

Zu diesem Heft:

Alle größeren und viele kleinere Unternehmen, Landesregierungen, Städte und Gemeinden sowie Nonprofit-Organisationen, viele Berufsverbände und Wohlfahrtsverbände haben in den letzten Jahren eine Corporate Identity entwickelt oder sind im Begriff, dies zu tun. Sie halten dies für eine gute Möglichkeit, ihre Leistungen zu optimieren, um im Wettbewerb bestehen zu können. Fast immer werden in der einen oder anderen Phase zur Unterstützung dieser Leitbildentwicklung auch externe Berater hinzugezogen.

Welche Rolle können SupervisorInnen in diesem Prozeß spielen? Liegt hier ein Aufgabengebiet mit großen Expansionschancen, das bis jetzt vernachlässigt wurde? Wie muß man Corporate Identity überhaupt verstehen, um sie zu einem Bestandteil supervisorischer Arbeit machen zu können? Was ist an diesem Konzept vorübergehende Modeerscheinung und was wird bleiben?

Auf diese Fragen gibt die momentan schon kaum noch überschaubare Flut von Publikationen über CI-Entwicklungen und CI-Konzeptionen keine befriedigende Antwort, und die Handbücher für Supervisoren schon gar nicht. Der Ausdruck 'Corporate Identity' ist eine Generalmetapher, unter der sich Marketingstrategien, Managementstile, Designbewegungen, Public Relations Schulen, Organisationsentwickler und Unternehmensberater mit den unterschiedlichsten Ansätzen und Zielen zusammengefunden haben. Die angebotenen Methoden und die Ablaufmuster der Kampagnen sind so vielfältig wie die Autoren.

Einigkeit besteht allerdings darin, daß die Beschäftigung mit den Leitbildern, wie immer sie im einzelnen aussieht, wichtig ist. So wichtig, daß die Unternehmen bereit sind, selbst unter Bedingungen knapper werdender Ressourcen, hier große Summen zu investieren. Nach einer Studie der europaweit größten CI-Beratungsgesellschaft 'Henrion, Ludlow und Schmidt' aus dem Jahr 1993 halten 74% der befragten 223 Unternehmen in Europa die Leitbildentwicklung für das geeignete Instrument, um in Zeiten der Rezession ihre Marktposition zu behaupten.¹

Wir nehmen an, daß der Aufschwung der CI-Entwicklungen ein Reflex auf die Einsicht in die Notwendigkeit selbstregulativer Mechanismen in Wirtschaft und Gesellschaft ist. Wo am Ende unseres Jahrtausends mit Anordnungen von einem hierarchischen Zentrum aus kaum mehr relevante Probleme zu lösen sind, bleibt nur die dezentrale Selbstregulation und diese muß durch Leitbilder gesteuert werden, die zuvor von allen Betroffenen gemeinsam ausgearbeitet wurden. Diese Leitbilder werden zu den eigentlichen Steuerungsprogrammen komplexer Organisationen, seien es nun Unternehmen, Bewegungen im Nonprofit-Bereich oder politische Parteien, die sich in einer rasch und nicht mehr vorausplanbar verändernden Umwelt behaupten wollen. Wenn sie mehr sein sollen als Makulatur und also tatsächlich handlungsleitend und orientierungsrelevant

werden sollen, dann müssen sie in einem Prozeß kollektiver Selbstbesinnung, eben der CI-Entwicklung, geschaffen und beständig überprüft werden.

Für die meisten SupervisorInnen ist diese Form von sozialer Selbstreflexion nichts Neues. Sie war immer Kern ihrer Arbeit. Wenn sie mit Teams Fragen wie: Wer sind wir? Was tun wir? Für wen tun wir das? Wohin wollen wir? besprochen haben, dann war dies immer schon kollektive Selbstreflexion und damit der erste Schritt auf den Weg zur Entwicklung einer Unternehmensphilosophie und zur Klärung derjenigen Normen, nach denen die Teams ihre Aufgaben erledigten.

So gesehen sind die Angehörigen der Profession Supervision eine ideale Unterstützung bei CI-Entwicklungsmaßnahmen in den verschiedenen Bereichen, sowohl im Profit-, als auch Nonprofit-Bereich. Sie verfügen über große Erfahrungen, wie sich die vielfältigen sozialen Gebilde, Teams, Verbände, Professionen, u.a. über ihre Strukturen Klarheit verschaffen können.

Wenn nun diese Einschätzung zutrifft, wenn also die historische Entwicklung zur Selbststeuerung und Strukturreflexion drängt und wenn die Supervisoren als Experten für soziale Strukturreflexion betrachtet werden können, dann steht diese Profession im Zentrum des Umbaus unserer Gesellschaft. Sie kann eine zentrale Rolle in diesem Geschehen spielen und dabei neue Marktsegmente besetzen. Um diese Chance zu nutzen, sind freilich eine Reihe von Umstellungen im beruflichen Selbstverständnis dieser Profession notwendig. Darauf werden Rappe-Giesecke und Giesecke in ihrem Grundsatzartikel eingehen.

Was nun die Richtung des Umbaus unserer Gesellschaft angeht, so ergeben sich von dem hier von mir vertretenen supervisorischen und kommunikationswissenschaftlichen Standpunkt aus Mutmaßungen, die bestens geeignet sind, verschiedene Lager in der Beraterszene zu irritieren. Als Motor der gesellschaftlichen Entwicklung wird traditionellerweise und mittlerweile auch in Supervisorenkreisen die Marktwirtschaft angesehen. Eine nennenswerte Anzahl von Vertretern dieses gesellschaftlichen Subsystems entdeckten die Potenzen der CI-Entwicklung frühestens in den 60er Jahren. Schaut man hingegen auf dem Nonprofit-Bereich, so kommt man um die überraschende Feststellung nicht umhin, daß hier Werte schon immer eine entscheidende Rolle spielten - und die Orientierung an den Marktmechanismen erst eine Entwicklung der allerletzten Jahre ist. Kristallisationspunkt der Entstehung vieler sozialer, kirchlicher, politischer, sozialpädagogischer Organisationen, von Wohlfahrtsverbänden und anderen, und dann auch Antrieb ihrer Weiterentwicklung waren immer soziale Werte. Sie schaffte es schon vor Jahrhunderten, die Komplexität der vielfältigen Programme, die ihr weitverzweigtes Tun bestimmten, auf einige wenige zentrale Wertvorstellungen, wie z.B.: Nächstenliebe, Ehrfurcht vor der Schöpfung, Respekt vor der Würde des Menschen, Mitbestimmung und Solidarität hin zu vereinfachen. Selbst das Handeln von großen sozialen

Systemen, wie Glaubensgemeinschaften und Nationen läßt sich auf einige wenige ausformulierte 'Gebote' und Stereotypen zurückführen.

Mühsam, so haben wir den Eindruck, sucht die Wirtschaft diesen Prozeß zu kopieren, freilich ohne ihn zu nennen und zumeist wohl auch ohne ihn zu kennen.

Trifft diese Einschätzung auch nur in Teilen zu, so bietet sich für die SupervisorInnen, die klassischerweise im Nonprofit-Bereich ihr eigentliches Standbein hatten und wohl auch noch haben, als kundige Vermittler an. Glaubhaft werden sie diese Rolle freilich nur dann übernehmen können, wenn sie ihre Identität und Herkunft aus diesem wertbestimmten Bereich unserer Gesellschaft nicht verleugnen und die Stärken ihrer Herkunftssysteme erkennen und propagieren.

In dieser Entwicklung stehen wir noch am Anfang. Die Artikel sind denn auch eher als Berichte aus den Werkstätten der OrganisationsentwicklerInnen, der Führungsverantwortlichen und der ManagementberaterInnen. Der Einwand, SupervisorInnen sind aber keine OELer und Organisationsberater, liegt hier nahe und lädt zum Aussteigen aus dem Thema ein. Diese großen Beratungsprozesse können SupervisorInnen in der Tat auch nicht allein bewältigen, die Berater und Organisationsentwickler allerdings auch nicht. Was wir hier vorstellen, ist keine ausgearbeitete Methodik der Supervision in CI-Prozessen. In den einzelnen Artikeln werden allerdings die Stellen deutlich, wo Supervision ihren Platz finden könnte und wo - wie ich finde - wir als SpezialistInnen für Selbstreflexion dringend gebraucht würden.

Die LeserInnen können sich also kreativ am Einstieg in ein neues Feld beteiligen.

Im Grundsatzartikel: CI-Entwicklung - soziale Selbstreflexion in neuen Kleidern? bieten die Autoren Kornelia Rappe-Giesecke und Michael Giesecke eine neue, verfremdende Perspektive auf CI-Entwicklung. Bis auf wenige Ausnahmen ist die einschlägige Literatur völlig pragmatisch und marktorientiert und, wie wir finden, zu wenig selbstreflexiv. Die Fragen, die die CI-BeraterInnen an die Organisationen stellen, wenden sie in den wenigsten Fällen in selbstreferentieller Weise auf sich an, nämlich: "Wer sind wir, was tun wir und warum gibt es uns?" Die kommunikationswissenschaftliche Perspektive - so hoffen wir - ermöglicht es, jenseits aller strategischen Definitionen und auch Selbstmißverständnissen zu klären, was die Funktion von CI-Entwicklung in der heutigen Zeit sein kann. Auf diesem Hintergrund ist dann leichter zu klären, welche Elemente von CI-Entwicklungen schon immer mehr oder weniger systematischer Bestandteil der Supervision waren und welche für diese Prozesse nötigen Qualifikationen SupervisorInnen mitbringen. Und dann kommt eine Wegscheide, man kann entweder weitermarschieren in Richtung Supervision, nunmehr bereichert um das Wissen, daß man das,

was in neuen Kleidern einherkommt, auch schon in gewissem Maße tut und es dann methodisch kontrollierter und bewußter tun oder aber sich für den Weg zu entscheiden, der in die Richtung großer und umfassender Veränderungen von Organisationen führt, nämlich als SupervisorIn in großen CI-Entwicklungsprojekten mitzuarbeiten. Welche Umstellungen im Selbstverständnis und in der Arbeitsweise diese Entscheidung mit sich bringt, versuchen wir zu skizzieren.

Die Abfolge der nächsten Beiträge orientiert sich an der aufsteigenden Komplexität von individueller, kollektiver und institutioneller CI-Entwicklung.

Ingrid Kamper-Jasper ist als Psychoanalytikerin Spezialistin für CI, genauer gesagt für 'personal identity', die Identität von Personen. Wie sie dieses Wissen und ihre Kompetenz als Unternehmensberaterin in CI-Prozessen anwendet und wie das Verhältnis von institutioneller und individueller CI von Rollenträgern aussieht, beschreibt sie in ihrem Aufsatz.

Die CI-Entwicklung eines Krankenhauses mit christlicher Tradition, in der versucht wurde, die Spannung zwischen diesen Werten und den Anforderungen des Marktes sowie den Umstrukturierungsprozessen, die durch die Gesundheitsreform erzwungen wurden, in einem Prozeß kollektiver Selbstreflexion zu bewältigen, zeigt Pastor Wolfgang Helbig, Vorsteher der Henriettenstiftung Hannover. Dieser Prozeß wurde von der renomierten CI-Firma Henry Ludlow and Schmidt begleitet und ist das einzige Beispiel für CI-Entwicklung im sozialen Bereich in ihrem Buch: *Corporate Identity in Europa*.²

Die Rolle des externen Beraters und das Zusammenspiel zwischen Berater und Leitung steht im Mittelpunkt des Beitrages des Supervisors und Organisationsentwicklers Gerhard Bartsch-Backes, der die Leitbildentwicklung einer Alten- und Behinderten-Einrichtung beschreibt. Wie weit weg muß ein externer Berater sein, um dem System noch Erkenntnisse über sich selbst zu verschaffen und wie nah dran muß er sein, um die Kultur und die latenten Werte der Organisation zu spüren, wird einmal aus der Perspektive des Externen und einmal aus der Perspektiven der Leitung beantwortet. Wo CI-Entwicklung durch die Machtstrukturen der Organisation ihre Grenzen findet, wird in diesem noch laufenden Prozeß deutlich.

Mit der Frage, ob es überhaupt möglich ist, eine einzige CI für eine Organisation zu entwickeln oder ob man in intern differenzierten Organisationen unterschiedliche CI's für die einzelnen Subsysteme entwickeln sollte, beschäftigt sich Michael Giesecke, der Mitglied der Steuerungsgruppe eines noch laufenden CI-Entwicklungsprozesses an einem Fachbereich der Universität Hannover ist.

Wann CI-Entwicklungen in großen Organisationen überhaupt sinnvoll sind und wie sie in Beziehung gesetzt werden müssen zu strukturellen

Veränderungen, darauf gab Alfred Jäger, Professor für Theologie, Mitbegründer der ersten Unternehmensberatungsfirma für den Non-Profit-Bereich und Vertreter des St. Galler Managementmodells uns in einem Interview anregende Antworten.

Weiterhin gibt es zwei freie Aufsätze in diesem Heft. Karl-Heinz Timm stellt "systemisch methodenplurale Überlegungen zu einem traditionellen Supervisionstypus", nämlich dem der Fallsupervision, an. Er kritisiert die Tatsache, daß sich die systemischen Supervisoren fast ausschließlich mit Teamsupervision und Organisationsberatung beschäftigen, während die Fallsupervision überhaupt nicht konzeptionell entwickelt wird. Dazu liefert er einen Beitrag, er bietet uns u.a. ein Ablaufschema für die systemische Fallsupervision an.

Katrin Witte beschreibt ihre Erfahrungen damit, wie Supervision in der Beratung von Arbeitslosen anzuwenden ist. Diese auf den ersten Blick zunächst einmal paradox und kontraindiziert erscheinende Verwendung unserer Methode erweist sich beim zweiten Hinsehen dann doch auch für dieses Klientel als brauchbar. Interessant sind ihre Überlegungen, weil wir es ja hier nicht mit einer exklusiven Minderheit zu tun haben, sondern einer immer größer werdenden Anzahl von Menschen, die in unserer Gesellschaft keine Funktion und Aufgabe mehr finden können.

Autor:

Kornelia Rappe-Giesecke

¹ Schmidt, Klaus (Hrsg.): Corporate Identity in Europa. Campus Verlag, Frankfurt/M. 94. Zitiert aus der Einleitung von K. Schmidt.

² Helbig, Wolfgang - Henriettenstiftung in: Schmidt 1994, S. 99-110