

Michael Giesecke

Supervision und CI-Entwicklung: Soziale Selbstreflexion als gemeinsamer Nenner.

(gemeinsam mit K. Rappe-Giesecke)

Erschienen in: Supervision, Zeitschrift für berufsbezogene Beratung, Heft 30, 1996: 9-23

[Die beiden Autoren formulieren von einem kommunikationswissenschaftlichen Standpunkt aus, was das Kernstück und die grundlegende Idee der CI-Entwicklung ausmachen könnte. Welche Elemente eines solchen Konzepts schon Teil von Supervisionsprozessen sind und welche Qualifikationen SupervisorInnen für eine Mitarbeit in CI-Entwicklungsprozessen mitbringen, werden geschildert, wie auch Ideen dazu, wo Supervision ihren systematischen Platz in diesen Beratungsprozessen finden kann.]

Wenn wir über Selbstreflexion nachdenken oder sprechen, dann verbindet sich dieser Begriff am ehesten mit dem Bild von Individuen, die in Gruppen, dyadischen Situationen - wie z. B. der Einzeltherapie oder Einzelsupervision - oder auch allein, über sich selbst nachdenken. Sie reflektieren sich als Personen in ihrer biographischen Gewordenheit oder als Träger von Rollen innerhalb einer Organisation oder als Mitglied eines bestimmten übergreifenden Systems, z. B. des gesellschaftlichen.

In der Praxis der Supervision passiert hingegen, wenn sie produktiv ist, noch eine ganz andere Form von Selbstreflexion. Teams, Arbeitsgruppen oder andere Teile von größeren Organisationen sitzen zusammen und thematisieren ein anderes "Selbst". Sie sehen und thematisieren sich als soziale und psychodynamische Gebilde. Sie betrachten sich als Gruppe, als Institution, Profession oder als Teile derselben - und sie tun dies eben nicht nur individuell, sondern in einer sozialen Veranstaltung. Sie betreiben soziale Selbstreflexion über sich als Teil sozialer Systeme. "Wer sind wir? Wohin wollen wir? Was leitet uns? Was sind unsere besonderen Stärken und Schwächen? Was sind die Programme, nach denen wir arbeiten?" - Diese Fragen beantworten die Einzelnen nicht, um über sich als Person etwas zu erfahren, sondern über sich als Teil eines größeren Systems oder einer Gruppe.

Diese Form von Selbstreflexion ist notwendig geworden, weil die alten Führungsstrukturen durch ein demokratisches Selbstverständnis abgelöst wurden - in vielen Organisationen jedenfalls. Eine Führungs- oder Leitungskraft brauchte nur individuelle Selbstreflexion zu betreiben, um Gruppen im traditionellen autokratischen Stil leiten zu können, sie beantwortete die anstehenden Fragen für sich allein und teilte die Ergebnisse dieser Überlegungen mit, die von den MitarbeiterInnen dann lediglich nur noch ausgeführt werden sollten.

Sollen sich Teams oder Projektgruppen selbst steuern, dann kann man diesen Reflexionsprozeß nicht mehr einem oder einer Einzelnen überlassen, sondern muß dies zum systematischen Bestandteil der Team- und Projektarbeit machen.

Dies ist ein hehrer Anspruch, der in vielen Veröffentlichungen zur lernenden Organisation und zur Teamarbeit erhoben wird. Die Realität sieht aber meistens so aus, daß gemeinsame Selbstreflexion nur dann praktiziert wird, wenn Krisen auftauchen. Erst dann fragt man sich: "Was haben wir eigentlich falsch gemacht? Warum ist dies so gelaufen?" Eine beständige und institutionalisierte Form der Selbstbeobachtung und Selbstreflexion - ein Teamcheck z. B. - erscheint Menschen und Organisationen, die sehr effizient und lösungsbezogen sind, eher als ein Luxus. CI-Entwicklungen, so wie wir sie verstehen, praktizieren jedoch genau dies - die soziale Selbstreflexion. Dieses Programm kann zwar in der Absicht begonnen werden, aktuelle Krisen zu bewältigen, es ist aber im Grunde ein permanentes Steuerungs- und

Führungsinstrument. Deshalb bringen punktuelle CI-Kampagnen selten dauerhaften, meßbaren ökonomischen Erfolg.

Daß 'management by CI' in den letzten Jahren außer Mode gekommen ist, hängt damit zusammen, daß die erforderliche soziale Selbstreflexion ein so schwieriges und zumal im Profitbereich diskriminiertes Geschäft ist. Ohne Hilfe sind traditionell geführte Unternehmen und Organisationen zu dieser Leistung kaum fähig.

Wer hat überhaupt Erfahrungen damit, Gruppen, Teams, Projekte zur sozialen Selbstreflexion anzuleiten? Unserer Meinung nach ist die Supervision diejenige Institution, die in den letzten 20, 30 Jahren die geeignete Methodik entwickelt hat, um diese Art von Selbstreflexionsprozessen anzuleiten.

Bei unseren Forschungen an Supervisions- und Balintgruppen haben wir festgestellt, daß Supervisionsgruppen, die gut und produktiv arbeiten, immer die Ressourcen aller ihrer Mitglieder nutzen, um in einem gemeinsamen Prozeß der Selbsterkenntnis über die eigene Psychodynamik und die Strukturen des eigenen Systems einzutreten. SupervisorInnen kennen dieses Phänomen unter dem Begriff 'Erkennen und Bearbeiten von Spiegelungsphänomenen'. Wenn in der Supervision mit dem Medium der Gesamtgruppe und dem der Supervision als Institution als Institution gearbeitet wird, dann wird die soziale Selbstreflexion zum Mittel der Erkenntnis der Umwelt.

Hiermit unterscheidet sich Supervision von vielen Beratungen und Fortbildungen, die lediglich mit dem Mittel der Umwelterkundung und -erkenntnis arbeiten. Sie unterscheidet sich ebenfalls von solchen Verfahren, die die Gruppe als Ressource ungenutzt lassen und mit Einzelnen in der Gruppe oder höchstens mit dyadischen Konstellationen arbeiten, wie dies vielfach in der Gruppenarbeit noch üblich ist

Wir denken, daß sich die Identität der Institution Supervision mit dem Begriff der sozialen Selbstreflexion gut erfassen läßt. Dieser von geprägte Begriff stammt nicht aus den einschlägigen Fachsprachen der Professionellen selbst, sondern aus unserer kommunikationswissenschaftlichen Theorie. Es stellt zunächst einmal eine Fremdbeschreibung des Tuns der SupervisorInnen dar. Ob er von ihnen akzeptiert und damit zur Selbstbeschreibung genutzt wird, ist an dieser Stelle natürlich noch offen.¹ Spannend ist, ob die CI-Entwickler, die bisher ja noch viele andere Dinge tun, sich auf eine solche Beschreibung ihres Tuns einlassen. Verbunden wäre damit ja, die Kernkompetenz der SupervisorInnen entweder auch für sich schon zu beanspruchen oder sie erst selbst entwickeln zu müssen.

Wir nähern uns der Frage, ob es sich bei den CI-Entwicklungen nun um soziale Selbstreflexion - also Supervision in neuen Kleidern - handelt, zunächst vielleicht etwas ungewohnt und verfremdend unter unserer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive. Unabhängig von dem, was CI-Entwickler meinen was sie tun, versuchen wir mit Hilfe unseres Relevanzsystems eine Einschätzung davon zu gewinnen, was eigentlich das Spezifikum dieser Beratung ausmacht.

Im zweiten Teil zeichnen wir nach, welche Elemente von CI-Entwicklungen schon immer oder jetzt Teil der klassischen Supervisionssettings sind.

Da CI-Entwicklungen nicht deckungsgleich mit Supervisionen sind, versuchen wir im folgenden dann zu skizzieren, welche Qualifikationen oder Einstellungsänderungen bei SupervisorInnen nötig sind, um in CI-Entwicklungsprozessen mitzuwirken und wo dann die geeigneten Stellen dafür sind.

Die kommunikative Perspektive auf die Corporate Identity

Gerade, wenn man soziale Prozesse als Kommunikation betrachtet, wird der Sinn von CI-Entwicklungsmaßnahmen deutlich. Wir verstehen unter Kommunikation einen Spezialfall von Informationsverarbeitung: Voneinander unabhängige informationsverarbeitende Systeme versuchen Informationen gemeinsam zu verarbeiten. Dazu müssen sie Umweltreize ähnlich bearbeiten. Dies gelingt nur, wenn sie hinreichend ähnliche Muster haben, um ihre Umwelt wahrzunehmen und die gewonnenen Informationen zu klassifizieren und schließlich auch wieder darzustellen.² Die Ausbildung solcher Programme ist das eigentliche Ziel von Erziehung, Schule, beruflicher Sozialisation und so fort. Verständigung zwischen Menschen setzt ähnliche Programme der Informationsgewinnung, -speicherung, -verarbeitung und -weitergabe voraus.

Weil dies so ist, verlaufen z. B. Gespräche zwischen Fachleuten unterschiedlicher Professionen häufig so problematisch. Personalabteilung und Betriebsrat, Sozialarbeiter und Management, Vertrieb und Produktion - sie alle nehmen von ihrer Umwelt anderes wahr und speichern auch verschiedene Informationen. Genau genommen besitzen sie in professioneller Hinsicht gar keine gemeinsame Umwelt. Um zu Gemeinsamkeiten zu kommen, weichen sie auch in der Praxis häufig auf ganz andere Felder aus: die zufällige gemeinsame Freude an

Fußball oder Surfen, der persönliche Ärger mit der nämlichen Person X, die Kommunalpolitik, usw.

Je stärker in der Vergangenheit in unserer Gesellschaft Rollen und Funktionen ausdifferenziert wurden, um so mehr vergrößerten sich auch die Unterschiede in der Weise der Umwelterfahrung und -darstellung - und damit die Risiken der Verständigung. Jedenfalls gilt das für jene Bereiche, in denen die Menschen vom Standpunkt ihrer professionellen Rollen aus erleben und handeln.

Wenn man nun heute flachere Hierarchien, Interdisziplinarität, Teamarbeit u. ä. in Wirtschaft und in anderen Bereichen der Gesellschaft fordert, dann ist dies ein Versuch, die Differenzierung wieder in den Griff zu bekommen und Verständigung zwischen den auseinanderstrebenden Funktionsträgern wieder wahrscheinlicher zu machen. Was immer die Vorteile von Professionalisierung und Arbeitsteilung sein mögen, irgendwann wird die Verständigungsbasis zwischen den beteiligten Menschen so gering, daß längerfristige und komplexe soziale Kooperation nicht mehr zufriedenstellend möglich ist.

Eines der Mittel, um in dieser Lage wieder arbeitsfähig zu werden, ist die Beschäftigung mit den Identitätskonzepten der Beteiligten. Sie soll gemeinsame Wahrnehmungsmuster, Leitbilder der Informationsbewertung, eine gemeinsame Sprache und Außendarstellung schaffen. Mindestens ein kleinster gemeinsamer Nenner soll gefunden werden, von dem aus sich dann spezialisieren und vielleicht auch wieder expandieren läßt.

Nun ist es natürlich so, daß, wenn sich überhaupt Kommunikationssysteme - und alle sozialen Systeme sind solche - herausbilden, immer gemeinsame Programme vorhanden sind. Sie haben sich jedoch zumeist naturwüchsig entwickelt und sind den beteiligten Menschen unbewußt. Sie können das, was ihre Gemeinsamkeit ausmacht, nicht benennen - und sie 'vergessen' deshalb auch viele gemeinsame Programme. Das Ziel von CI-Entwicklungsmaßnahmen wird es immer sein, zunächst einmal nach solchen vorhandenen Gemeinsamkeiten zu suchen, sie zu reflektieren und zu systematisieren und sie dabei allen Beteiligten bewußt und verbalisierbar zu machen. CI-Entwicklung verbessert also, wie die meisten anderen Beratungsformen auch, die Fähigkeit zur Selbstbeschreibung bei den Klientensystemen.

Im Gegensatz zu anderen Formen der Beratung und Strukturreflexion beginnt man im Rahmen von CI-Entwicklungsmaßnahmen direkt damit, Gemeinsamkeiten in den Selbstbeschreibungen, vor allem in den Identitätskonzepten der Beteiligten zu suchen.

Kommunikationstheoretisch betrachtet liegt dies nahe: Schon bei jedem Zweiergespräch sind die Beteiligten gezwungen, sich selbst zu dem anderen Gesprächspartner und dessen Vorstellungen in Beziehungen zu setzen, gemeinsame Vorstellungen über den Ablauf in Gesprächen und deren Ziele zu entwickeln. Meist bleiben solche Vorstellungen oder Vorurteile latent, sie treten überhaupt erst dann ins individuelle Bewußtsein, wenn sich herausstellt, daß die wechselseitigen Erwartungen miteinander nicht gut vereinbar sind.

Das ist in großen sozialen Gebilden, wie z. B. in Konzernen, nicht anders - nur daß es meist länger dauert, bis die Diskrepanzen bemerkt werden, und noch länger, bis sie sozial thematisiert werden können. Jede Krise im Umgang miteinander ist insofern eine Chance, latente Erwartungsstrukturen und damit gemeinsame Programme der Informationsverarbeitung ans Licht zu heben.

Dabei ist natürlich zu berücksichtigen, daß man bei diesem Vorgehen zuerst abweichende Erwartungen erkennt. Die naturwüchsige Suche nach Gemeinsamkeiten startet meistens mit der Beobachtung von Differenzen. Aber diese führt erfahrungsgemäß schon zu einem besseren wechselseitigen Verständnis - zumindest zu einer realistischeren Einschätzung des Gesprächspartners. Im nächsten Schritt wird man sich dann um eine Beschreibung derjenigen sozialen Typisierungen bemühen, die wechselseitig geteilt werden. Dies ist schon für Zweierbeziehungen eine aufwendige und langwierige, niemals abgeschlossene Affäre. Für Gruppen und Institutionen können sie kaum weniger kurvenreich ablaufen. Häufig wird die soziale Selbstreflexion, wenn sie denn naturwüchsig abläuft, zu keiner Klärung führen.

Beratung und Supervision im besonderen zielt immer darauf ab, eher kultivierend zu intervenieren, den Wildwuchs in solche Bahnen zu lenken, die sich in anderen Zusammenhängen als ertragreich erwiesen haben.

CI-Entwicklungen stellen die Ausbuchstabierung einer Selbstbeschreibung, die von allen Angehörigen der sozialen Gemeinschaften akzeptiert werden kann, planmäßig in den Mittelpunkt ihrer Bemühung. Sie ist erfolgreich, wenn sich die Programme deutlich verbreitert haben, nach denen alle Betroffenen die organisationsrelevanten Informationen sammeln, bewerten, speichern und darstellen. Auf direkte Steuerungseingriffe kann in größerem Umfang dann zugunsten von Selbstregulationsprozessen verzichtet werden.

Mit Blick auf die EDV-Landschaft, wo ja allenthalben in der Vernetzung der einzelnen Computer der Unterpfand für eine Leistungssteigerung gesehen wird, könnte man auch sagen: CI-Entwicklung fördert die Vernetzung von zuvor nur sporadisch verkoppelten menschlichen Informationssystemen. Und da diese bekanntlich die komplexesten sind, gestaltet sich deren

Vernetzung auch besonders aufwendig. Sie klappt nur, wenn die Informationssysteme nicht nur Bilder über sich und das eine oder andere Nachbarsystem haben, sondern wenn sie auch über die Komplexität und Dynamik des gesamten Netzwerkes Bescheid wissen und ihren eigenen Standort in diesem kennen. 'Identität' ist so gesehen eine Selbstbeschreibung von Systemen, die den Elementen bekannt ist.

Nimmt man diese Orientierung ernst, so können die Leitbildformulierungen, die gemein hin als Ziel von CI-Maßnahmen betrachtet werden, nur das letzte Ergebnis umfassender Systemflexion sein. Wir haben in unsren Veröffentlichungen aus unserer praktischen und wissenschaftlichen Erfahrung heraus einen vierdimensionalen Systembegriff beschrieben, der sich für solche Reflexionen als geeignet erwiesen hat.³ Weiterhin zeigen wir dort, wie die Erhebung der Daten des Systems und ihre Auswertung im Hinblick auf die handlungsleitenden und orientierungsrelevanten Erwartungen erfolgen kann. Die verschiedenen Methoden der CI-Entwickler, die in der Fachliteratur beschrieben werden, erscheinen aus dieser Perspektive als Abkürzungen von Normalformanalysen, die dem Handlungsdruck in der Beratungspraxis Rechnung tragen.

Die professionelle Kompetenz guter Organisationsentwickler liegt größtenteils in ihrer Kenntnis von Normalformen sozialer Prozesse in den verschiedenen Subsystemen der Unternehmen. Ihre Leitbildformulierungen bringen bewährte Erwartungen über die Normalformen der Kooperation, Intervention und Kommunikation auf den Punkt, generalisierten Einschätzungen, die aus vielen Struktur-, Prozeß- und Umweltbeobachtungen gewonnen sind.

CI-Elemente in der Supervisionsarbeit

Ein wesentliches Element in CI-Entwicklungsprozessen ist die Gestaltung der Beziehung zwischen der Organisation und ihren KundInnen oder KlientInnen. Welches Bild hat die Organisation von ihnen, welches Bild haben sie von der Organisation, was hat die Organisation ihnen zu bieten und wer zählt für diese Organisation oder dieses Unternehmen überhaupt zum KlientInnen- oder KundInnenkreis? Mit diesen Fragen beschäftigen wir uns, auch wenn wir nicht dieses Vokabular verwenden, in der Fallsupervision.

"Sehen die Angehörigen der Organisation ihre KlientInnen eher als KundInnen, als Hilfesuchende, als BittstellerInnen oder als PartnerInnen? Muß man sich um die KlientInnen

kümmern, wirbt man um sie oder sind ihre Anfragen eher lästig und stören den Betrieb? Oder kommen sie gar nicht freiwillig und man muß sie erst in die Klientenrolle hineinzwingen? Wie entlohnen die KlientInnen oder KundInnen eigentlich die Dienstleistungen oder das Produkt, was ihnen die Professionellen anbieten? Sind sie die Nutznießer des Angebotes aber nicht die Auftraggeber? Bezahlen sie mit Geld oder mit einer anderen Währung?, zum Beispiel Anerkennung, Bestätigung, Dankbarkeit? Und wenn sie nicht bezahlen, woher kommt meine Motivation für sie zu arbeiten?"

Wenn wir uns fragen, welches Bild das Klientel von unserer Organisation und unserem Angebot haben, was sie meinen, dort zu bekommen, dann würde man in der CI sagen, man beschäftigt sich mit dem Erscheinungsbild der Organisation auf dem Markt. Dazu gehören Fragen wie: "Wie leicht kriegt man die Dienstleistung und das Produkt, wie einfach ist der Zugang zu den Professionellen, die diese Leistung anbieten? Sind wir eher Seelsorger oder Verwalter und Sachwalter von Mitteln, denen man strategisch begegnen muß oder hilfreiche und uneigennützig neutrale Personen? Werden wir überhaupt als Professionelle, als Funktionsträger, als Mitglieder einer Organisation oder werden wir in erster Linie als Menschen, Individuen, Gesprächspartner angesehen?"

Diese Fragen spielen, ob nun latent oder manifest, bei jeder Fallbearbeitung, also der Analyse der Beziehung zwischen Professionals und KlientInnen, eine Rolle. Die Selbst- und Fremdtypisierung, wie wir es nennen, die Erwartungen aneinander werden in jeder Fallbearbeitung geklärt, zunächst einmal auf der Ebene des einzelnen Falles.

Beschäftigt man sich aber dann damit, was sind eigentlich die Maximen für professionelles Handeln, die man aus diesem Fall ziehen kann, sind, dann kann man die auf den Begriff gebrachten Beziehungsmuster danach befragen, wie typisch sie für diese Organisation sind. "Sind sie förderlich, wo sind sie hinderlich, wollen wir sie so belassen oder wollen wir etwas daran ändern?" was bedeuten würde, das Angebot der Organisation zu profilieren und eine Marketing-Strategie zu entwickeln. Diese können in der Fallsupervision angedacht werden, weisen dann aber weit über deren Rahmen hinaus.

Unter den heutigen Rahmenbedingungen werden Fragen an soziale Organisationen wie: "Wie kundenbezogen sind wir und ist unsere Dienstleistung gefragt und bezahlbar, sind wir konkurrenzfähig auf dem Markt der privaten und öffentlichen Anbieter?", von immenser

Bedeutung für die Existenz der Organisationen. "Ist es mit unserem Selbstverständnis vereinbar, oder ist es eine Zumutung, uns an den was machbar und bezahlbar ist, zu orientieren oder können wir es uns leisten, unser Angebot so wie es ist aufrecht zu erhalten, weil uns das Klientel nicht ausgehen wird?"

Diese Fragen sind sowohl in der Fallsupervision mit Angehörigen einer Profession, die aus unterschiedlichen Organisationen kommen, relevant, wobei sie dann eher auf das Selbstbild dieser Profession hin bezogen werden müßten, als auch für die Fallsupervision in Teams, wo es z.B. darum geht, ob alle diese Fragen in ähnlicher oder sehr divergierender Richtung beantworten würden.

Vielleicht noch offensichtlicher als die Fallsupervision beschäftigt sich die Teamsupervision mit der Entwicklung eines Leitbildes für die Zusammenarbeit im Team. Dazu gehören die eben schon beschriebene Gestaltung der Professional-Klient-Beziehung als auch der Kooperation untereinander. "Was ist unser Ziel, warum gibt es uns, was ist unsere zentral Aufgabe?" - sind Fragen, die zur sozialen Selbstreflexion von Teams anleiten. In jeder Teamsupervision kommt u. E. - am besten möglichst früh - der Punkt, wo man sich damit beschäftigen sollte, ob alle Teammitglieder diese Frage noch in gleicher Weise beantworten können. Durch Fluktuation von Personal und geänderten Rahmenbedingungen ist es für Teams immer mal wieder notwendig - und sie tun dies meist im Rahmen einer Supervision -, sich darüber zu verständigen, ob das in den Konzepten oder anderen offiziellen Dokumenten formulierte Ziel auch noch dasjenige ist, an dem sich alle täglich orientieren. Diese Fragen stehen in CI-Entwicklungsprozessen immer am Anfang. In der Supervision kommt man oft über eine Bestandsaufnahme und Analyse des Ist-Zustandes nicht hinaus, wenn es sich zeigt, daß es eine starke Differenz zwischen diesen Zielformulierungen und offiziellen Vorgaben gibt. Müßte sich nicht nur im Team, sondern auch in der gesamten Organisation etwas bewegen, dann hat man als SupervisorIn eines Team dafür keinen Auftrag. Hier ist dann die Schnittstelle zu einem umfassenden CI-Entwicklungsprozeß.

Neben den Zielen und der Aufgabe dieses Subsystems ist noch ein anderer Bereich CI-entwicklungsträchtig, nämlich jener der Regeln, der Normen und der Kultur des Umgangs miteinander. "Gibt es ein offizielles Selbstverständnis wie wir miteinander umgehen wollen, wie kooperiert wird, wie geführt wird und paßt dieses Selbstverständnis zu den real

vorfindlichen Kommunikationssituationen?" Teamanspruch und Teamwirklichkeit machen einen großen Teil der Supervision aus. Wenn man sich nun mit den Werten beschäftigt, von denen sich die Teammitglieder leiten lassen und versucht über diese Wert einen Konsens herzustellen, dann ist man in der Tat mit Leitbildentwicklung beschäftigt

Eine wesentliche Idee der CI-Entwicklung ist es ja, daß die Werte nicht nur nach außen verkündet werden, sondern auch im Unternehmen und in der Organisation von den Mitarbeitern gelebt werden sollten. Daß dies ein äußerst schwieriges Unterfangen ist und oft eine irritierende Differenz zwischen beiden Polen da ist und sich die Führung davon oft per se davon ausgenommen sieht, ist bekannt. Wenn sie sich mit der Kultur des Umgang miteinander, mit den Normen und Regeln in der Teamarbeit beschäftigen, dann betreiben sie ein Stück CI-Entwicklung, zumindest für dieses Team. Die Notwendigkeit dazu besteht, weil die meisten Teams sehr stark differenziert sind, z.B. multiprofessionell zusammengesetzt sind, mehrere Hierarchieebenen zusammenführen und die Teammitglieder unterschiedlich lange zur Organisation gehören. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Gemeinsamkeiten zu finden und gemeinsame Regeln zu entwickeln.

Auch bei der Supervision in sogenannten "Tendenzbetrieben", also Organisationen, zu deren Identität eine bestimmte Ideologie, eine Parteinahme und eine Wertentscheidung gehört, sollte man sich mit der proklamierten oder gelebten corporate identity auseinandersetzen. Soziale Organisationen haben ja oft seit ihrer Entstehung und Gründung eine CI. In der Supervision kommt dann häufig heraus, daß man gar nicht mehr nach dieser CI lebt und handelt, sei es verdeckt mit schlechtem Gewissen oder offen gegen sie rebellierend. Nicht nachvollziehbare ökonomisch schädliche Entscheidungen und Widerstand gegen Veränderungen resultieren oft aus den Werthaltungen, die durch diese CI nahegelegt werden. Den Sinn dieser Handlungen zu verstehen, sie zu respektieren und zu klären, in welche Konflikte Mitglieder dieser Organisation geraten, wenn sie sich an die Wertvorstellungen halten bzw. dagegen verstoßen, ist ein Großteil der Supervisionsarbeit.

Hier kommt eine meiner Grundauffassungen als Supervisorin (K. Rappe-Giesecke) zum Tragen, nämlich: "Arbeite nur für Organisationen, deren Ziel und deren Wertvorstellung den Deinen nicht diametral entgegengesetzt sind und die Du in kritischer Distanz mittragen oder mitentwickeln helfen kannst." Eine der Grundmaximen der CI ist es, daß ein solcher Prozeß prinzipiell nie abgeschlossen ist, sondern selbst einer beständigen Entwicklung unterliegt - sowie die Organisationen auch. Aus dieser Perspektive spricht also nichts dagegen, bei der Weiterentwicklung einer schon vorhandenen CI mitzuarbeiten.

Als Expertin und Experten für soziale Selbstreflexion von Rollenträgern, Teams und anderen Subsystemen von Organisationen sind SupervisorInnen seit einiger Zeit mit dem was wir als Kommunikationswissenschaftler als zentrales Merkmal von CI-Entwicklung herausgearbeitet haben, nämlich die Entwicklung der Selbststeuerungsfähigkeit von Organisationen und deren Subsystemen, durch soziale Selbstreflexion gut vorbereitet.

Welche Qualifikationen bringen SupervisorInnen für CI-Entwicklungsprozesse mit?⁴

1. Sie sind SpezialistInnen für den Programmwechsel: Sie arbeiten phasenweise eher aufgaben- und zielbezogen und dann wieder eher prozeßbezogen. Sie wechseln von der Fallarbeit und der Analyse der Organisation hin zur Selbstthematisierung der Prozesse im betreffenden Subsystem oder im Supervisionssystem selbst.
2. Sie sind in der Lage, Rollenwechsel zu vollziehen, von der ExpertIn für z.B. optimale Rahmenbedingungen für Besprechungssettings hin zur ProzeßbegleiterIn, deren eine Aufgabe z.B. darin besteht, dem System zurückzuspiegeln, was es gerade tut und wie es das tut.
3. Sie bringen die Fähigkeit mit, zwischen den verschiedenen Emergenzniveaus, an denen ein Problem erscheint, zu wechseln. Sie machen die TeilnehmerInnen auf die Komplexität von Situationen aufmerksam, in dem sie zeigen, daß man bestimmte Ereignisse sowohl einzelnen Personen, als auch Rollen, als auch Subsystemen von Organisationen, als auch der gesamten Organisation zuschreiben kann. Sie zeigen, daß es sich lohnt, Chaos und Komplexität auszuhalten, um dann erst im zweiten Schritt Ordnung ins Chaos zu bringen und die Komplexität wieder so zu reduzieren, daß man im Alltag handlungsfähig bleibt.

4. Ihre Überzeugung ist es, daß Systeme, welchem Typus auch immer sie angehören, seien es Personen oder Teile von Organisationen, grundsätzlich in der Lage sind, sich selbst zu regulieren und zu steuern.

Die Systeme verlieren phasenweise aufgrund verschiedener Einflüsse diese Fähigkeit in einem gewissen Maße und bedürfen einer Kraft, die auf diese Fähigkeit vertrauend mit ihnen gemeinsam die Blockaden bearbeitet.

Eine "gärtnernde Haltung" führt hier eher zum Ziel als Bevormundung.

5. Sie sind SpezialistInnen für die Entwicklung von Identitätskonzepten von Professionals und Subsystemen von Organisationen. Die Erarbeitung von adäquaten Selbstbeschreibungen, die eine Integration des eigenen Selbstverständnisses, der informellen und formellen Beschreibungen des Sinns und der Aufgabe von Rollen und Teams und der Fremdbilder, die Kunden und Klienten an sie herantragen, leistet, ist schon immer ein Ziel in der Supervision gewesen.

6. Schließlich bringen sie die Fähigkeit mit, Subgruppen miteinander ins Gespräch zu bringen, ausgegrenzte Personen, die einen bestimmten Teil eines Problems repräsentieren, daß das Gesamtsystem hat, wieder zu integrieren und zu Team- und Gruppenentwicklung beizutragen.

CI-Entwicklungsprozesse begleiten : Welche Umstellung bedeutet das für SupervisorInnen?

1. Im Verbund arbeiten: SupervisorInnen arbeiten größtenteils immer noch als "EinzelkämpferIn". Dies ist eine Form von Selbstorganisation, die für die Beratung von großen Organisationen, so auch für CI-Entwicklungsprozesse, dysfunktional ist. Da in CI-Prozessen ganz unterschiedliche Qualifikationen gefragt sind, sollten dort OE-BeraterInnen und SupervisorInnen, BetriebswirtInnen und DesignerInnen zusammenarbeiten.

Es ist also günstig, Netzwerke aufzubauen, sich Kolleginnen und Kollegen aus den anderen Bereichen zu suchen oder sich dort zuzuordnen, um diese komplexen Beratungsprojekte gemeinsam durchführen zu können. Darüber hinaus wird es jeder Supervisorin und jedem Supervisor klar sein, daß sich solche komplexen Organisationen nur in Organisationen widerspiegeln können und nicht in einzelnen Personen, so daß es dieses Verbunds braucht, damit man mit dem klassischen Instrument der Spiegelung arbeiten kann. Das bedeutet für uns, teamfähiger zu werden und die eigene Beratungsleistung besser verkaufen zu können.

2. Die Supervisionssettings müssen stärker in der Organisation vernetzt werden. Das bedeutet, daß z.B. ein deutlicher Auftrag von der höchsten Führungsebene da sein muß, denn Organisationsberatung und -entwicklung funktioniert nur, wenn sie sowohl top down als auch bottom up vernetzt wird.

Diese Vorgehensweise beinhaltet, daß man sich den Macht- und Kräfteverhältnissen der Organisation stellen muß und sie geschickt nutzen muß. Eine Möglichkeit der Vernetzung ist es, in einer Steuerungs- oder Lenkungsgruppe, manchmal wird sie auch Entwicklungsgruppe genannt, mitzuarbeiten oder sie erst mal zu installieren. In dieser Gruppe arbeiten Repräsentanten aller wichtigen Bereiche der Organisation und die externen BeraterInnen zusammen, um gemeinsam den Prozeß zu steuern. Eine weitere Möglichkeit der Vernetzung ist es, Kontakt zu verschiedenen Teilen der Organisation aufzunehmen, dort Interviews durchzuführen oder teilnehmende Beobachtung.

3. Voraussetzung für die Mithilfe bei der Entwicklung von Leitbildern ist es u. E., daß man seine eigene CI entwickelt hat. Das aus der Therapie kommende Prinzip der Abstinenz ist hier wenig hilfreich, denn man muß sich schon ein Stück mit den Zielen und der Identität der Organisation identifizieren können, um glaubhaft an einem Prozeß der Entwicklung von Werten mitarbeiten zu können. Die Entscheidung, bei welchen Organisationen ich an der Entwicklung mitarbeite, kann nur dadurch geschehen, daß ich weiß, welche Werte ich selber habe und ob es zumindestens eine ausreichend große Schnittmenge mit den Werten dieser Organisation geben wird. Dies ist insbesondere eine Fragestellung, der sich SupervisorInnen widmen sollten, die im Profit-Bereich arbeiten wollen.

4. Sich mit dem sogenannten Hard-Management⁵ zu beschäftigen und dessen Sinnhaftigkeit für den Erhalt von Unternehmen auseinanderzusetzen, ist nicht mehr nur eine Aufgabe, die SupervisorInnen haben, die in der Wirtschaft arbeiten, sondern inzwischen auch im sogenannten Non-Profit-Bereich. Daß es nicht nur sanfte Lösungen gibt, sondern auch Umstrukturierungsprozesse, die zur Folge, daß Arbeitsplätze wegfallen oder Arbeitsplatzbeschreibungen geändert werden oder an anderer Stelle Kosten eingespart werden müssen, lehren uns die sieben mageren Jahre. Supervision, die sich "hier nicht die Hände schmutzig machen will" und einen Freiraum der Konsequenzenlosigkeit ihres Handelns sucht, ist hier fehl am Platz. Mitverantwortung zu übernehmen für Strukturveränderungen im Spannungsfeld der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen zu stehen, ist sicher eine schwierige Umstellung im Selbstverständnis von SupervisorInnen. Wir plädieren nicht für eine unkritische Übernahme der Wertsysteme des Profit-Bereichs, aber für eine Anerkennung der Realitäten der sieben mageren Jahre.

5. SupervisorInnen müssen sich stärker kontrollieren lassen. Die Frage, "Was bringt's der Organisation und ihren Mitgliedern?" und "Ist Supervision die produktivste Form, um diese Probleme zu lösen?", ist berechtigt und sollte von SupervisorInnen akzeptiert werden. Neben den traditionellen Formen der Selbstkontrolle sollte man sich stärker der kritischen Kontrolle durch die KundInnen und die AuftraggeberInnen stellen. "Was kann Supervision hier leisten, wo trägt sie nur zur Unterstützung bestehender veralteter Führungs- und Organisationsstrukturen bei und arbeitet somit an der Folgenlosigkeit der Beratung für die Organisation?", ist auch eine Frage, die die Ethik

der SupervisorInnen berührt. Meilensteine für die Zwischenkontrolle des Prozesses aufzustellen, klare Fahrpläne für die Beratung zu entwickeln und sich wirklich überprüfbare Ziele zu setzen, bieten den KundInnen die Möglichkeit, gemeinsam mit dem Supervisor oder der Supervisorin die Effektivität der Beratung zu überprüfen. Ohne die Prozeßorientierung aufzugeben, sollten wir stärker produkt- und ergebnisbezogen arbeiten. Dazu gehört für mich auch, sein Beratungsangebot in einer für die KundInnen verständlichen Weise formulieren zu können. Das schützt vor zu hohen Erwartungen seitens der KundInnen und unrealistischen Versprechungen von SupervisorInnen-Seite.

An welchen Stellen ist Supervision bei der Entwicklung der einsetzbar?

CI-Prozesse haben, wie andere Organisationsentwicklungsprozesse auch, verschiedene nacheinanderfolgende Phasen: Erstkontakt, Kontrakt, Datenerhebung, gemeinsame Auswertung der Daten mit den Beteiligten. Erstellen eines Handlungsplanes und die Umsetzung der Maßnahmen.

In der Phase der Datenerhebung greift man traditionellerweise auf standardisierte Interviews oder Fragebögen zurück oder führt, wenn es sehr aufwendig wird, halboffene Interviews mit Beteiligten. Alle diese Datenerhebungsverfahren sind keine selbstreferentiellen und selbstreflexiven. Ihre Schwäche ist es, daß sie die Auswirkungen dieser Interventionen auf das System nicht systematisch reflektieren und nutzen können. Die Störung des Systems durch die InterviewerInnen wird als ein unvermeidliches, eigentlich eher die Ergebnisse verfälschendes Moment angesehen. Diese Kommunikationssituation kann hingegen genutzt werden, um auf einer anderen Ebene Informationen über das System zu sammeln, indem man z. B. nach Spiegelungen in den Interviewsituationen sucht und den Umgang des Systems mit den Interviewern zum Verstehen des Systems nutzt. Systemische Interviewtechniken haben diesen Faktor ebenfalls längst einbezogen. Warum sollte man nicht anstelle oder zusätzlich zu den Interviews Supervisionen durchführen mit Subgruppen der Organisation oder mit einzelnen Führungskräften zu dem Thema "Wer sind wir, wohin wollen wir, was ist unsere Identität?" Die Informationen, die man hier generiert, haben noch eine andere Qualität als diejenigen, die man in Einzelinterviews erhält. Man erlebt den kollektiven

Selbstreflexionsprozeß und bekommt noch ganz andere Daten als lediglich sprachlich, begrifflich geformte, und bei den Mitgliedern selbst wird bereits durch diese Form von Selbstbeobachtung der Prozeß der gemeinsamen Selbstreflexion in Gang gesetzt. Insofern paßt das Setting der Supervision gut zur Botschaft von CI-Entwicklung und ihren Zielen: Wir praktizieren schon jetzt das, was das Ziel des Prozesses ist.

Alle, die in CI-Entwicklungen involviert waren oder solche beobachten konnten, wissen, wie schwierig der Prozeß der Umsetzung von Leitbildern ist. Die Ideale und das alltägliche Handeln klaffen noch schmerzlich wahrnehmbarer auseinander als zuvor: Meist wird für diese Phase auch keine systematische Begleitung mehr gesucht. Das führt in der Regel zu erheblichen Frustrationen bei den Beteiligten, wenn sie zuvor wirklich an der Bearbeitung des Leitbildes mitgewirkt haben. Nun hat man ein Logo, ein neues Corporate Design, neue Werte, und im Alltag bleibt alles beim alten? Hier, wie in vielen anderen OE-Prozessen auch, wird einfach zu früh abgeschlossen oder abgebrochen. Daß die Umsetzung von neuen Erkenntnissen und Haltungen fast noch schwieriger als die Erkenntnis über die Notwendigkeit von Veränderungen ist, wissen wir aus der Supervision, wenn es darum geht, diese Dinge im praktischen Alltag umzusetzen. Aus diesem Grunde halte ich eine supervisorische Begleitung des weiteren CI-Prozesses für unabdingbar.

Menschen und auch Organisationen ändern sich nicht gerne und vor allen Dingen nicht auf Dauer. Erst wenn man über die ersten Rückschritte hinweg ist, zeigt es sich, ob man etwas Dauerhaftes produziert hat. Thema für eine solche Supervision wäre: "Was hat sich durch das Leitbild in unserem Alltag geändert? Was kann ich von diesen Werten übernehmen und leben und was nicht? Welcher Anspruch ist angemessen und welcher ist überhöht? Was an unserem Leitbild paßt letztlich dann doch nicht zu uns und wo muß es weiterentwickelt und verändert werden?"

SupervisorInnen können die dahinterliegende Psychodynamik, die sich immer entwickelt wenn hohe Ideale verwirklicht werden sollen, mit den sie begleitenden Gefühlen von Versagen, Scham, Schuld gut anhand der eingebrachten alltäglichen Interaktionssituationen bearbeiten. Hier wird es – um den Beteiligten vielleicht sogar unbewußt bleibende – Gefühle von Versagen, Scham und Schuld und um Idealisierungs- und Entidealisierungsprozesse gehen. Ich denke, daß man den Verantwortlichen leicht klar machen kann, daß sich die Investition in begleitende Supervision lohnt. Denn die Nicht-Umsetzung von Zielen ist ja – wie wir wissen – reine Verschwendung von menschlichen und ökonomischen Ressourcen.

Anmerkungen

1. Die Idee von der Supervision als einer Institution, deren zentrale Funktion die soziale Selbstreflexion ist, ist das zentrale Ergebnis unserer langjährigen Forschungen über Supervisions- und Balintgruppen. Die empirische Basis dieser Forschungen und die einzelnen Ergebnisse sowie die Wirkungen der Forschungen und die einzelnen Ergebnisse sowie die Wirkungen der Forschungen auf die Praxis und umgekehrt haben wir beschrieben in: Giesecke, Michael und Rappe-Giesecke, Kornelia „Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung“, Frankfurt a. M. 1997.
2. Im Gegensatz zu den 'radikalen Konstruktivisten', die letztlich alle nur die psychische Informationsverarbeitung als Modellfall nehmen, gehen wir von der sozialen Informationsverarbeitung aus. Diese läßt sich aber nicht auf individuelle Muster und Konstruktionen reduzieren. Verständigung setzt soziale und nicht bloß individuelle Konstruktionen der Wirklichkeit voraus. Die Antwort auf die Frage, wie man von den individuellen zu den gesellschaftlichen Konstruktionen kommt, sind die radikalen Konstruktivisten bislang schuldig geblieben.
3. Vgl. Michael Giesecke: Die Untersuchung institutioneller Kommunikation, Opladen 1988; Kornelia Rappe-Giesecke: Supervision. Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis, Berlin 1994 2, S. 42ff; weiterhin unsere gemeinsame, bereits in Anmerkung 1 erwähnte Veröffentlichung.
4. Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich auch Rainer Weidmann in seinem Aufsatz 'Corporate Identity oder Corporate Orchestration' in Heft 3 der Zeitschrift Forum Supervision, März 1994, Seite 83-95. Aus der Organisationsentwicklertradition kommend plädiert auch er dafür, in der Supervision stärker nachfrage- und kundenorientiert zu arbeiten und sich nicht an traditionellen Methoden und klassischen Settings festzuhalten. Sein inhaltlicher Vorschlag für CI-Entwicklungen, nämlich, statt der Perspektive darauf "wer sind wir?", zu fragen "wohin wollen wir?", halten wir in dieser Ausschließlichkeit für zu kurz gegriffen. Für uns spricht nichts dagegen, sich sowohl damit zu beschäftigen was der Ist-Zustand ist als auch damit, was die Vision ist.
5. Die Begriffe Soft-Management und Hard-Management werden auch von Alfred Jäger in seinem Interview verwendet. Er kommt aus dem St. Gallener Managementmodell, das Knut Bleicher in seinem Buch "Normatives Management - Politik, Verfassung und

Philosophie des Unternehmens", Campus Verlag, Frankfurt/M. 1994 dargestellt hat. Dabei meint Soft-Management die Führungsaufgaben, die Entwicklung der Kultur des Unternehmens, während Hard-Management die Strukturentwicklung und -veränderung im Prozeß der Planung, Entscheidung und Kontrolle umfaßt. Das St. Gallener Modell ist für den Bereich der CI-Entwicklung insbesondere interessant, weil es im Bereich des normativen Managements die Entwicklung der Unternehmenskultur koppelt an die Erarbeitung einer Unternehmensverfassung, die Leitbilder und Vision, die dann in der Unternehmenspolitik umgesetzt werden, umfaßt. Vgl. Bleicher, ebd., Seite 44 ff.