicht an der Supervision Beteiligten das Bild ergänzen. Dabei leitete uns die Idee, daß das Gesamtsystem in einem Raum zusammentrifft. Hierbei steuerten wir mehrere Wirkungsebenen parallel an:

1. Die Mitarbeiter sollten ihre Erfahrungen mit der Supervision auswerten um deren Brauchbarkeit für ihre Praxis als Berater evaluieren und zugleich Steuerungsimpulse für das weitere Vorgehen zu setzen (Evaluationsfunktion)
2. Simultanes Lernen der Organisation. Die Mitarbeiter sollten den Lernprozeß des gesamten Unternehmens erleben und zugleich mitgestalten können (Beteiligungsfunktion).
3. Durch diesen Prozeß sollte für jeden einzelnen Mitarbeiter das Unternehmen als Ganzes sichtbar werden. Identifikation mit einem Unternehmen im Werden (Sinnstiftungsfunktion).
4. Die beispielhafte Kommunikation zwischen den verschiedenen funktionalen Subsystemen mit der Führungsebene sollte die Funktion von Führung in einem sich differenzierenden Unternehmen transparent werden lassen (Differenzierungsfunktion).

Das ganze System vollzog simultan den Übergang von der Pionier- in die Differenzierungsphase. Während die hierarchieübergreifende Zusammensetzung der Supervisionsgruppen eine kulturintegrative Wirkung entfalten sollte, boten diese Foren den neu eingesetzten Führungskräften

eine Möglichkeit, in dieser Rolle unternehmensweit sichtbar zu werden. Im Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften konnte von allen Beteiligten die zunehmend funktionale und vor allem vertikale Differenzierung der Organisation und verarbeitet werden.

2.4 Das Projektteam und die Beratungsrollen:

bestand aus den zwei externen Supervisoren und zwei internen Projektmanagern: einem Bereichsleiter als Vertreter des Führungsteams und der Geschäftsführung sowie einem Seniorberater, der mit diesem Prozeß eine persönliche Entwicklungsperspektive zur Organisationsentwicklung als künftiges Tätigkeitsfeld verband.

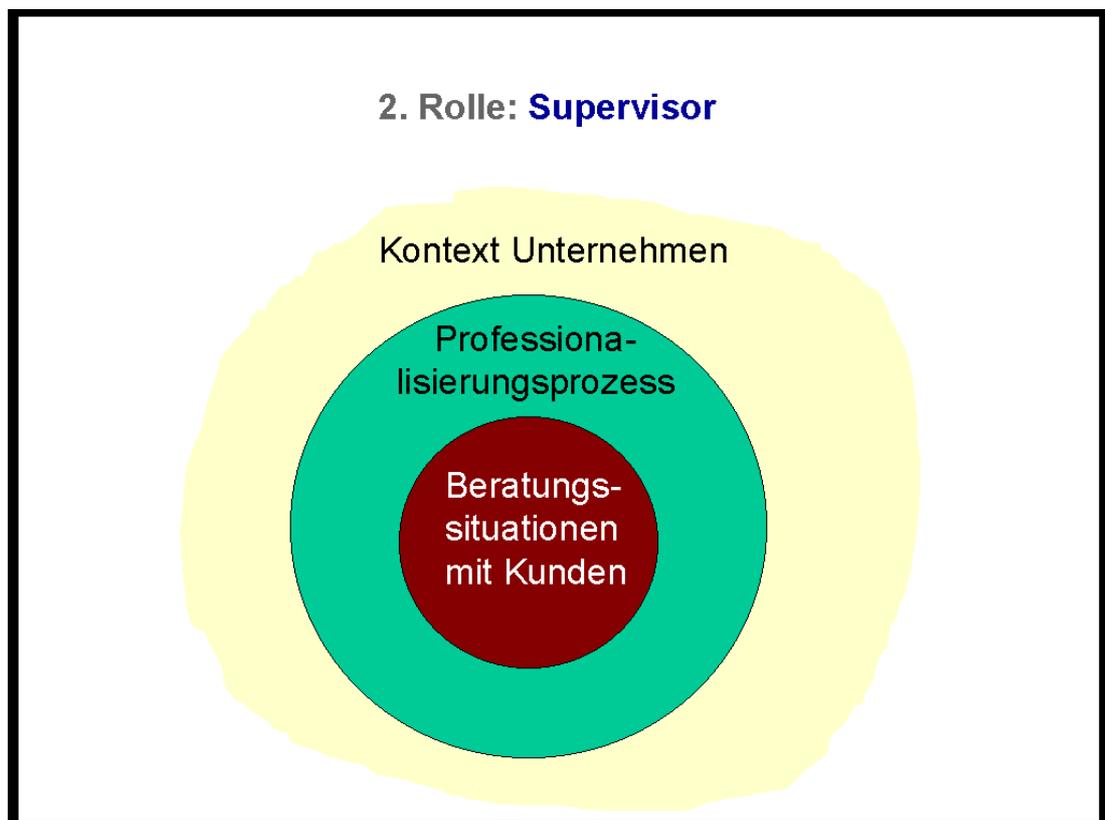
Wir nahmen als externe Berater neben der Supervisorenrolle noch andere Rollen wahr: Wir handelten in erster Linie als Unternehmensberater. Unsere Interventionen steuerten wir über 4 voneinander unterschiedenen Rollen, die jeweils in einem besonderen Kontext mit einem darauf bezogenen Setting wirksam wurden.

In jeder Rolle richteten wir unsere Intervention auf einen anderen Fokus.



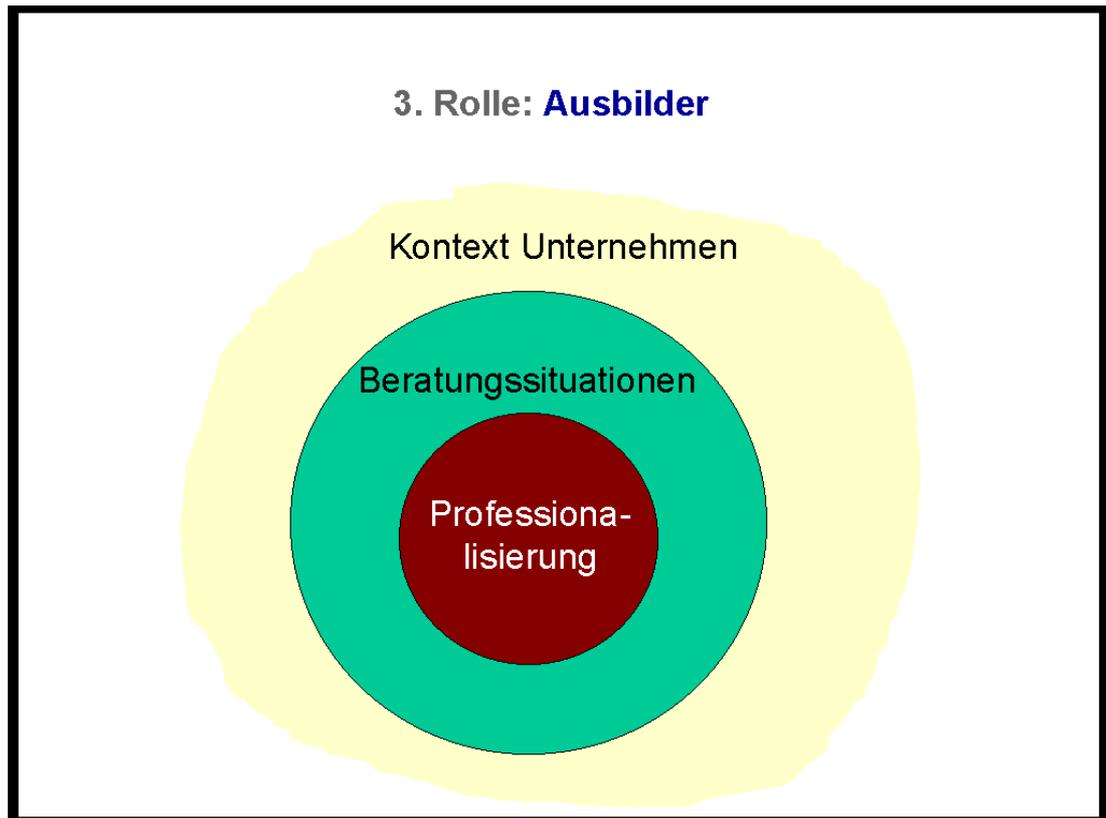
Als Expertenberater fokussierten wir auf die Frage, welche Intervention die vom Management formulierten Entwicklungsziele entscheidend unterstützt.

Unsere Kunden waren in diesem Fall das Projektteam bzw. die Geschäftsführung.



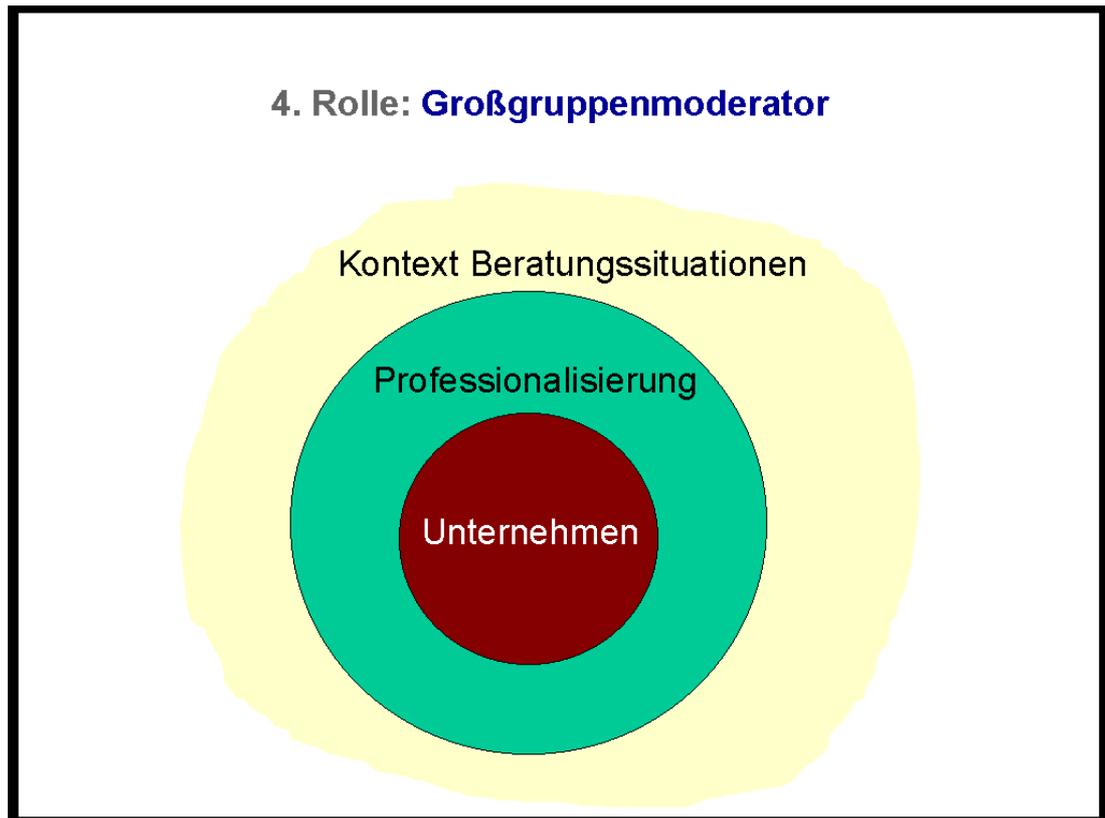
Als Supervisoren übernahmen wir den Auftrag, die Handlungsoptionen unserer Klienten in deren professionellen Umfeld zu erweitern, indem wir sie dabei zu unterstützten, sich selbst und das Kundenumfeld umfassender zu verstehen.

3. Rolle: **Ausbilder**



Als Ausbilder stellten wir die supervidierten Fälle in einen theoretischen Kontext und leiteten die Klienten in der Fähigkeit des mehrdimensionalen Verstehens an.

4. Rolle: **Großgruppenmoderator**



Hier handelten wir in der Rolle der Prozessberater. Wir designten und moderierten Querschnittsmeetings und organisierten damit den simultanen Lernprozess des Unternehmens.

2.5 Zur Definition der Systemgrenzen: „Arbeit im System“ und „Arbeit am System“

Wir unterscheiden die „Arbeit im System“: der Professionalisierung durch die Supervision von der „Arbeit am System“ (nach H. Rieckmann 1997), die in der Führungsrunde stattfand und durch einen anderen Berater moderiert wurde. Diese Sprachregelung half im weiteren Prozeß, die Erwartungshaltungen an die Supervision auf das realistische Maß hin zu dimensionieren. Aus der Definition dieser beiden Systeme wird deutlich, daß sie auf unterschiedliche Ziele hin orientiert sind und unterschiedlichen Beratungs- und Entscheidungslogiken folgen.

Da in den Fallsupervisionen immer wieder Probleme bearbeitet wurden, die auf der persönlichen Ebene des Rollenverhaltens zwar korrigiert und

ausgeglichen werden konnten, aus denen sich andererseits aber konkrete Hinweise auf Dysfunktionalitäten der Organisation ergaben, die nur durch eine „Arbeit am System“, sprich Reflexion und Entscheidung durch das Management gelöst werden konnten, empfahlen wir dem Management, die beiden Beratungs- bzw. Entwicklungssysteme miteinander zu koppeln.

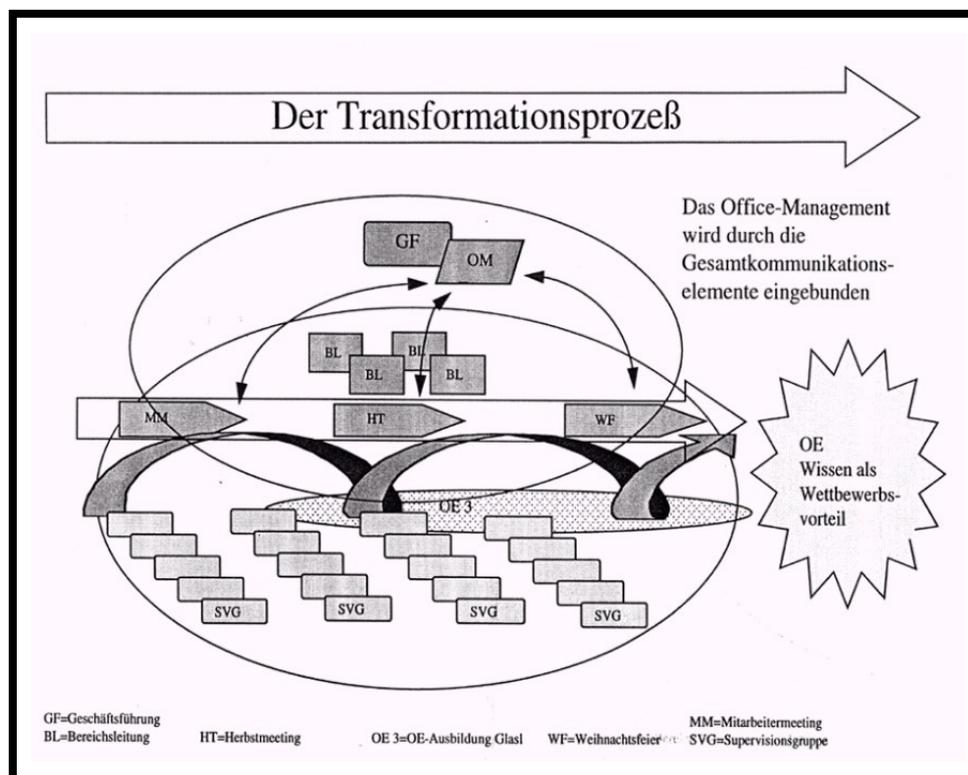
Unser Vorschlag: Abstimmung der beiden externen Beratersysteme mit den Projektmanagern und dem Geschäftsführer.

Wir planten zusammen mit den internen Prozeßmanagern die Zwischen-Meetings als Großgruppenveranstaltungen und moderierten sie.

2.6 Prozeßschritte:

1. Kick-Off-Meeting gesamte Firma 1 Tag (Januar 1997)
2. Erste Supervisionsrunde (2 Tage)
3. Reflexion Beraterkreis (EB, PM)
4. Zweite Supervisionsrunde
5. Reflexion Beraterkreis: Thema u.a.: Integration des Qualitätsmanagement
6. Dritte Supervisionsrunde
7. Reflexion Beraterkreis (der GF kommt hinzu)
8. Zwischenmeeting
9. Dritte Supervisionsrunde
10. Vorbereitung der Abschlußtagung
11. Vierte Supervisionsrunde
12. Fünfte Supervisionsrunde
13. Abschlußkonferenz Stabilität im Wandel (3 mal ½ Tag)
(November 1997)

Die Prozeßstruktur im Überblick



3. Wirkungen der Intervention - Was ist dabei herausgekommen?

In einem eintägigen Querschnittsworkshop wurde eine Zwischenbilanz gezogen

Wir wählten folgendes Design:

Die Teilnehmer reflektierten in Arbeitsgruppen und im Plenum die Auswirkungen der Supervision. Die Arbeitsgruppen wurden nach unterschiedlichen Kriterien zusammengesetzt (unterschiedliche Subsysteme)

1. Arbeitsschritt:

Die SVGs reflektieren ihre Erfahrungen in den Auswirkungen auf die eigene Person, das jeweilige Projektteam und das Unternehmen.

Der Diskussionsstand der Gruppen wird in Form einer bildhaften Darstellung präsentiert.

2. Arbeitsschritt:

Seniorberater, Berater, Juniorberater, Geschäftsführer plus Bereichsleiter, Systemberater (interne Dienstleistung). Die Officemitarbeiterinnen ordneten sich jeweils einer AG zu.

Diese Gruppenzusammenstellung bildete im Kontrast zu den gemischten SVGs die Rollendifferenzierung des Unternehmens ab.

Leitfragen:

Welche Wirkung hatte der Supervisionsprozeß hinsichtlich der Dimensionen

1. Handlungsorientierung für das eigene Projekt?
2. Professionalisierung in Ihrer jeweiligen Rolle in der Organisation?
3. Integrationsfähigkeit des Unternehmens?
4. Zusätzliche Dimensionen?

3.1 Aussagen der TeilnehmerInnen (laut Fotoprotokoll):

Seniorberater:

zu 1. Unsere Beratung wird ganzheitlicher
Reflexion wird zum Standard im Projektvorgehen.
Wir bewegen uns bewußter und sicherer im soziopolitischen Umfeld beim Kunden.

Zu 2. Wir bewegen uns weg vom Ressourcen-Einsatz, hin zum ganzheitlichen/aktiv steuernden Berater
Wir sind sicherer bezüglich des Vorgehens und Auftretens im Projekt.

Zu 3. (Ziel)-Konflikte im Projekt und in der Firma können sachlicher gelöst werden.
Neue Mitarbeiter werden schneller integriert
Der Ausschluß des Office-Managements, des Back Office und des Geschäftsführers hat zu deren Desintegration geführt.

Zu 4. Wir lassen uns auf die Kultur und die Sprache des Kunden ein, ohne unsere Identität zu verlieren.

Berater

Zu 1. Wir nehmen umsetzbare Handlungsanleitungen für unsere Projekte mit. Wir diskutieren unsere Handlungsvorhaben im Projektteam, um sie auch mit den anderen ProjektmitarbeiterInnen abzustimmen.
Wir identifizieren uns eher mit unserer Rolle als Berater (statt als Ressource für den Kunden).

Zu 2. Unsere Rollendefinition als Berater wird dynamischer
Unsere Toolbox wächst.
Supervision leitet keinen Beitrag bei der internen Rollendefinition im Unternehmen

Zu 3. Supervision wirkt als integrative Klammer, große Familie
Lernen durch Erfahrungsaustausch ist nützlich

4. Als persönliche Take Aways nehmen wir Fähigkeit zur Selbstkritik, einen anderen Horizont und das Kennenlernen andere Unternehmensbereiche mit.

Juniorberater:

Zu 1. Die Selbstreflexion unserer Person als BeraterIn ist uns wichtig geworden.
Wir fühlen uns weniger als „Lonesome Cowboy“ in unserem Projekt
Wir nehmen das soziale und politische Umfeld des Projektes genauer wahr und verstehen die Projektsituation dadurch besser.
Tips und tricks verringern die Umsetzungsbarrieren im Projekt.

Zu 2. Wir werden und klarer über unsere Rolle als Mitarbeiter und als Berater.
Wir stehen nicht alleine mit unseren Problemen - alle haben ähnliche.

Zu 3. Wir lernen die Kultur des Unternehmens besser kennen

Zu 4. Wir werden vorsichtiger in der Hypothesenbildung über unsere Klienten.
Wir bekommen neue Ideen und eine breitere Sicht.
Im privaten zu viel Meta (reflexion/diskussion)

Geschäftsführer und Bereichsleiter:

Zu 1. Die Supervision hat konkrete Handlungsalternativen aufgezeigt
Sie hat geholfen, die persönlichen Entscheidungskriterien zu objektivieren.

Zu 2. Die Sensibilität für Kundenbedürfnisse ist gestiegen
Die Aufwände für „Führung“ sind deutlich gestiegen (Kommunikation, Konfliktmanagement)

Zu 3. Die Supervision hat integrierend auf die Beteiligten gewirkt

Zu 4. Die Führungsgruppe wird überschwemmt mit Anregungen und Forderungen. Wir stellen einen Sättigungseffekt in den Supervisionsgruppen fest. Wir haben den Wunsch, daß „Forderungen stärker reflektiert und mit realistischen Lösungsvorschlägen an uns herangetragen werden.

Die Professionalisierungsoffensive endete nach einem Jahr mit der Weihnachtstagung. Auf dieser wurden die Erfahrungen der Mitarbeiter mit dem Unternehmen in einer gemeinsamen Kulturdiagnose verdichtet und anschließend durch das Management Richtungsansagen für die weitere Unternehmensentwicklung im Dialog mit den Mitarbeitern formuliert.

3.2 Supervision als Intervention in die Unternehmenskultur

Die Supervision als Reflexionsprofession mit ihren eigenen Werten und Haltungen hat einen kulturellen Unterschied im Unternehmen implementiert und einer impliziten Tendenz ermöglicht, sich explizit zu artikulieren. Damit ist die Entwicklungsdynamik des Unternehmens um ein Kulturelement angereichert worden. Bestimmte Fragen stellen sich für das Management dadurch drängender als vorher. Reflexionsfähige Mitarbeiter fordern Transparenz. Die Führungsaufgabe hat an Komplexität zugenommen. Mit ihr ist allerdings auch die Kompetenz des Managementteams gestiegen, mit Komplexität umzugehen.

Gegen Ende des Supervisionsprozesses stellten sich uns Fragen darüber, wie sie sich institutionell zu der neuen Kultur verhalten würde. wie die Organisation sich zu den Keimlinegn einer neuen Kultur verhalten würde: Würde sie die neue Kultur institutionell stützen oder würden die neuen Fähigkeiten als „Soft Factors“ letztlich nur wie menschlich angenehme Begleitmusik zum eigentlichen Thema „Beratertage fakturieren“ betrachtet?

Wie würde sie die neuen Werte und die neue Begriffsbildung in ihr **Qualitätsverständnis und das Qualitätsmanagement** integrieren?

Würde die Arbeitsweise des mehrdimensionalen Verstehens und Intervenierens Eingang in ein professionelles Selbstverständnis des Unternehmens oder in Teile von ihm haben, oder würde sich eine OE-Subkultur vom übrigen Unternehmen entfernen und sich letztlich vom Hauptstrom der Unternehmenskultur abspalten?

3.3 Auswirkungen auf die Projekte

Von allen Beteiligten – Berater wie Management wird übereinstimmend festgestellt, daß sich **die Qualität der Projektarbeit** verbessert hat. Die Kommunikation in den Projekten ist intensiver geworden. Sie findet durch die allgemein akzeptierten Begriffe und professionellen Perspektiven sozusagen mehr Oberfläche für ein **mehrdimensionales Verstehen der Dynamiken** in den Projekten und der Wirkungsdimensionen der eigenen Rolle im Projekt.

3.4 Auswirkungen auf Personen und professionelle Rollen

Durch die neue kulturelle Orientierung des Unternehmens auf das Ziel der Entwicklung von OE-Know-How, wurden neue Entwicklungspfade für die Mitarbeiter geschaffen, die neben ihrer technisch-betriebswirtschaftlichen Grundqualifikation ihre psychosoziale Kompetenz zur Profession entwickeln wollten. Die Supervision bildete dabei das kulturelle Submilieu, das eine Rollendifferenzierung ermöglichte. Am Ende des einjährigen Prozesses war erkennbar geworden, daß sich zwei Typen von Beratern und Beraterinnen herausbilden würden.

Unterschieden sich zu Beginn der Professionalisierungsoffensive die Berater neben der hierarchischen Rangordnung (Juniorberater, Berater, Seniorberater, Management-Consultant) professionell nur nach dem Inhalt ihrer Fachexpertise (z.B. Informatikskills neben betriebswirtschaftlichen Konzepten), so war durch die in der Supervision dominierende Sicht auf die Prozeßdynamik in den Projekten eine neue Unterscheidung entstanden: Die Fachberater hatten ihre Vorgehensweisen mit Prozessknow-How angereichert. Sie verstanden sich weiterhin als Fachberater und hatten die

Supervision genutzt, um durch die neuen Fähigkeiten ihre Wirksamkeit im Klientensystem zu erhöhen. Daneben waren die ersten „Prototypen“ eines für das Unternehmen neuen Typs erkennbar: der Prozeßberater mit Experten-Know-How.

3.5 Auswirkungen auf die Kultur des Unternehmens

In den nächsten drei Jahren nach der Professionalisierungsoffensive begleiteten wir das Unternehmen punktuell in anderen Rollen, so daß wir einen einigermaßen begründeten Eindruck wiedergeben können.

Das „professionelle Biotop“ des Unternehmens hat sich verändert. Es sind mehr Mitarbeiter mit sozialwissenschaftlichem Hintergrund eingestellt worden. Zusätzlich bekamen geeignete Mitarbeiter die Möglichkeit, sich durch externe Weiterbildung zu Prozeßberatern hin zu entwickeln. Bei der nach etwa sieben Jahren seit der Gründung einsetzenden – immer noch geringen - Fluktuation konnte man beobachten, daß eher die technisch Orientierten das Unternehmen verließen. Offenbar finden die Berater mit Querschnittqualifikationen hier eine professionelle Heimat - übrigens ist der Anteil weiblicher Mitarbeiter signifikant gestiegen.

Die „Techis“, deren Aufmerksamkeit auf den „harten“ instrumentellen Faktoren lag, und die die Kultur des Unternehmens dominiert hatten, waren jetzt eingebunden in ein kommunikatives Umfeld, in der soziale und kommunikative Fähigkeiten genauso hoch bewertet wurden. Diese Entwicklung wurde unterstützt durch die Zunahme strategischer und damit in der Kundenhierarchie höher angesiedelten Projekte, deren Erfolg erkennbar von der Fähigkeit der Berater abhing, „das Gras wachsen zu hören“ und auch „schwache Signale“ des Kundensystems in Handlungsstrategien umzusetzen.

Die Supervision leistet in einer naturwissenschaftlich-technisch geprägten Beratungskultur gewissermaßen die **Einführung des Subjektes** in das professionelle Selbstverständnis. Nach einem Jahr wird es nicht mehr als

exotisch erlebt, wenn Berater und Beraterinnen ihre persönlichen Wahrnehmungen und emotionale Zustände auf deren Relevanz für die sachlich-fachliche Arbeit im Projekt prüfen und dadurch manche Fettnäpfchen vermeiden können, in die sie früher hineingeraten wären. Es ist inzwischen üblich geworden, in den Projektsitzungen mit Hypothesen über das Kundensystem zu arbeiten. Wenn früher Überlegungen über Stimmungen und Arbeitsatmosphäre im Projekt und mit den Kunden von einem unwilligen Kollegen als „fruchtlose Spekulation“ abgewehrt werden konnten – möglicherweise wirkt es in einem als feindlich erlebten Kundenumfeld bedrohlich, sich mit einer spannungsvollen sozialen Dynamik zwischen den eigenen Kollegen zu konfrontieren - kann der von diesem normativen „Rüffel“ Betroffene jetzt mit dem Hinweis auf die sachliche Relevanz qualitativer Daten antworten und er weiß, daß er mindestens verstanden wird. Die Supervision hat also zu einer Differenzierung der professionellen Sprache beigetragen. Damit hat sich der kulturelle Kontext für die Arbeit in den Projekten erweitert, und die Mitarbeitern können bei gleichem Aufwand eine breitere Datenbasis über das Kundensystem nutzen.

Auf subtile Weise veränderten sich auch **informelle Rangordnungen**. Ein „toolmäßig“ wenig ausgestatteter Juniorberater z.B. kann durch seine Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen und seinem Kollegen kreativ differenzierende Einsichten beizusteuern an fachlicher Akzeptanz ebenso gewinnen, wie die Aura der alten Hasen in der Fallsupervision eine Relativierung erfährt. Gleichzeitig wird **Erfahrungswissen** in Form geschulter Intuition **weitervermittelt**. Es multipliziert sich mit dem Faktor Personen pro Supervisiongruppe, wobei die Arbeitsatmosphäre, die sich die jeweilige Gruppe durch gegenseitigen Vertrauensvorschuß und mutiges Darstellen der erlebten Wirklichkeit erarbeitet hat, die Wirksamkeit entscheidend beeinflusst. Die Teilnehmer lernen voneinander, so daß in der jungen Firma der Humus an professionell **durchdrungenem Handlungswissen** schnell wächst.

Was auch wächst ist die Bereitschaft, sich auf den ungefärbten Spiegel der erfahrenen Realität einzulassen. In einer Kultur, die von Einzelleistungen und deren geschickter Vermarktung geprägt ist, die damit immer in der Gefahr der tendenziellen Realitätsverleugnung steht, bietet Supervision ein

wirksames Gegengift gegen die Dominanz des Beraterlateins. Damit verbreitet sich die Tugend professioneller Redlichkeit, die wiederum die Basis professioneller Weiterentwicklung liefert.

3.6 Organisationsdimension - von der Pionierphase zur Differenzierungsphase des Unternehmens

Die Reflexionsarbeit in den Supervisionsgruppen und besonders der Dialog über Organisation und Ausrichtung des Unternehmens in den Querschnittveranstaltungen wirkte wie ein Katalysator auf die Entwicklung des Unternehmens.

Durch die Querschnittveranstaltungen zwischen den Supervisionen wurden die „Wachstumsschmerzen des Unternehmens thematisiert. Die Pionierphase des Unternehmens, das sich inzwischen im sechsten Jahr seit der Gründung befand, war in die Krise gekommen, was sich in vielen kleinen Dysfunktionalitäten ausdrückte. Die Mitarbeiter verlangten nach Orientierung und Transparenz. Die identitätsstiftende Funktion der Supervisionsgruppen - viele neue Mitarbeiter erlebten das Unternehmen durch die Anwesenheit und die Erzählungen der älteren Mitarbeiter – verstärkte gleichzeitig auch den Wunsch nach Teilhabe an der Entwicklung der Firma. Das Management war stärker als vorher gefordert, auf explizite Fragen, explizite Antworten zu geben und organisatorische Lösungen zu finden.

Es reagierte mit Maßnahmen zu einer schrittweisen Differenzierung der Organisation. Im Nachhinein ergeben sich zwei Schritte organisatorischer Veränderungen.

1. Vertikale Arbeitsteilung

Zwischen Geschäftsführung und Projektleitern wird die Managementebene der Bereichsleiter installiert. Die Gliederung erfolgt nach regionalen Gesichtspunkten (Büro Mitte, Süd, Nord, West) plus zusätzlich eines Bereiches, der durch die Arbeit für einen Großkunden geprägt wird. Dies geschieht vor der Professionalisierungsoffensive.

2. Schritt: Institutionalisierung von Kommunikations- und Reflexionsprozessen

Ein **Qualitätsmanagement** wird institutionalisiert. Die Supervision wird als Schlüssel­methode zur Qualitätssicherung und –entwicklung für die Projekte implementiert.

Der in der Supervision erlebte Wissenstransfer zwischen den Beratern wird zu einem **Wissensmanagementsystem** ausgebaut. Der Entwicklungsprozeß hin zu einem funktionierenden Wissensmanagement wird durch eigene Mitarbeiter, die inzwischen externe OE-Weiterbildungen absolviert haben, als Beteiligungsprozeß durchgeführt.

3.7 Professionalisierung der Führung

Das Führungsteam reagiert auf die Anforderungen seitens der Mitarbeiter durch einen eigenen Entwicklungsprozeß als Führungsteam, der von mir extern begleitet wurde.

Das bisher schon praktizierte Management nach Zielvereinbarungen wird mit einem Controlling hinterlegt und zu einem System strategischer Unternehmensführung ausgebaut. Die dafür genutzte Methode der „Balanced Scorecard“ dient gleichzeitig als Instrument der Mitarbeiterführung – um die Transparenz von Unternehmensstrategie zu konkreten Zielen der Mitarbeiter herzustellen.

Die sehr unterschiedlichen Führungsstile und Führungsphilosophien der Bereichsleiter wurden von vielen Mitarbeitern, die ja oft quer zu den Bereichen eingesetzt wurden als irritierend erlebt. Das Bereichsleiterteam erarbeitete sich daraufhin Grundsätze, die für alle verbindlich den Mitarbeitern kommuniziert wurden.

3.8 Differenzierung der Aufbauorganisation

Neben der regional gegliederten Linienorganisation wird eine fachliche Gliederung mit Fachpools und Fachleitern eingerichtet. Diese Matrixorganisation gießt die vom Markt getriebene Tendenz zu einer zunehmenden fachlichen Spezialisierung in eine entsprechende

Aufbauorganisation. Damit vervielfältigen sich die möglichen Karrierepfade für die Mitarbeiter. Gleichzeitig setzt sich das Führungsteam einem höheren Anspruch an Komplexitätsbewältigung aus.

Die Funktion der Organisationsentwicklung wird als Fachpool mit externen und internen Aufgaben installiert.

Natürlich wäre es vermessen zu behaupten, dass diese Entwicklungsschritte des Unternehmens durch den Supervisionsprozess verursacht wurden.

Allerdings gibt es genügend Anhaltspunkte, um begründet anzunehmen, dass der hier beschriebene Professionalisierungsprozess einerseits katalytisch gewirkt hat und zum anderen die Fähigkeiten von Management und Mitarbeitern zum Umgang mit den beschriebenen Veränderungen entscheidend entwickelt hat. Die weitere Dimension der Kulturveränderung ist beschrieben worden. Alles zusammen macht das aus, was Lernen von Organisationen nach m.E. meint.

Literatur:

Rieckman, Heijo (1997): Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends, Frankfurt, Peter Lang

Gfäller, G.F (1990): Die Reflexion des institutionellen Umfeldes in der gruppenanalytischen Supervision in Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision, Berlin 1990

Angaben zum Autor

Gerhard Stey

Jahrgang 1955 , Dipl.-Supervisor und Lehrsupervisor an der Universität Gesamthochschule Kassel, Berater für Organisationsentwicklung, Geschäftsführender Gesellschafter des beraterhaus kassel.

¹ Die Beratung des Gesamtprozesses führten wir im Team durch. Die Supervisionsgruppen wurden jeweils von einem Berater geleitet. Die Berater waren Gerhard Stey und Christian Rieckmann, beide Kassel.

² Neben dem Geschäftsführer waren vor kurzem 4 regionale Bereiche mit einer zweiten Führungsebene installiert worden. 5 unterschiedliche Personen mußten sich auf eine gemeinsame Führungsorientierung einigen. Es hatte zum erstenmal Gewinner und Verlierer gegeben.

³ Die generelle Tendenz zur Vereinzelung der Berater, die in ihren Projekten wenig direkten Kontakt zum Unternehmen (Führungskräften und Kollegen) hatten, wurde durch die Einstellung vieler neuer Mitarbeiter noch verstärkt.

⁴ Gemeint ist hier Gruppensupervision als Professionalisierungsmethode und nicht Teamsupervision zur Entwicklung der Arbeitsfähigkeit eines Teams.

⁵ Gfäller, G.F.: Die Reflexion des institutionellen Umfeldes in der gruppenanalytischen Supervision in Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision, Berlin 1990.

⁶ Dafür nutzten wir die bereits bestehende Institutionen der Mitarbeitermeetings (Mitarbeitermeeting und Herbstmeeting) und veränderten lediglich deren Design.