

Rezension:

**G. Fatzer/K. Rappe-Giesecke/W. Loos: Qualität und Leistung von Beratung, Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung, Ed. Humanistische Psychologie, Köln 1999, DM 58,- , ISBN 3-89797-002-3**

Drei bekannte Autoren legen gemeinsam ein Buch vor. Es wendet sich nicht nur an Kollegen, sondern soll ebenso ein „Leitfaden und Ratgeber“ für die Abnehmer dieser Dienstleistung sein. Es soll ihnen helfen eine Entscheidung über die richtige Beratung und den richtigen Berater zu treffen. Entsprechend dem Untertitel teilt sich das Buch in 3 Kapitel für die jeweils einer der Autoren steht: Organisationsentwicklung (Fatzer), Supervision (Rappe-Giesecke) und Coaching (Loos).

Bei dem Thema interessiert mich, wie die Autoren die Verbindung herstellen, wie und warum sie abgrenzen usw., und zwar besonders unter dem Aspekte OE und Supervision. Dies ist ein aktuelles Thema gerade für Supervisoren wie das vom letzten Vorstand der ‚Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGsv)‘ abgesegnete Arbeitspapier der Projektgruppe „Supervision und Organisationsentwicklung“ (DGsv aktuell 1/2001) zeigt. Ich werde auch auf diese Ausführungen kritisch eingehen und wo möglich Verbindungen zum vorliegenden Buch ziehen. Aus diesem Grunde habe ich das Kapitel von Loos über Coaching ausgespart.

Nach meiner Einschätzung gibt es aufgrund des von allen Seiten gesehenen enormen Veränderungsdrucks große Überschneidungsflächen zwischen Supervision und OE, zumindest wenn wir Supervision auf Teamsupervision begrenzen. Hier geht es nur selten um reine Fallarbeit, meist nimmt der Aspekt der Teamentwicklung einen herausragenden Raum ein. Ich schlage deshalb auch vor, den Begriff der Teamsupervision zu differenzieren in Teamfallsupervision und Teamentwicklung. Und gerade die Teamentwicklung ist m.E. das Bindeglied zwischen Supervision und OE. Hier widerspricht Rappe-Giesecke: „Supervision ersetzt keine Team- und Organisationsentwicklung“. (S. 43) Für den zweiten Teil stimme ich zu: Supervision ist keine OE, aber sehr wohl Teamentwicklung. Auch Fatzer verordnet die Teamentwicklung als „immer wichtiger werdenden methodischen Bestandteil von OE, der massiv im Wachstum begriffen und als Begriff weiterhin sinnvoll ist.“ (S. 171) Die Erfahrung zeigt doch immer wieder, dass oft erst in der Teamentwicklung im Rahmen von Supervision die Notwendigkeit einer OE-Maßnahme deutlich wird. Rappe-Giesecke warnt hier zu recht, dass Supervision bei notwendigen strukturellen Veränderungen keine „Suboptimierung“ betreiben dürfe, die die Teammitglieder nur ruhig und zum Ausharren in „schrecklichen“ Organisationen verleitet. In diesem Falle müsse der Supervisor den Auftrag zurückgeben. Das klingt gut und ist in der Konsequenz auch richtig, doch stellt sich mir in der Praxis oft die Frage wo die Grenze ist: wie lange braucht die Institution bzw. ihre Mitarbeiter, um zu der Einsicht zu kommen, dass Strukturveränderung indiziert ist, wie lange kann und muss ich den Mitarbeiter und deren Leitungen Zeit geben, dass sie diesen Schritt machen? In einem Falle habe ich mit einem Team daran über ein Jahr gearbeitet.

Während die DGsv-Projektgruppe konstatiert, dass sich „die Grenzen zwischen Supervision und Organisationsberatung nicht immer trennscharf ziehen“ lassen, gehen die Autoren des Buches darauf kaum ein. Ihre Kapitelaufteilung suggeriert dem Leser und dem Abnehmer man könne hier sauber unterscheiden. Das ist sicherlich auch das Ziel professionell verantwortlichen Arbeitens, dennoch sollten die Übergänge markiert werden, beispielsweise wie sich aus der

Team(entwicklungs)supervision eine Organisationsentwicklungsmaßnahme entwickeln müßte, soll sie wirksam sein. Andersherum betonen Fatzer und Rappe-Giesecke, dass im Rahmen eines OE-Prozesses Teamsupervision indiziert ist, damit sich das Team neu finden und konstituieren kann.

Definitionsversuche gehen zwangsläufig mit Abgrenzungsversuchen einher. Sowohl Rappe-Giesecke als auch die DGsv-Projektgruppe schlagen hier folgendes vor: Das Wesen der Supervision sei „soziale Selbstreflexion“, während es in der OE um die Veränderung von Strukturen geht. Dahinter würde ich gerne ein dickes Fragezeichen setzen. Denn hier wird m.E. ein Trennungsstrich gezogen, der sich weder durch die Praxis noch die Theorie begründen ließe. Soziale Selbstreflexion als Ziel der Supervision definiert Rappe-Giesecke folgendermaßen: „Es ist ihre Stärke und – in diesem Zusammenhang – die Schwäche der Supervision, dass sie nicht an den manifesten Strukturen, Funktionen und Prozessen, sondern an den Identitätskonzepten der Institution ansetzt. *Ihre unvergleichliche Kraft ist es, Gruppen, Teams oder andere soziale Systeme zu sozialer Selbstreflexion ihrer manifesten und latenten Strukturen zu befähigen.* Sie hat das Ziel, dem ratsuchenden System zu adäquaten Selbstbeschreibungen zu verhelfen, ihre Identität zu klären.“ (S. 30) Der Autorin scheint dies letztlich genauso wenig zu reichen wie mir, denn 12 Seiten später schreibt sie, dass Supervision „Techniken der Selbstreflexion und Strategien der Problemlösung“ vermittelt. Nun werden zwar die Strategien der Problemlösung nicht weiter ausgeführt, aber ich kann mir vorstellen, dass es bedeuten kann, die Leitungsstrukturen klarer zu bestimmen und die Schnittstellenkommunikation zu verändern, z.B. zwischen den institutionellen Subsystemen und den Leitungsverantwortlichen. Wenn dem so sein sollte: Befinden wir uns dann nicht auf der Ebene der Strukturveränderung, die nach Meinung der Autorin, aber auch der DGsv-Projektgruppe, zur OE gehört?

Schauen wir uns dies von Seiten der OE an: Neben anderen Ansätzen der OE sieht Fatzer im Konzept der „Lernenden Organisation“ eine anschlussfähige Methode der OE, denn „Sinn und Ziel von Systemen – unter vielen anderen – ist ihre Fähigkeit zu lernen“ (S. 149). Schließt sich hier nicht der Kreis zur sozialen Selbstreflexion? Oder etwas vorsichtiger ausgedrückt: Ist das nicht ein Plädoyer dafür, dass auch der selbstreflexive Anteil in der OE seinen Platz hat – gerade unter der Prämisse „Betroffene zu Beteiligten“ zu machen?

Schlussfolgernd daraus möchte ich die von den Autoren trennscharfe Abgrenzung dahingehend relativieren, dass der Fokus der Supervision die „soziale Selbstreflexion“ sein kann, während der primäre Anliegen der OE die strukturelle Veränderung ist, die im günstigen Falle nicht ohne „soziale Selbstreflexion“ auskommt wie auch umgekehrt der Team-Supervision (i.S. von Teamentwicklung oder wie Rappe-Giesecke es nennt von „kooperationsbezogener Supervision“) immer ein strukturelles Veränderungsbegehren immanent ist.

Fatzer listet sehr detailliert auf 10 Seiten auf, welches die „Qualitätskriterien von guten Organisationsberatern“ (S. 160-169) sind. Irritierend dagegen sind die Ausführungen der DGsv-Projektgruppe, die u.a. Fähigkeiten als spezifisch anführt, die m.E. uneingeschränkt ebenso für die Qualifikation von Supervisoren gelten: „Erfahrungen in und mit Organisationen“, „Arbeit an der institutionellen Identität“, „Rollenflexibilität“, „Fähigkeit zur Feldforschung und zur feld- und problemspezifischen Intervention“. Hier bietet Fatzer eine Fundgrube für spezifischere OE-Qualifikationen und als Bonbon ein Anforderungsprofil, das Daimler-Benz an seine Berater stellt.

Auch wenn ich die Diskussion sehr kritisch angelegt habe, so spricht das für die Qualität des vorliegenden Buches. Ich habe mich in dieser Fachzeitschrift bewußt auf

die offene Diskussion über den Grenzgang von OE und Teamsupervision beschränkt. Dadurch sind die Vorzüge des Buches unverdientermaßen in den Hintergrund getreten. Die Autoren haben ein sehr gut lesbares und faktenreiches Buch vorgelegt, das sowohl für SupervisionskollegInnen anregend ist als auch den Abnehmern eine Orientierung bietet, um bei der Vielfalt der schillernden Angebote eine angemessene Beratungsmethode zu finden. Ich wünsche den Autoren die erwünschte Resonanz.

Harald Pühl

In: Zeitschrift Supervision Heft 2/2001