

Hans Glatz, Friedrich Graf-Götz: Handbuch Organisation gestalten. Für Praktiker aus Profit- und Non-Profit-Unternehmen, Trainer und Berater, Weinheim und Basel (Beltz Verlag) 2007, 360 Seiten, 44,90 €.

Dass Organisationen schon seit Jahren einem ungeheuren Veränderungsdruck ausgesetzt sind und zukünftig auch bleiben werden, ist keine wirklich neue Einsicht, wird aber die Anforderungen an diejenigen, die in Organisationen arbeiten oder sie als Führungskräfte zu steuern und als Berater zu begleiten versuchen, nachhaltig prägen. Die politischen und globalen Entwicklungen werden die inhaltliche und soziale Komplexität von Organisationen und Versuche ihrer Veränderung noch einmal spürbar erhöhen. Damit steigen auch die Anforderungen an die Kompetenz all derer, die in diesem Rahmen arbeiten oder beraten wollen. Genug Gründe, um sich mit dem Thema Organisation eingehend auseinander zu setzen – und das vorliegende „Handbuch Organisation gestalten“ von H. Glatz und F. Graf-Götz bietet dabei eine Vielzahl von Anregungen.

Das Handbuch wendet sich an alle, die in ihrer professionellen Arbeit in oder mit Organisationen zu tun haben, und behandelt das Thema Organisieren und Managen in drei umfangreichen Kapiteln: An den Anfang stellen die Autoren einen Blick auf die „Organisation als Ort der Zusammenarbeit von Menschen“: Was sind eigentlich die wesentlichen Merkmale von Organisationen, wie sind sie entstanden, was gibt es für Grundtypen, wie funktionieren sie als soziale Systeme und wie lassen sie sich gestalten? Daran schließt sich die Frage an, wie sich „Organisationen führen und managen“ lassen. Dabei wird ein Überblick über Führungs- und Leitungsfragen, Strategieentwicklung und Zielorientierung angeboten und der Diskussionsstand zu den Themenkomplexen Teamentwicklung, Projektmanagement, Kunden- und Changemanagement zusammengefasst.

Das abschließende Kapitel legt den Schwerpunkt auf Strategien und Instrumente, die geeignet erscheinen, Organisationsveränderungen herbeizuführen und zu gestalten. In diesem Zusammenhang werden einige Veränderungsansätze vor- und zentrale theoretische Bausteine des Veränderungsmanagements dargestellt. Dabei wird auch die Rolle von Führungskräften und Beratern in Change-Prozessen gestreift.

Insgesamt versammelt das Handbuch die wesentlichen Themen und Inhalte, die zu bedenken sind, wenn man sich darum bemühen möchte, die eigene oder eine zu beratende Organisation besser zu verstehen. Die Darstellung ist noch dazu gut lesbar, wird durch Grafiken und Karikaturen aufgelockert und durch Übungen und Checklisten ergänzt.

Jürgen Kreft

Briefwechsel

Liebe Constanze

bin ich von Beruf Supervisor? Bin ich ein „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz)? Diese Fragen sind nicht neu, aber sie begleiten mich immer wieder auf der Suche nach dem, „was bin ich“, der eigenen beruflichen Identität.

Unter Beruf verstehe ich eine Arbeit, für die ich ausgebildet wurde und deren Ausbildung gesellschaftlich oder zumindest institutionell anerkannt ist. Die Ausbildung zum Supervisor ist nicht gesellschaftlich anerkannt, aber zumindest institutionell durch den eigenen Berufsverband DGSv und über die Bezeichnung Supervisor/in DGSv in vielen Organisationen, die Arbeitsaufträge für Supervisoren anbieten und kontraktieren. In Teilbereichen der Gesellschaft ist der Beruf Supervisor mit Hilfe des Berufsverbandes somit anerkannt. Der Berufsverband bestimmt über Ausbildungsstandards und Ethikstandards. Nun gibt es hier Kompromissbildungen, die den Beruf sichern und gleichzeitig verunsichern. So sind die Standards für den Weg, wie man Supervisor wird, durch Vorbildung und Ausbildung festgelegt und gleichzeitig hat man Ausnahmen, die Zweitwege sind, entwickelt, um den Berufsverband größer, sichtbarer, repräsentativer werden zu lassen. Dadurch vergrößerte sich die Bedeutung dieses Berufsverbandes und gleichzeitig nahm die Heterogenität der beruflichen Selbstverständnisse bei den Mitgliedern zu. Außerdem entstanden immer mehr Ausbildungsstätten, die die Kriterien des Berufsverbandes erfüllten und somit folgerichtig anerkannt wurden. Dies bewirkte natürlich, dass die Zahl der ausgebildeten Supervisoren ständig stieg. Gleichzeitig vergrößerte sich der Markt für Supervision, der ja hauptsächlich geschichtlich im Sozial- und Gesundheitssektor lag, keineswegs entsprechend, teilweise wurde der Bedarf nach reflektierender Beratung im Rahmen allgemeiner Sparmaßnahmen wesentlich reduziert. So mussten Supervisoren auf Arbeitssuche ihre klassischen Tätigkeitsbereiche, nämlich die Beratung von Personen, Gruppen oder Teams bezogen auf deren Arbeit in Institutionen, erweitern oder gar verlassen. Manche besannen sich auf vorher gelernte Arbeitsbereiche wie Fortbildungsarbeit, andere weiteten ihre Ressourcen aus und lernten Organisationsberatung hinzu, um nur zwei Erweiterungswege zu nennen. Letztlich kann das natürlich zu einem großen Repertoire an Methoden, Techniken, Settings und Arbeitsformen führen, die dem Kunden oder dem Klienten offeriert werden, um am Markt für Nachfragen entsprechend präsent zu sein.

Diese Entwicklung befreit natürlich sowohl den Berufsverband wie auch den einzelnen Supervisor aus dem Beschäftigungseingpass (was soll ein Beruf ohne Markt?) und bewirkt gleichzeitig die Verunsicherung in der Frage: „Wer bin ich?“, die Identitätsfrage also. So ist die Expansion der DGSv durch die Mitgliederaufnahme auf dem „zweiten Bildungsweg“ wie auch der expandierende Ausflug in ei-

nen allgemeinen Beraterverband, politisch weitsichtig und vorausschauend bedeutsam, wie gleichzeitig identitätsverunsichernd, weil die folgende Frage innerlich kaum gefüllt werden kann: Gehören die vielfältigen Arbeitsformen künftig alle zum Beruf des Supervisors, und wie kann ich das alles lernen oder können? Diese Expansionen der Berufsgruppe und der Arbeitsbereiche sind also berufssichernd und gleichzeitig deprofessionalisierend, wie der Soziologe Stephan Kühn beschrieben hat.

Genau dieses Dilemma erlebe ich. Manche Kollegen versuchen sich daraus zu befreien, indem sie sich gewissermaßen parzellieren in Rollen je nach Marktanfrage. Mal bin ich dann ein Moderator für einen Diskurs, mal bin ich ein Seminarleiter für ein Thema, mal bin ich ein Trainer für Kommunikations- oder Führungsfragen und mal berate ich Personen oder Gruppen in ihren beruflichen Rollen und bezogen auf ihre Arbeit. Diese Aufgaben bleiben in sich selbstständige einzelne Aufträge und sind fachliche Dienstleistungen, die unverbunden nebeneinander ausgeübt werden. Wenn man diese Kollegen nach ihrem Beruf fragt, dann nennen sie mehrere Teilberufe oder ihren Herkunftsberuf, wenn dieser mehr gesellschaftliches Ansehen verspricht. Für den Beruf des Supervisors wirkt das deprofessionalisierend. Andere Kollegen mit gleichem Tätigkeitsspektrum in der Breite sagen, sie seien in den unterschiedlichen Aufgaben, Settings, Rollen immer derselbe, sie seien immer Supervisor und versuchen dann zu verklammern, was denn das Supervisorische, die supervisorische Identität eigentlich sei, die sie in unterschiedlichen Rollen immer der Gleiche sein lässt.

Diese Frage treibt mich um. Bin ich als Supervisor ein „Arbeitskraftunternehmer“, der am Markt Aufträge sucht und seine Ressourcen als Ware zum Verkauf anbietet, und bin ich damit zufrieden, weil ich diese verschiedenen Rollen eigentlich alle ganz gut kann und gerne ausübe? Oder ist es für mich wichtig, diese Rollen innerlich zu bündeln, zu integrieren? Und was ist denn der Unterschied zwischen dem erstgenannten und dem zweitgenannten Verständnis? Jage ich mit der Integrationsfrage einem Anspruch hinterher, einem Ziel, das mich mehr verunsichert als mich stabilisiert? Warum kann ich es nicht genug sein lassen mit der Addition verschiedener Tätigkeiten, die in einem lockeren Bezug zueinander stehen aber nebeneinander selbständig ausgeübt werden können? Oder zerreißt mich die Vielfalt, der ständige Rollenwechsel, weil ich eine Mitte brauche, die ich mir aber selbst geben muss?

Kennst Du solche Fragen auch, liebe Constanze?

Gerne wüsste ich, was Du dazu denkst.

Herzliche Grüße, Dein Kollege Gregor

Lieber Gregor,

ich musste Deinen Brief, nachdem ich ihn kurz überflogen hatte, erst einmal beiseite legen, weil er mich in einer arbeitsreichen Woche erreicht hat. Auf meinem Schreibtisch lagen die Entwürfe für Flyer zu Führungskräftebildungen, die dringend fertig gestellt und versendet werden mussten, dann musste noch ein Angebot für Mitarbeiter einer Kommune zum Thema „Umgang mit schwierigen Bürgerinnen und Bürgern“ geschrieben werden, und parallel dazu habe ich an der Fachhochschule das Thema „Personalentwicklung“ unterrichtet. Als Supervisorin im engeren Sinn gab es in dieser Woche nichts zu tun. Und mittendrin kommt Deine Frage nach der beruflichen Identität.

Das war nicht unbedingt eine typische Woche, aber so ähnlich sieht es immer aus, nur dass zwischendurch noch Einzel- und Gruppensupervisionen stattfinden. In der letzten Zeit heißen die immer häufiger Coaching. Das ist meine Realität als Freiberuflerin bzw. selbstständige Supervisorin – und diese Praxis kommt einem Voß'schen „Arbeitskraftunternehmer“ schon sehr nahe. Wenn man mich nach meinem Beruf fragt, addiere ich meistens „Supervisorin, Fortbildnerin und Organisationsberaterin“, und hoffe, dass ich damit bei meinen Gesprächspartner ein Berufsbild hervorrufe, das sie mit Bedeutung füllen können. Würde ich mich ausschließlich als „Supervisorin“ vorstellen, hätte ich in vielen Bereichen außerhalb des sozialen Feldes Sorge, auf Unverständnis zu stoßen.

Auf meinen Ursprungsberuf beziehe ich mich kaum noch. Das liegt jetzt schon mehr als 20 Jahre zurück, und als Lehrerin habe ich nicht lange genug gearbeitet, um eine gefestigte berufliche Identität zu entwickeln. Vielleicht geht es den Kolleginnen und Kollegen, die noch in ihrem gelernten Beruf arbeiten, und Supervision nebenberuflich anbieten, anders. Ich vermute das fast.

Subjektiv fühle ich mich durch diese vielfältigen Tätigkeiten – Du nennst es in Deinem Brief „fachliche Dienstleistungen“ – nicht deprofessionalisiert. Im Gegenteil: Ich bekomme Erfahrungen in einem breiten Spektrum unterschiedlicher Themen und Organisationen mit, die ich nicht missen möchte. Manchmal fühle ich mich am Ende einer Arbeitswoche in vielen unterschiedlichen Feldern und Rollen sehr erschöpft – ist dies schon ein Symptom der Zerrissenheit? Ich hoffe nicht, aber ich teile Deine Meinung, dass über das Engagement in parallelen Tätigkeitsbereichen das Berufsbild „Supervisor/in“ immer unklarer wird und auf dieser Ebene eine Entprofessionalisierung statt findet.

In Hinsicht auf die Frage nach der Identität gehöre ich wohl zu der von Dir beschriebenen Gruppe, die versucht, zwischen den einzelnen Tätigkeiten eine Brücke zu schlagen und nach dem zu suchen, was man als das Gemeinsame bezeichnen könnte. Ich umschreibe das für mich immer als eine supervisorische Haltung, die in all dem, was ich tue – hoffentlich – sichtbar bleibt. Mir ist diese „Mitte“ wichtig, gerade angesichts der Expansionen der Berufsgruppe und der damit ver-

bundenen „kollektiven Identität“. Ein gewisses Maß an Widersprüchlichkeit und Unvereinbarkeit meiner Vorstellungen und der der Gemeinschaft der Kolleginnen und Kollegen halte ich wohl aus – und ich finde, das gehört in unseren flexiblen Zeiten auch dazu. Aber die Widersprüche dürfen auch nicht zu groß werden und es muss bei aller Veränderung das zu Bewahrende für alle klar sein.

Ohne eine klare individuelle Identität, die von einer kollektiven gestützt wird, lassen sich berufliche Rollen gar nicht befriedigend gestalten. Darüber hinaus vollzieht sich unsere Arbeit in Beziehungen zu anderen Menschen – und ich kann mir nicht vorstellen, dass Beziehungen zu anderen Menschen ohne eine eigene halbwegs stabile Identität möglich sind. Wenn ich nicht weiß, wer ich bin, wissen andere es auch nicht. Zu wissen „wer-ich-bin“ verleiht mir die Kraft, Rückschläge zu verkraften, und bei Hindernissen nicht zu schnell zu resignieren.

Dies immer wieder selbst erarbeiten, ohne sich auf Gemeinsamkeiten mit den Kolleginnen und Kollegen stützen zu können, ist viel zu mühsam und letztlich auch zermürend. Insofern habe ich es sehr begrüßt, dass die DGSv im vergangenen Jahr ein Grundsatzpapier breit diskutiert hat. Ich finde, dass solche Diskurse zur Orientierung und Selbstvergewisserung – letztlich damit auch zur Identitätsbildung – deutlich wichtiger geworden sind.

Lieber Gregor – ich vermute, dass meine Antworten sehr bruchstückhaft geblieben sind. Aber wir bleiben ja in Kontakt und so werden uns diese Fragen noch des öfteren beschäftigen.

Herzliche Grüße, Deine Kollegin Constanze

P.S. Bei dem amerikanischen Philosophen und Sozialwissenschaftler G.H. Mead heißt es, dass die Persönlichkeit in zwischenmenschlichen Beziehungen reift und dass Identität auf der reflexiven Fähigkeit des Subjekts, das heißt auf dem Vermögen beruht, für sich selbst zum Objekt zu werden. Damit ist ja nichts anderes als ein selbstreflexiver Vorgang beschrieben, der zur Kernkompetenz unserer Profession gehört. Wie also sollten Supervisorinnen und Supervisoren angesichts der Zerrissenheit auf eine zu festigende Identität verzichten können!

Randbemerkungen

Nachfrage und Angebot oder Supervision als Konsum

Schon während meiner Schulzeit hat mich nicht recht überzeugen können, dass das Angebot an erster Stelle stehen soll. Zuerst entstand ein Bedürfnis. Dies erzeugte eine Nachfrage. Danach kam es zu einem Angebot, welches das Bedürfnis befriedigte.

Irgendwann mag sich mal ein schlauer Mensch gesagt haben, man könne doch das Bedürfnis schon kennen und das Produkt erzeugen, bevor eine Nachfrage entsteht. Dies sorgt nicht nur für zufriedene Menschen, folgerte der Anbieter, gleichzeitig ist man auch der Konkurrenz um vielleicht sogar mehr als eine Nasenlänge voraus.

So wurde der Mensch zum Kunden. Da das Angebot nun vor der Nachfrage stand, verunsicherte der nachfragende Mensch, was seine Bedürfnisse betraf, bis er sie schließlich ganz vergaß und das Angebot für das hielt, was er brauchte bzw. haben musste, weil es billig zu haben war, oder weil es die anderen auch hatten. Nun war er auch zum Konsumenten geworden.

Solange das Bedürfnis sich unterdrücken, manipulieren, betrügen lässt, entsteht weiter keine Schwierigkeit. Aber wenn es, das eigene oder das der anderen, wieder zum Vorschein kommt, entstehen Unzufriedenheit und Probleme. Wenn es sich um berufliche handelt, braucht der Mensch möglicherweise Supervision.

Der Supervisor kann helfen, die ursprünglichen Bedürfnisse des Menschen bzw. die seines Klientels wieder zu entdecken, falls er nicht selbst den Zugang zu seinen Bedürfnissen verloren hat bzw. Supervision als ein Produkt im oben geschilderten Sinne betrachtet oder der um Hilfe ersuchende Mensch oder das Team sich dem Wagnis der Aufklärung, dem Bewusstwerden von Bedürfnissen nicht aussetzen will. Auch ließe sich einwenden, die Institution arbeite nicht bedürfnis-, sondern konsumorientiert und deshalb komme auch nur eine Supervision infrage, welche Konsumenten zufrieden stellt (welche natürlich nicht so, sondern Kunden genannt werden. Aber kommt noch. Gestern in der Tagesschau – 17.07.07 – wurden wir, die zukünftigen Alten, als Konsumenten entdeckt.)

An Bedürfnissen zu arbeiten erfordert Verständnis, Kenntnisse, z.B. über Abwehr oder das Innenleben von Institutionen, und Erfahrung im Umgang mit diesen, den Chancen und Grenzen. Weiter die Nachfrage an die erste Stelle zu setzen heißt also, verlässlich zu sein in Haltung und Konzept, mit einer klaren Definition von Supervision zu arbeiten statt dauernd neue Produkte auf dem Markt zu platzieren, in einer Nische tätig zu sein, Kunden zu verlieren oder erst gar nicht zu gewinnen, sondern Menschen auf der Suche nach einem persönlichen und beruflichen Standpunkt. Warum eigentlich nicht?

RoMa