

Supervision nach dem Toblerone-Modell im Praxisfeld Organisation

Peter Fauser und Bernd Schmidt

Vorbemerkung

Der folgende Supervisionsbericht wurde im Rahmen der Weiterbildung zum Transaktionsanalytiker im Praxisfeld Organisation erstellt. Seine Darstellung hier verfolgt vor allem den Zweck, ein Beispiel für evidente Fokusbildungen innerhalb der Supervision in diesem Praxisfeld vorzustellen. Gleichzeitig werden damit auch diejenigen Grundkompetenzen markiert, über die ein Berater dann verfügen sollte, will er/sie im Kontext komplexer Organisationen wirksam werden.

Bericht zur Supervision vom 10. Dezember 1988

Aufgabenstellung

Durchführung (Beratung und Moderation) einer Bereichsentwicklungs-Maßnahme in einem Industrieunternehmen.

Organisatorischer Kontext

Ein Großunternehmen der metallverarbeitenden Industrie plant die Zusammenlegung und Zentralisierung des Ersatzteilwesens, das bisher an verschiedenen Standorten des Unternehmens angesiedelt war, an einem neuen Standort.

Im Rahmen dieser Zentralisierung sollen die Stenokontoristinnen der drei Abteilungen „Region I“, „Region II“, „Region III“, die bisher einzelnen Sachbearbeitern innerhalb dieser Abteilungen zugeordnet waren, in Gruppen zusammengefaßt werden und künftig als ganzer Schreib-Pool für alle Sachbearbeiter in der jeweiligen Abteilung tätig werden.

Die Stenokontoristinnen haben bisher die einzelnen Abteilungsleiter dieser drei Abteilungen als Vorgesetzte. Am neuen Standort wird dies insofern geändert werden, als daß diese drei Schreib-Pools organisatorisch und disziplinarisch dem Abteilungsleiter einer sogenannten Auftragsleitstelle unterstellt werden, um dann als innerbetriebliches Service-Unternehmen für die Abteilungen hinsichtlich der schriftlichen Auftragsabwicklung tätig zu werden.

Der zukünftige Abteilungsleiter dieser Auftragsleitstelle (und damit Vorgesetzte der Schreib-Pools) ist gegenwärtig noch Abteilungsleiter der Abteilung „Ersatzteilverkauf-Region I“. Dieser hat im Vorgriff auf den neuen Standort das Pool-Konzept in seiner Abteilung bereits seit ca. einem Jahr realisiert.

Das zentrale Organisationsprinzip dieses Pools sieht nun so aus, daß dem Pool nicht wie üblich ein(e) Gruppenleiter/in vorsteht, sondern daß diese Leitungsfunktion von einer sogenannten Koordinatorin innerhalb des Pools wahrgenommen wird, wobei diese Funktion im monatlichen Wechsel rotierend von den einzelnen Pool-Mitarbeiterinnen übernommen wird.

Bei der Entwicklung dieser Pool-Konzeption in der Abteilung „Ersatzteilverkauf-Region I“ wurde ein externer Berater (vermittelt über das betriebliche Bildungswesen) hinzugezogen. Der Abteilungsleiter ist nun im Hinblick auf die bevorstehende Zentralisierung wiederum an das Bildungswesen herangetreten. Er möchte, daß die Stenokontoristinnen aus den anderen Abteilungen mit Hilfe des Bildungswesens ebenfalls die Gelegenheit bekommen, ihre Vorstellungen zu artikulieren. Das heißt, sie sollen mit Unterstützung eines Mitarbeiters aus dem Bildungswesen ein Konzept entwickeln, in welcher pool-internen Organisationsform sie am neuen Standort arbeiten wollen.

Das Bildungswesen nimmt diesen Auftrag an und definiert für diese Bereichsentwicklungs-Maßnahme als zusätzliche Aufgabe die Beratung und Moderation des Abstimmungsprozesses zwischen den Abteilungsleitern der davon betroffenen Abteilungen, also zwischen Abteilungsleiter A „Auftragsleitstelle“ (zukünftiger Vorgesetzter der Pools), Abteilungsleiter B „Auftragsabwicklung-Region I/II“ und Abteilungsleiter C „Auftragsabwicklung-Region III“.

In einem Schreiben des Bildungswesens werden die anderen Abteilungsleiter von der Mitarbeit des Bildungswesens bei dieser Bereichsentwicklung informiert, wobei darin auch mitgeteilt wird, daß wiederum ein externer Berater für diese Aufgabe verpflichtet worden ist. In dem Schreiben wird außerdem als generelle Vorgehensweise bei dieser Maßnahme eine „top-down-Strategie“ vorgeschlagen: In einem ersten Schritt soll der Berater Einzelgespräche mit den Abteilungsleitern führen, um deren Vorstellungen erfassen zu können. Nach dem Klärungsprozeß auf dieser Ebene sollen die Stenokontoristinnen dann Gelegenheit erhalten, u.U. in einem Bereichsentwicklungs-Seminar und unter Berücksichtigung der Vorstellungen aller Abteilungsleiter gemeinsam einen Vorschlag zu entwickeln.

Beratungsverlauf

(dargestellt in chronologischer Folge)

Gespräch mit Abteilungsleiter A und zwei Vertreterinnen aus den zukünftigen Schreibpools

Bei diesem ersten Gespräch wird sehr schnell deutlich, daß Abteilungsleiter A das Pool/Koordinatorinnen-Konzept favorisiert und vom Berater vor allem mochte, daß dieser baldmöglichst die Seminare, in denen die entsprechenden Mitarbeiterinnen ein Konzept hinsichtlich ihrer künftigen Organisationsform erarbeiten sollen, durchführt. Auch die anwesenden Mitarbeiterinnen stimmen diesem Vorgehen zu.

Nachdem das Pool-Konzept in seiner Abteilung nach einigen Anlaufschwierigkeiten zur Zufriedenheit aller funktioniert und sowohl die pool-internen als auch die anderen Mitarbeiterinnen – die noch in den anderen Abteilungen in der hergebrachten Organisationsform arbeiten –, dieses Konzept sehr positiv aufgenommen haben, ist zu erwarten, daß in diesen Seminaren das Konzept angenommen wird und in der jeweiligen Ausarbeitung nur an die speziellen Erfordernisse dieser Abteilungen angepaßt wird.

Vom Berater befragt, inwieweit denn die anderen beiden Abteilungsleiter dem Konzept zustimmen würden, äußert sich A in der Weise, daß deren Vorstellungen selbstverständlich einbezogen werden sollen, es grundsätzlich aber so sei, daß sie nur den Aufgabenkatalog für den Schreibpool zu definieren hätten, in welcher organisatorischen Struktur er erfüllt werden würde, sei, als künftiger Vorgesetzter der Schreibpools, letztlich seine Sache. Das bedeutet, daß A die Vorstellungen der anderen Abteilungsleiter damit eher als zweitrangig einschätzt. Die Frage, ob aus seiner Sicht überhaupt ein Bedarf für ein gemeinsames Abteilungsleitertreffen bestehe, wird von ihm dann auch verneint.

Deshalb sollen – auch in Anbetracht der knappen Zeit bis zum Umzug – die Seminare so rasch wie möglich durchgeführt werden. Die eventuell hinzukommenden Vorstellungen der anderen Abteilungsleiter könnten hernach immer noch Berücksichtigung finden. Indem die Vertreterinnen der Stenokontoristinnen ebenfalls bekunden, daß es ihnen zunächst leichter fallen würde, eigene Vorstellungen zu entwickeln, wenn sie die Vorgaben der anderen Abteilungsleiter nicht kennen, unterstützen sie ebenfalls diese Meinung ihres zukünftigen Vorgesetzten.

Nachdem sich der Berater hinsichtlich der Angemessenheit dieser „bottom-up-Strategie“ zunächst skeptisch gezeigt hat, stimmte er schließlich doch diesem Vorgehen zu.

Durchführung der Bereichsentwicklungs-Seminare

Wie oben schon angedeutet, erarbeiteten die beiden Gruppen in diesen Seminaren jeweils ein Konzept, welches die gleichen Organisationsprinzipien, wie das in der Abteilung „Ersatzteilverkauf-Region I“ bereits praktizierte Modell aufweist (Kordinatorinnen-Modell), und das nur für die besonderen Gegebenheiten (z.B. besondere Sprachkenntnisse der einzelnen Mitarbeiterinnen) in der jeweiligen Abteilung spezifiziert worden ist.

Gespräch mit Abteilungsleiter B

Nachdem der Berater Abteilungsleiter B zunächst über die zurückliegende Entwicklung informiert hat, äußert B in diesem Gespräch - bei dem C ebenfalls teilnehmen sollte, aber verhindert war -, gegenüber dem Koordinatorinnen-Modell doch erhebliche Bedenken, die gerechtfertigt und plausibel erscheinen (z.B. ist eine Gruppenleiterin seiner Meinung nach für bestimmte Aufgaben nötig). Daß die Bedenken von B doch erheblich waren und im zurückliegenden Gespräch mit A von diesem eher verharmlost oder zumindest falsch eingeschätzt wurden, ist erst hier deutlich geworden. Am Ende des Gesprächs sagte B dann noch: „Wenn ich wollte, könnte ich das Ganze kippen. Ich glaube nicht, daß die Sache funktionieren wird, aber wenn's geht, soll's mir recht sein, ändern kann man es dann immer noch“.

In Anbetracht dieser Situation schlug der Berater zur Klärung der Differenzen nun doch ein gemeinsames Gespräch unter seiner Moderation zwischen den Abteilungsleitern vor. B erklärte dazu seine Bereitschaft, und auch A und C, mit denen der Berater in der Situation telefonisch Kontakt aufnahm, gaben dazu ihr Einverständnis, so daß ein gemeinsamer Termin vereinbart werden konnte.

Supervision

Die Fragen/Anliegen, mit denen der Berater in diese Supervision ging, waren hauptsächlich die folgenden:

1. Einschätzung/Bewertung des bisherigen Vorgehens und Entwicklung von Optionen dazu,
2. Konzeptualisierung der Beratung mit transaktionsanalytischen Konzepten,
3. Hilfestellung bei der Entwicklung einer Moderations-Strategie für das bevorstehende Abteilungsleitergespräch sowie

4. Hinweise zur adäquaten Definition und Verwirklichung der Beraterrolle im weiteren Prozeß.

1. Einschätzung des bisherigen Vorgehens und Optionen dazu

Bei einer ersten Bewertung des Beratungsprozesses wurde deutlich, daß die Durchführung der Seminare vor einer entsprechenden Konsensbildung auf der Ebene der Abteilungsleiter problematische Aspekte hat: Abteilungsleiter A verfolgt gegenüber seinen Kollegen mit der Favorisierung und Durchsetzung eines „bottom-up“-Konzeptes, ohne vorher eine Einigung mit diesen anzustreben, eine als problematisch zu wertende Strategie („Augen zu und durch!“), die der Berater durch sein Verhalten zumindest anfänglich mitgetragen hat. Hier besteht die Gefahr, daß der Abteilungsleiter seinen Kontext und seine möglichen Rollen nicht adäquat einschätzt und den Berater in diese formal begründete Fehleinschätzung einbezieht (Kontextperspektive der Supervision).

Mit der Durchführung der Seminare (in denen, wie allseits erwartet, das Koordinatorinnen-Modell übernommen wurde), wurden mit der Mitarbeit des Beraters „Tatsachen“ geschaffen, die jetzt gegenüber den Vorstellungen und Einflußmöglichkeiten der anderen Abteilungsleiter „änderungsresistenter“ erscheinen, als wenn diese Ansichten von Anfang an bei der Durchführung der Seminare Berücksichtigung gefunden hätten. Der entscheidende Punkt ist dabei nicht, ob nun ein „bottom-up“- oder „topdown“-Konzept realisiert wurde, sondern daß dies geschah, ohne vorher eine Einigung über das Vorgehen bei allen davon betroffenen Abteilungsleitern anzustreben. Dadurch wurde auch der Aspekt, daß das relevante Klientensystem für diese Beratung mindestens aus den drei Abteilungsleitern, deren Vorgesetzten und schließlich den Stenokontoristinnen besteht, zuwenig berücksichtigt.

Der Supervisionsfokus bestand hier in der Entwicklung von beratungsstrategischen Alternativen, die das Ziel haben, auf eine wirksame Art den Klienten auf sein problematisches Kontext-Bewußtsein und darauf beruhende problematische Vorgehensweisen aufmerksam zu machen, und gleichzeitig seine konstruktive Mitarbeit im weiteren Prozeß zu sichern.

Eine erste Möglichkeit ist in der hypothetischen Vorwegnahme der Konsequenzen, die aus dieser problematischen Sichtweise resultieren wurden, gegeben. Für den hier geschilderten konkreten Fall hieße das z.B.: „Angenommen, ich würde Ihnen zustimmen und die Seminare durchführen. Danach würden von seiten Ihrer Kollegen, entgegen Ihrer Erwartung, erhebliche Bedenken laut und

Ihr gemeinsamer Vorgesetzter würde diese doch für gerechtfertigt halten. Was würde er dann entscheiden?”

Oder: „In welchem Fall ist Ihrer Meinung nach die Erfolgswahrscheinlichkeit des Projektes auf lange Sicht höher: Wenn Sie und ich versuchen, das Projekt auf diese Art ‚durchzuziehen‘ oder wenn die Vorstellungen Ihrer Kollegen, für deren Abteilungen die Pools ja tätig werden sollen, in die Konzeption von vorneherein mit einbezogen würden?”

Und bezogen auf die Klient-Berater-Ebene: „Welchen Einfluß auf Ihre Einschätzung der Nützlichkeit der weiteren Beratung hätte es, wenn Sie merken würden, daß ich – obwohl Sie es in der Situation eher als Behinderung erleben würden – Sie frühzeitig auf zu erwartende Schwierigkeiten hinweise?”

Eine ganz andere Möglichkeit, um als Berater überhaupt nicht in diese Schwierigkeit zu kommen, hätte freilich darin bestanden, das erste Beratungsgespräch gleich mit allen Abteilungsleitern gemeinsam zu terminieren: Die verschiedenen Sichtweisen hinsichtlich der Machtverhältnisse würden darin wahrscheinlich direkt deutlich werden und könnten über die zusätzliche Anwesenheit des Vorgesetzten, in seiner Funktion als Entscheidungsinstanz, geklärt werden (siehe Punkt 3.).

2. Konzeptualisierung der Beratung mit transaktionsanalytischen Konzepten

Ein weiterer Supervisionsfokus war die Klärung der Frage, welche Fokussierungen (und die damit verbundene Methodik) sich für den Beratungsprozeß ergeben hätten, je nachdem welche transaktionsanalytischen Konzepte als denk- und handlungsorganisierende Elemente vom Berater einbezogen und verwendet worden wären (Konzeptualisierungsperspektive der Supervision).

Beispielhaft soll dies hier unter dem Einbezug dreier Konzepte der TA, nämlich der Vertragsarbeit, dem Umgang mit dem Bezugsrahmen („frame of reference“) und dem Spielkonzept skizziert werden.

2.1 Der Beratungsvertrag

Vor dem Hintergrund des Vertragskonzeptes kann festgestellt werden, daß Abteilungsleiter A im Erstgespräch mit dem Berater ihm gegenüber eine Arbeitsvereinbarung durchgesetzt hat, die eine Kodefinition seiner Sichtweise seitens des Beraters impliziert: Diese Sichtweise ist dadurch gekennzeichnet, daß er, in Relation zu seinen Abteilungsleiterkollegen, über die größeren Einflußmöglich-

keiten verfügt und damit, ohne eine vorherige Konsensbildung auf dieser Ebene, allein das Vorgehen ("bottom-up" vs. „top-down“) bestimmt. (Impliziter Vertrag: „Sie als Berater arbeiten damit primär in Übereinstimmung mit meinen Interessen.“)

Bezogen auf diese Überlegungen wäre es im Erstkontakt von seiten des Beraters möglich gewesen, Abteilungsleiter A - nach der Befragung bezüglich des Kontextes des Auftrages - mit diesen problematischen Implikationen seiner angebotenen Arbeitsvereinbarung zu konfrontieren und seine Kollegen als gleichberechtigte Vertragspartner im Hinblick auf das weitere Vorgehen - bei gleichzeitiger Anerkennung seiner formalen Zuständigkeit - zu definieren. (Hier wären auch Interrogation und Spezifikation als weitere Basistechniken von Berne zu verwenden.)

Weiterhin hätte hier auch vom Berater der Bezugsrahmen, daß er vom Bildungswesen für alle an der Bereichsentwicklung Beteiligten als Berater engagiert worden ist und daher mit allen eine Arbeitsvereinbarung treffen muß, vertreten werden können (Klärung der verschiedenen Ebenen der Berater-Klientensystembeziehung).

Die hier skizzierte Vertragsarbeit würde also zunächst die verschiedenen Implikationen von angebotenen Arbeitsvereinbarungen und ihre eventuelle Unvereinbarkeit im Beratungsgespräch explizieren, um danach zu einer konstruktiven Vereinbarung mit allen Betroffenen zu kommen.

2.2 Umgang mit dem Bezugsrahmen und persönlichen Optionen

Die Absicht von Abteilungsleiter A, mit Hilfe des Beraters die Seminare mit den Mitarbeiterinnen vor einer entsprechenden Konsensbildung auf der Ebene der Abteilungsleiter durchzuführen, könnte gegenüber seinen Kollegen auch als manipulative Strategie zur Durchsetzung eigener Ziele und Positionen bezeichnet werden.

Vor dem Hintergrund dieser Perspektive hätte der Berater (u.U. auch als Vorbereitung/Voraussetzung für obige Vertragsarbeit und in einem gesonderten Gespräch) zunächst die Veränderung der damit vernetzten Aspekte des Bezugsrahmens von Abteilungsleiter A innerhalb des Beratungsgesprächs fokussieren können.

Hier wäre dann zu explorieren gewesen, ob Abteilungsleiter A die Sichtweise des Beraters, daß es sich hier um eine manipulative Strategie handelt, teilt; wenn ja, ob er, auch wenn er zunächst nicht glaubt, in diesem Fall anders zum Ziel kommen zu können, daran interessiert ist, andere Optionen zu entwickeln; wenn ja, zu explorieren, ob er in anderen Kontexten über kooperativere Problemlö-

sungsstrategien verfügt; wenn ja, welches für ihn die signifikanten Unterscheidungskriterien dieser beiden Kontexte sind, usw.

Weiterhin könnte man ihn befragen, wie es ihm emotional ergehen würde, wenn er auf diese Weise manipuliert wird und was er wohl über denjenigen denken würde, der sich ihm gegenüber so verhalten würde.

Solche und ähnliche Fragen hätten zum Ziel, daß über sie die Exploration und Veränderung der dysfunktionalen Sichtweisen, die mit dem manipulativen Verhalten A's zusammenhängen, angestrebt wird.

Die Voraussetzungen für eine solche persönlichkeitsorientierte Beratung waren in dem Erstgespräch mit A natürlich nicht gegeben und insofern wäre es unangemessen gewesen, darin einen solchen Beratungsfokus zu verfolgen. Falls A ein hohes Maß an Bereitschaft zeigen würde, solche Fragen mit dem Berater zu klären und falls in weiteren Gesprächen deutlich werden würde, daß dieser Fokus für die weitere konstruktive Entwicklung innerhalb dieser Bereichsentwicklung evident ist, müßte die Gestaltung eines dafür angemessenen Beratungskontextes der Gegenstand weiterer Überlegungen sein.

2.3 Spielanalyse

Geht man nicht von einer absichtlichen Manipulationsstrategie aus, wäre es auch möglich, daß hier Spielkonzepte der TA sinnvoll angewendet werden können. Die Abschlußformulierung des Abteilungsleiters B (s. 0.) liefert Hinweise, daß er eine negative Erfolgserwartung bezüglich der Aktionen von Abteilungsleiter A hat. Hier müßten bei der Konzeptualisierung verschiedene Überlegungen angestellt werden:

- Welche Transaktionssequenzen betrachtet man im Zusammenhang: Geht man z.B. davon aus, daß nur die Klärung der Pool-Konzeption auf Schwierigkeiten hin angelegt ist oder sieht man darin nur einen Schritt in einer Machtausgleichssetzung zwischen A und B insgesamt?
- Welche Personen oder Instanzen werden bei den Überlegungen einbezogen: Geht es um die Beziehungen zwischen den Abteilungsleitern und eventuell deren Vorgesetzten? Geht es um die Beziehung zwischen Berater und Abteilungsleiter A und/oder B? Geht es eventuell um die Beziehung zwischen dem Bildungswesen und den Fachabteilungen oder um die Beziehung Bildungswesen und externer Berater? Hier eröffnen sich vielfältige

Kombinationen und man müßte entscheiden, welche wie relevant sind.

- Ebenso eröffnen sich die unterschiedlichsten Fragerichtungen, Diagnosen und Interventionen, je nachdem von welcher Spieldefinition man ausgeht: Soll man von problematischen und verdeckten persönlichen Motiven ausgehen, die zu einem bestimmten Beziehungsergebnis führen? Oder soll man annehmen, daß einer oder mehrere es auf ein ungutes Ende anlegen, um eigene Sichtweisen zu bestätigen oder Rabattmarken für andere Zwecke zu sammeln?

Sieht man hier eher die Beziehungsgestaltung im Vordergrund und das sachliche Projekt nur als (geopfertes) Mittel zur Beziehungsgestaltung, oder sieht man ein angestrebtes Scheitern des Projekts im Vordergrund und die Beziehungsschäden als in Kauf genommene Nebenerscheinung?

- Schließlich könnte noch die Art, das Projekt und die Beratung anzugehen, ein Gewohnheitsmuster in der Unternehmenskultur insgesamt darstellen, wobei die ausführenden Personen austauschbar wären und daher Deutungen auf der persönlichen Ebene nur zweitrangig wären, usw.

Man kann an diesen beispielhaften Erwägungen erkennen, wie ungeheuer komplex eine relativ überschaubare Situation gesehen werden kann. Unterschiedliche Auswahl von in Frage kommenden beteiligten Instanzen und unterschiedliche Spieldefinitionen mit ihren verschiedenen impliziten Grundannahmen und Fragestellungen führen zu völlig verschiedenen Konsequenzen. Hier muß der Berater mit Hilfe seiner Intuition einen überschaubaren Fokus auswählen und probeweise verfolgen. Dies führt zu sehr verschiedenen Beratungswirklichkeiten und Wirklichkeiten des Klienten-Systems.

3. Entwicklung einer Moderations-Strategie für das Gespräch mit den Abteilungsleitern

Nachdem der Berater von den Abteilungsleitern im Rahmen der Einzelgespräche die sehr differierenden Sichtweisen und Einschätzungen hinsichtlich des Koordinatorinnen-Konzeptes zur Kenntnis genommen hat, war die Idee des Beraters im Hinblick auf dieses Treffen zunächst die, über die Vorbereitung eines Charts mit den relevantesten pro und contras eine gemeinsame Diskussionsgrundlage zu schaffen. Damit sollte Gelegenheit zur Klärung der Punkte gegeben werden, oder wenn sich das als schwierig erweisen sollte, zumindest erreicht werden, daß die Positionen der einzelnen deut-

lich vor den anderen Kollegen formuliert werden und ein Kompromiß gefunden werden könnte.

Im Supervisionsgespräch wurde jedoch deutlich, daß der Berater mit diesem (zunächst plausibel erscheinenden) Vorgehen wieder die Funktion der Information über Inhaltliches übernommen hätte, die ihn in seiner Funktion der übergeordneten Gesprächsmoderation zusätzlich beeinträchtigt hätte. („Zusätzlich“ deshalb, weil angenommen werden kann, daß der Berater wegen seines bisherigen Vorgehens zumindest tendenziell von den Abteilungsleitern B und C bereits als „Parteigänger“ A's wahrgenommen werden würde.)

Die Informationspflicht ist jedoch Sache von A, wobei der Berater vorher den Informationsstand bei den Teilnehmern der Gesprächsrunde abklären kann.

Außerdem ist zu erwarten, daß auch in diesem Gespräch neben den inhaltlichen Divergenzen auch die unterschiedlichen Auffassungen hinsichtlich der Machtverhältnisse und Einflußmöglichkeiten hinsichtlich dieses Projektes sich mehr oder weniger offen zeigen werden (man erinnere sich: Abteilungsleiter A: „Ich als künftiger Vorgesetzter der Schreibpools habe zu entscheiden.“ und Abteilungsleiter B: „Wenn ich wollte, könnte ich das Ganze kippen ...“) Zur Klärung dieses Konfliktes wäre es deshalb nützlich, den gemeinsamen Vorgesetzten einzuladen, oder ihn zumindest durch die Frage, wie dieser wohl hier entscheiden würde, im Bewußtsein aller anwesend sein zu lassen. Nach dem bisherigen Beratungsverlauf war anzunehmen, daß aus diesem Gespräch, trotz unterschiedlicher Erfolgseinschätzungen, wahrscheinlich doch die Vereinbarung einer Probephase resultiert, in der das Koordinatoreninnen-Konzept am neuen Standort erprobt werden wird.

Ein weiterer Aspekt der Moderations-Strategie könnte deshalb die Anregung zur Entwicklung eines „Experimentalplanes“ sein, der von allen Abteilungsleitern getragen wird. In diesem Plan könnten Kriterien definiert werden, die z.B. die Einschätzung der Funktionsqualität der Schreibpools erlauben. Außerdem sollten darin ebenfalls die Dauer des Experiments sowie unterschiedliche Konsequenzen (z.B. Änderung der Pool-Organisation, Installation einer Gruppenleiterin, o.ä.), für die verschiedenen Ergebnisse vereinbart werden, wobei darauf zu achten wäre, daß die Transparenz dieses Planes auch für die Stenokontoristinnen gegeben ist.

In einem zweiten Schritt könnten dann für verschiedene Gegebenheiten innerhalb (und nach) dieser Probezeit unterschiedliche Konsequenzen für den Beratungsverlauf vereinbart werden (z.B. in jedem Fall Durchführung eines weiteren Beratungsgesprächs zur „Experimentalauswertung“ oder Beratung nur bei divergenten Einschätzungen hinsichtlich der Funktionsqualität des Pools, usw.).

4. Definition der Beraterrolle

Die bis hierher dargestellten Probleme im Beratungsprozeß resultieren zum Teil auch aus der unklaren Selbstdefinition der professionellen Rolle des Beraters. Ein wesentlicher Supervisionsfokus war deshalb die Herausarbeitung der problematischen Aspekte der Beraterrolle, so wie diese im bisherigen Beratungsprozeß deutlich geworden sind (Kontext-Supervision).

Bevor der Beratungsverlauf hier unter dieser Perspektive analysiert wird, soll jedoch zuerst die professionelle Rolle in ihren zentralen Aspekten sowie einige der sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Beratung allgemein gekennzeichnet werden.

Eine professionelle Rolle (hier: „Berater einer Bereichsentwicklung“) ist durch die Aufgaben und Funktionen definiert, die jemand innerhalb eines professionellen Kontextes wahrnimmt und/oder übertragen bekommt. D.h., je genauer sich jemand für bestimmte Aufgaben/Funktionen für zuständig erklärt, desto deutlicher können in der Folge auch Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der Definition des Beraters und den diesbezüglichen Erwartungen und Delegationsangeboten des Klientensystems offenbar werden, so daß diese dann u.U. aufeinander abgestimmt werden können. Für einen konstruktiven Prozeß ist es deshalb wichtig, daß der Berater im Erstgespräch die unterschiedlichen Erwartungen, die die Mitglieder des Klientensystems hinsichtlich seiner Funktion haben können, genau exploriert, um sich dann mit der Definition seiner Funktion bei einem bestimmten Projekt darauf beziehen zu können.

Im vorliegenden Fall ist die Funktion des Beraters - allgemein formuliert - durch die *Moderation der Kommunikationsprozesse*, die dieses Bereichsentwicklungs-Projekt betreffen, gekennzeichnet. Die Moderation verfolgt dabei das Ziel, die Prozesse so zu beeinflussen, daß das Arbeitsziel (Entwicklung einer Organisationsstruktur für die Schreibpools) zum einen realisiert wird, zum anderen, daß der Prozeß so konzipiert wird, daß er von den dabei involvierten Personen als konstruktiv erfahren wird. Es ist deshalb die Aufgabe des Beraters, zusammen mit dem Klientensystem die Interaktionsmodalitäten so zu entwickeln, daß diese Kriterien erreicht werden.

Generell kann dabei zwischen der Interaktion des Beraters mit dem Klientensystem sowie der Interaktion innerhalb des Klientensystems unterschieden werden. Letztere beeinflußt der Berater, indem er Empfehlungen für ihre Gestaltung im Klientensystem geben kann. Die Verabredung eines „Experimentalplanes“ für das Koordinatorinnen-Modell in der Probephase oder die Konfronta-

tion von Abteilungsleiter A mit wahrscheinlichen Konsequenzen seines Vorgehens wären dafür Beispiele.

Neben der Prozeßmoderation kann der Berater auch inhaltliche Empfehlungen im Hinblick auf das Projektziel abgeben, indem er in seiner Eigenschaft als Kommunikationsfachmann (Expertenfunktion) z.B. bei einer geplanten Organisationsstruktur auf dabei vermutlich auftretende Schwierigkeiten hinweist und dann andere Vorschläge macht.

Damit der Berater die Funktion der Prozeßmoderation im und mit dem relevanten Klientensystem wahrnehmen kann, ist es erforderlich, daß er sich nicht in dort übliche Abläufe verstrickt - das bedeutet, daß er darin nicht Funktionen/Aufgaben übernimmt, die Aufgaben der Klienten sind, und die die Ausübung der Prozeßmoderation beeinträchtigen.

Um an dieser Stelle wieder zur Ausgangsfrage dieses Abschnittes (problematische Aspekte der Beraterrolle) zurückzukehren: Die Indizien für die relative Verstrickung des Beraters sind im vorliegenden Fall vor allem in der Durchführung der Seminare vor dem (gemeinsamen) Gespräch mit allen Abteilungsleitern sowie im Übernehmen der Informationsaufgabe innerhalb des Beratungsprozesses gegeben.

Das Gegenmittel gegen Verstrickung als Berater in und von Organisationen ist die Entwicklung von Kontext-Bewußtsein. Das bedeutet hier, sich der Implikationen und Konsequenzen, die mit einem bestimmten Beraterverhalten in einem spezifischen Klientensystem zusammenhängen, gewahr zu sein:

Die geplante inhaltliche Informierung der Abteilungsleiterrunde hätte wahrscheinlich zur Folge, daß der Berater und nicht A mit der Kritik der anderen konfrontiert wird. Außerdem übernimmt der Berater damit Funktionen, die eher einem Projekt-Manager zuzuordnen sind. Wenn der Berater damit eher Managerfunktionen (Linienfunktion) übernimmt (dies wäre ein Beispiel für eine Implikation eines bestimmten Verhaltens), überschreitet er seine Beraterfunktion (Stabsfunktion). Wenn er außerdem, wie bereits ausgeführt, die problematische Strategie von Abteilungsleiter A durch sein Verhalten zumindest anfänglich mitzutragen scheint, so hat dies wahrscheinlich die Beeinträchtigung seiner Neutralität gegenüber dem Klientensystem zur Konsequenz.

Für die weitere Beratungstätigkeit ist durch die Supervision vor allem deutlich geworden, welche Bedeutung Kontext-Bewußtsein für die Klärung und Definition der professionellen Rolle und damit allgemein für eine erfolgreiche Praxis in Organisationen hat.

Anmerkungen

- 1 Die Supervisionsperspektiven des TobleroneModells wurden in Heft 1/90 dargestellt (Schmid 1990).
- 2 Zur Notwendigkeit, das Klientensystem bewußt zu definieren, siehe auch das vom Institut für systemische Therapie und Transaktionsanalyse entwickelte Orientierungsschema (Schmid 1989, S. 77).

Peter Fuuser ist Diplom-Psychologe und Weiterbildungskandidat in systemischer Transaktionsanalyse. Er ist freiberuflich als Trainer und Berater tätig. Dr. *Bernd A. Schmid* ist Lehrtherapeut und Lehrtrainer der Deutschen und Internationalen Gesellschaft für Transaktionsanalyse und Ko-Leiter des Instituts für systemische Therapie und Transaktionsanalyse in Wiesloch.

Zusammenfassung

Dieser Beitrag geht von einer Supervision für das Praxisfeld Organisation aus. Zunächst wird der organisatorische Kontext der Praxisarbeit geschildert, dann der bisherige Beratungsverlauf. Anschließend werden eine Reihe von Supervisionsfragen aufgeworfen und unter verschiedenen Gesichtspunkten behandelt. Hierbei wird die Anwendbarkeit von transaktionsanalytischen Konzepten wie Beratungsvertrag, Bezugsrahmen und Optionen sowie verschiedene spielanalytische Fragestellungen diskutiert. Schließlich wird die weitere Beratungsstrategie besprochen, wobei insbesondere verschiedene mögliche Rollen des Beraters diskutiert werden. Diese Supervision dient der Illustration des Toblerone-Supervisions-Modells, in dem drei Supervisionsperspektiven definiert sind: 1. Praxis-Supervision, 2. Kontext-Supervision und 3. Konzeptualisierungs-Supervision mit besonderer Berücksichtigung von transaktionsanalytischen Konzepten.

Summary

This paper is based on a transactional Supervision in the field of organization. At the beginning, the organizational context and the process of consulting up to the supervision is reported. Then different Supervision questions are stated and discussed. Here, the applicability of transactional concepts such as special contracts, frame of reference and options as well as different questions of game analysis are discussed. Finally the further consultant strategy is defined and possible roles of the consultant are differentiated and discussed. The whole supervision is a practical example of the Toblerone Supervision model with its three main perspectives: Supervision of 1. practice, 2. context and 3. conceptualization with specific emphasis on transactional concepts.

Literatur

- Schmid, B., Professionelle Kompetenz für Transaktionsanalytiker: Das Toblerone Modell. *Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis* 1990,7, S 3242.
- Schmid, B., Gegen die Macht der Gewohnheit: Systemische und wirklichkeitskonstruktive Ansätze in Therapie, Beratung und Training. *Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis* 1989,6, S. 68-91

Anschrift der Autoren:

Peter Fauser
Lutherstr. 28
D-6900 Heidelberg

Dr. Bernd Schmid
Schloßhof 3
D-6908 Wiesloch