

Interne Supervision und Beratung

Harald Kurp
Supervision Lüneburg
Lüneburg, 2005
www.supervision-lueneburg.de



Inhalt

1	Einleitung.....	3
2	Begriffsklärung.....	5
2.1	Geschichte.....	5
2.2	Interne Supervision.....	6
2.3	Externe Supervision.....	6
2.4	„Irgendwie dazwischen“.....	6
3	Positionierung in der Organisation.....	7
3.1	Interne Beratung in der Linie.....	7
3.2	Interne Beratung im Stab.....	8
3.3	Interne Beratung in der Peripherie.....	9
3.4	„Irgendwie dazwischen“.....	9
3.5	Die Positionierung als Selbstaussage der Organisation.....	11
4	Die Rolle mit ihren Spannungsfeldern und ihre Chancen.....	12
4.1	„Mitten drin“ – Die Rolle.....	13
4.2	„Ich sag es nicht weiter“ – Diskretion.....	14
4.3	„Er gehört zu mir“ – Loyalität.....	15
4.4	„Die Lust an der Macht“ – Motivation.....	15
4.5	„Supervision ist Luxus“ – Legitimation.....	16
4.6	„Wer zahlt bestimmt die Musik“ – Abhängigkeit.....	16
4.7	„Das Wissen bleibt hier“ – Verantwortung.....	17
4.8	„Eine/r von uns“ – Feldkompetenz.....	17
4.9	„Veränderung ja, aber nicht so schnell“ – Differenz.....	18
4.10	„Alles klar“ – Die Chancen.....	18
5	Kooperation interner und externer Beratung.....	20
5.1	Konkurrenz und Ideologisierung.....	20
5.2	Die Kunden im Blick – als Lerngemeinschaft.....	21
5.3	Das Riemann-Thomann-Kreuz als ein Modell zur Positionierung interner und externer Beratung.....	21
6	Fazit: Der Nutzen interner Supervision und Beratung.....	25
6.1	Nutzen für die Organisation.....	25
6.2	Nutzen für die Beratenden.....	25
6.3	Nutzen für die BeraterInnen.....	26
6.4	„Jede Organisation tickt anders – und die BeraterInnen auch“.....	26
	Literatur.....	27

1 Einleitung

„Interne Supervision und Beratung“ lautete das Thema eines Referates, das ich im April 2005 im Weiterbildungsstudiengang Supervision und Organisationsberatung an der EFH Hannover bei Inge Person und Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke hielt. Der vorliegende Aufsatz ist die überarbeitete Fassung der schriftlichen Ausarbeitung des Referates.

Für das Referatsthema „Interne Supervision und Beratung“ bezog ich mich ausschließlich auf die Bereiche Supervision und Organisationsberatung mit unterschiedlichen Schwerpunkten in den einzelnen Kapiteln. Diese Eingrenzung liegt für mich begründet im Kontext des Studienganges „Supervision und Organisationsberatung“, in der vorhandenen Literatur und den eigenen Erfahrungen. Wenn ich im Aufsatz von Beratung spreche, sind die beiden Beratungsformen gemeint, was nicht ausschließt, dass man bei anderen Beratungsformen zu ähnlichen Ergebnissen kommen könnte.

Mit der Bearbeitung des Themas „Interne Supervision und Beratung“ verfolgte ich drei Ziele.

Ich hatte dieses Thema ausgewählt, um mir meiner eigenen Rolle als Supervisor und Organisationsberater bewusster zu werden. Dies bezog sich auf meine Verortung als interner Gemeindeberater im Bistum Hildesheim sowie als nebenberuflicher externer Supervisor und Organisationsberater.

Im Blick auf meine KurskollegInnen wollte ich ihnen aufzeigen, welche Möglichkeiten und Grenzen interne Beratung hat. Sie sollten für sich entscheiden können, ob sie künftig als interne BeraterInnen arbeiten möchten oder nicht. Außerdem sollte ihnen aufgezeigt werden, was für ihre Arbeit als externe BeraterInnen von Bedeutung ist, wenn sie mit oder für interne BeraterInnen arbeiten.

Drittens handelte es sich bei dem Referat um einen Leistungsnachweis im Studiengang „Supervision und Organisationsberatung“, der mich dem Ziel, die Ausbildung zum Diplomsupervisor und Organisationsberater gut zu beenden, ein Stück näher brachte.

Beim Erarbeiten des Themas wurde mir deutlich, dass die Positionierung zur internen Beratung sehr davon abhängt, mit welcher Brille ich darauf schaue. Es gibt Berater wie Carl-Josef Leffers (s. Leffers 1987), Peter Heintel (s. Heintel 1998) und Wolfgang Loos (s. Loos 1998), die anscheinend selbst nicht als interne Berater tätig waren bzw. mit negativen Erfahrungen und eher kritisch auf das Thema blicken. Dagegen nehmen Autoren mit eigenen guten Erfahrungen als interne BeraterInnen wie z.B. Harald Pühl (s. Pühl 1998) und die Mitglieder der AG organisationsinterne SupervisorInnen der DGSv

(s. DGSv 2004) positiv Stellung. Als Vertreter derjenigen, die meines Erachtens beide Positionen im Blick haben, seien Peter Berker (s. Berker 1994) und Christoph Lauterburg (s. Doppler/Lauterburg 2002 & Lauterburg 2004) genannt.

Ich weise hier gesondert auf diesen Aspekt hin, da anscheinend gerade bei dem Thema „interne Beratung“ die jeweilige Haltung eine starke Rolle spielt. Dementsprechend werden Spannungsfelder entweder vor allem als Gefahr für unprofessionelles Handeln gesehen oder es kommen eher die Chancen in den Blick, die sich aus einem professionellen Umgang mit ihnen ergeben können.

Ich selbst behandle das Thema als interner Gemeindeberater mit Teilauftrag und nebenberuflicher Supervisor und Organisationsberater. Interne Supervision habe ich positiv bei der Entwicklung meiner professionellen Rolle erlebt. In der Arbeit der Organisationsberatung habe ich sehr gute Erfahrungen in der Kooperation mit externer Beratung gemacht und als externer Organisationsberater gut mit internen BeraterInnen zusammen gearbeitet.

Auf diesem Hintergrund nehme ich zunächst eine Begriffsklärung (Kap. 2) vor und erläutere die möglichen Positionen interner Beratung in der Organisation (Kap. 3). Den Hauptteil der Arbeit nehmen die Rolle der internen BeraterInnen und ihre Spannungsfelder ein (Kap. 4). Daran anschließend folgt der Blick auf die Kooperation interner und externer Beratung unter Berücksichtigung eigener Erfahrungen. Dafür nutze ich das „Riemann-Thormann-Kreuz“ als ein Modell zur Positionierung zwischen den Spannungen (Kap. 5). Abschließend blicke ich im Fazit auf den Nutzen, den interne Beratung für die Organisationen, für die Beratenden und die BeraterInnen haben könnte sowie auf den Nutzen, den ich durch die intensive Bearbeitung des Themas „Interne Supervision und Beratung“ hatte.

Lüneburg, den 05.05.2005

Harald Kurp

2 Begriffsklärung

Die Begrifflichkeit von interner Supervision und Beratung lässt sich vor allem durch die Geschichte der Supervision, das eigene Verständnis von interner Supervision und die Abgrenzung zur Externen Supervision erschließen. Daneben gibt es in der Praxis eine Form von Beratung, die ich als ein „irgendwie dazwischen“ verstehe.

Den Begriff der Beratung als Organisationsberatung erschließe ich nicht extra, da er meines Erachtens in Bezug auf intern und extern dem der Supervision entsprechend ist. Gleiches gilt für die Positionierung von Organisationsberatung in einer Organisation (s. Kap. 3) und für die Spannungsfelder, in denen interne Supervision und Beratung sich bewegen (s. Kap. 4).

2.1 Geschichte

Bis in die sechziger Jahre verstand man in Deutschland unter Supervision vor allem das „angloamerikanische Modell“. Es verstand Supervision als ein Kontrollinstrument zur Qualitätssicherung der Arbeit. SupervisorInnen waren BeraterInnen und gleichzeitig Vorgesetzte mit Weisungsbefugnis. In den siebziger Jahren gab es den „antiinstitutionellen Affekt, der Beratung zum höheren Wert gegenüber Leitung emporstilisierte“ (Berker 1994, 345). Sozusagen als „emanzipatorisches Gegenmodell“ (Pühl 1999, 128) wurde die externe Beratung streng getrennt von der Leitung als Ideal professioneller Supervision dargestellt. Unterstützung bekam diese Haltung durch konzeptionelle Anleihen aus den therapeutischen Beratungsschulen, die ihren Einfluss auf die Supervisionsausbildungsinstitute in Deutschland hatten (vgl. Berker 1994, 345). Seit Ende der neunziger Jahre scheint diese Haltung aufzuweichen. Zum einen mag es von Seiten der Not-for-Profit Organisationen an dem Kostendruck liegen, der zu einem stärkeren Interesse der Leitung an dem führt, wofür Geld ausgegeben wird und was dabei rauskommt. Gleichzeitig steigt bei SupervisorInnen und Ausbildungsinstituten die Erkenntnis, dass jede Supervision vor allem für Teams als Managementersatzfunktion gebraucht und missbraucht werden kann wenn die Leitung außen vor gelassen wird (vgl. Berker 1994, 345). Dementsprechend gibt es ein stärkeres Bewusstsein für die Bedeutung der Kooperation mit der Leitung der betroffenen Organisationen, die sich beispielhaft in Dreieckskontrakten niederschlägt (vgl. Rappe-Giesecke 2002, 65). Auch die DGSv, reagierte auf den Wandel, indem sie eine Arbeitsgruppe „Organisationsinterne Supervision“ einrichtete, die inzwischen ihr zehnjähriges Jubiläum feiern konnte (vgl. Neuschäfer 2004, 28f.).

2.2 Interne Supervision

Interne Supervision wird von SupervisorInnen wahrgenommen, die zum Zweck berufsbezogener Supervision und Beratung in einer Organisation eine Planstelle haben. In der Regel handelt es sich um MitarbeiterInnen, die der Organisation schon länger mit einer anderen Profession angehören und dann bedingt durch eine entsprechende Weiterqualifizierung einen Auftrag für Supervision und Beratung erhalten. Der Auftrag zur Supervision und Beratung kann für die volle Stelle oder als ein Teil des Arbeitsverhältnisses erteilt sein (vgl. Berker 1994, 344).

2.3 Externe Supervision

Externe Supervision wird von SupervisorInnen wahrgenommen, die gegen Honorar für einen zeitlich begrenzten Auftrag in eine Organisation hineingeholt werden, um dort berufsbezogene Supervision und Beratung durchzuführen. Es bestehen keine sonstigen Verpflichtungen oder Verflechtungen zwischen SupervisorIn und Organisation. Externe Supervision wird durchgeführt von FreiberuflerInnen oder von SupervisorInnen, die eine feste Anstellung haben und nebenberuflich außerhalb ihrer eigenen Organisation als SupervisorInnen tätig sind (vgl. Berker 1994, 344).

2.4 „Irgendwie dazwischen“

Befragt man SupervisandInnen nach ihren Erfahrungen mit Supervision und richtet den Focus auf die Frage nach „intern“ oder „extern“, so scheint es auch einige „externe“ BeraterInnen zu geben, die im Grunde längst „interne“ sind. Deutlich wird dies an Supervisionsprozessen, die schon über mehrere Jahre andauern, an Parallelaufträgen in einer Organisation (BeraterInnen als SubunternehmerInnen), an einer vertraulichen „Du-Beziehung“ zwischen BeraterIn und Beratenden oder an einer persönlichen Bekanntschaft mit dem Leiter oder MitarbeiterInnen der Organisation. Es wäre interessant zu evaluieren, wie viele angeblich 100-prozentige „externe“ BeraterInnen hier ihre „hehren Grundsätzen“ unterlaufen haben.

Dass „interne“ BeraterInnen zu „externen“ werden, ist mir nicht bekannt. Auch wenn es sicherlich einige „interne“ BeraterInnen gibt, die sich innerlich längst außerhalb ihrer Organisation befinden.

3 Positionierung in der Organisation

Interne Supervision und Beratung findet in Organisationen an unterschiedlichen Orten statt. Je nachdem, welches Verständnis von Beratung die Organisation hat, ist sie in der Linie, im Stab oder in der Peripherie angesiedelt. Blickt man auf das Selbstverständnis mancher BeraterInnen und die formale Verortung in der Organisation, scheint es auch hier ein „irgendwie dazwischen“ zu geben.

3.1 Interne Beratung in der Linie

In der Linie finden sich nach Pühl zwei Formen von Beratung.

Zum einen gibt es die Teamleitung mit Dienst- und Fachaufsicht sowie einem zusätzlichen Beratungsauftrag für das Team (Abb. 1).

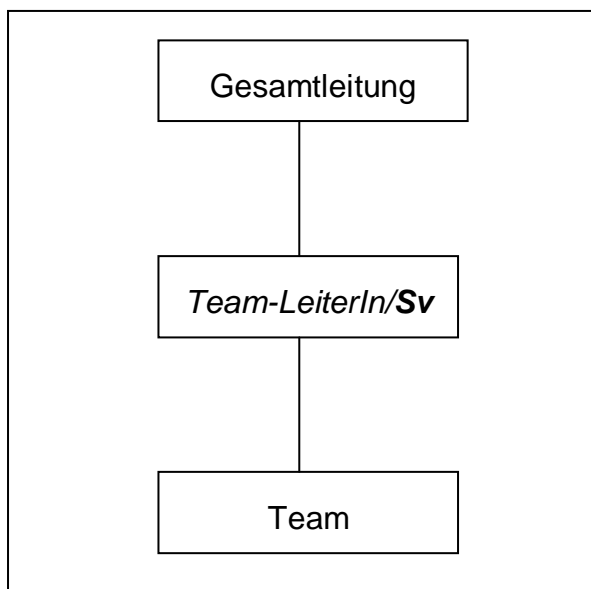


Abb. 1: Linienposition mit Dienst- und Fachaufsicht (vgl. Pühl 2000, 132)

Diese Positionierung findet sich vor allem in den klassischen angloamerikanischen Konzepten. Konflikte können auftreten in der Verbindung von Weisungs- und Sanktionsbefugnis mit der Aufgabe der fachlichen Absicherung durch Beratung. Das heißt jedoch nicht, dass supervisorische Beratung zwischen der Teamleitung und dem Team nicht möglich wäre (vgl. Pühl 1999, 132).

Als zweites gibt es interne BeraterInnen als Pädagogische LeiterInnen mit Fachaufsicht (Abb. 2). Die Dienstaufsicht ist einer anderen Leitungskraft zugeordnet. In der Regel wird sie zur Beratung zwischen Team und pädagogischer Leitung nur dazu gerufen, wenn es Fragen gibt, die die Organisation oder das Arbeitsverhältnis von MitarbeiterInnen betreffen. Beispielhaft könnte ein Psychologe als therapeutische Leitungskraft einer Drogenberatungsstelle sein, in der es noch eine kaufmännische Geschäftsführerin als Leiterin der Einrichtung gibt. Oder im Profitbereich die Ingenieurin, die die Fachaufsicht über die InformatikerInnen hat, während ein kaufmännischer Leiter für die Dienstaufsicht verantwortlich ist. „Der supervisorische Anteil dieser Arbeit wird oft als solche weder erkannt noch professionalisiert“ (Pühl 1999, 132).

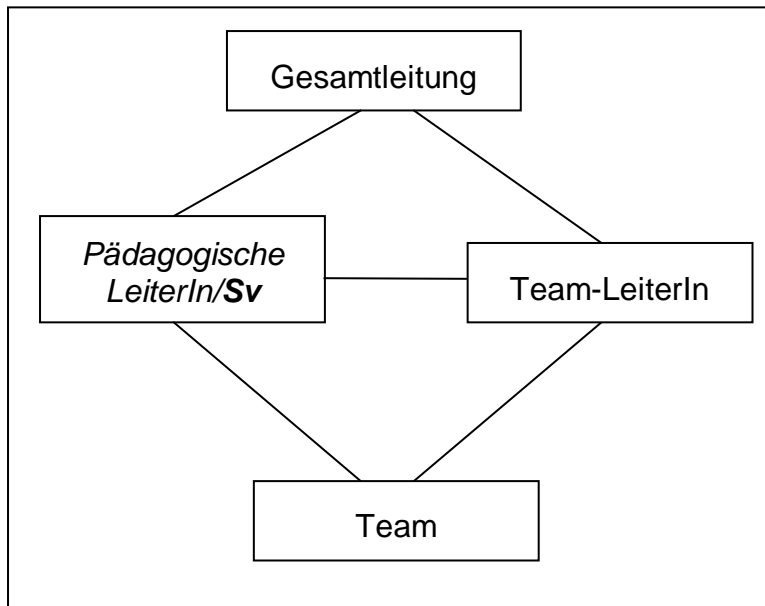


Abb. 2: Linienposition nur mit Fachaufsicht (vgl. Pühl 2000, 132)

Bei diesem Modell gibt es einen Bedarf an Kooperation zwischen Dienst- und Fachaufsicht, der zu Reibungsverlusten führt, wenn unterschiedliche Konzepte vertreten werden (vgl. Pühl 1999, 132). Gleiches könnte für (externe) BeraterInnen gelten, die (unbewusst) ein anderes Konzept als das der Teamleitung verkaufen wollen.

3.2 Interne Beratung im Stab

Supervision und Beratung, die in Stabsposition verortet ist (Abb. 3), sollte als „direkte Unterordnung einer möglichst hohen Leitungsebene (optimal: Leiter der Gesamtorganisation)“ geschehen. „Interne Supervision ist somit ein Managementmittel oder anders formuliert eine verfügbare Intervention des Leiters.“ (Berker 1994, 346). Von Bedeutung ist, dass die BeraterInnen durch ihre Positionierung im Stab keinerlei Dienst- oder Fachaufsicht über die zu Beratenden haben. Mit Ausnahme, dass die internen Berater-

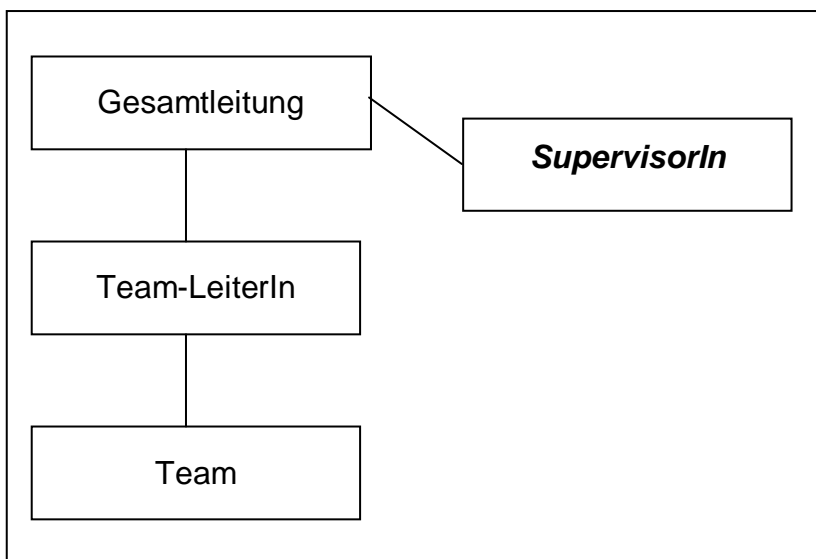


Abb. 3: Supervision/Beratung in Stabsposition (vgl. Pühl 2000, 133)

Innen in dieser Position kein Honorar für einzelne Prozesse sondern ein Gehalt für eine unbestimmte Anzahl von Beratungsprozessen bekommen, kann ihre Arbeit der der externen BeraterInnen gleichkommen (vgl. Nellessen 1987, 5).

Externe BeraterInnen haben vielleicht, wenn sie ökonomisch gesichert sind, eine größere Freiheit Aufträge abzulehnen.

3.3 Interne Beratung in der Peripherie

Interne BeraterInnen in dieser Position sind auf einer Stelle ohne direkte Unterordnung angesiedelt (vgl. Abb. 4). Sie befinden sich in der Institution auf einer besonderen Vertrauensposition „ohne selbstverständliche Rechenschaft und konkretem Auftraggeber“

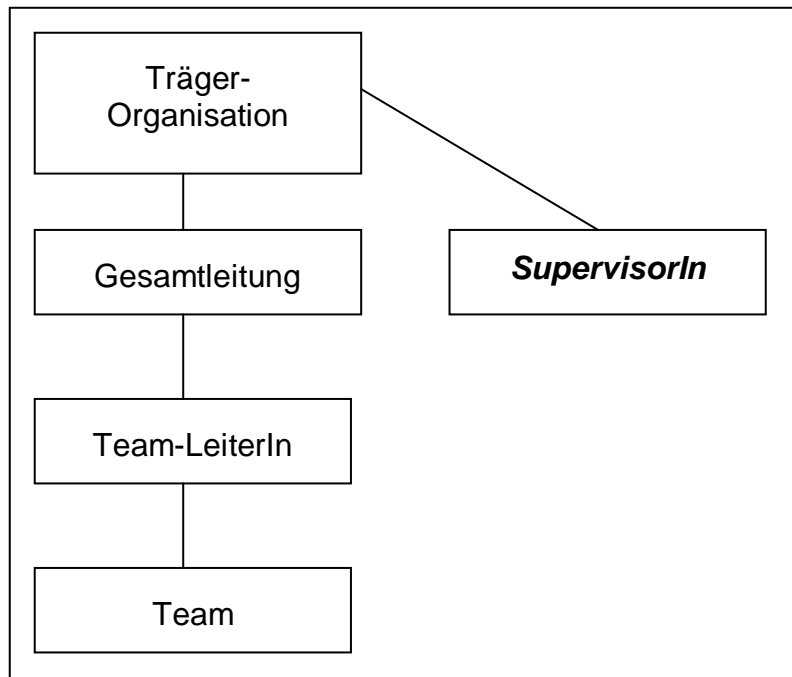


Abb. 4: Supervision/Beratung an der Peripherie (Pühl 2000, 133)

(Berker 1994, 346). Es bleibt ihnen überlassen, welche Aufträge sie annehmen und welche sie ablehnen. Rückmeldungen geben sie in der Regel nur über die Art ihrer Tätigkeit. Die Gesamtleitung der Organisation wird in der Regel nicht darüber informiert, wer das Beratungsangebot in Anspruch nimmt. In dieser Position befinden sich häufig MitarbeiterInnen

größerer Organisationen, die sich qualifiziert haben Supervision oder Organisationsberatung durchzuführen und dieses neben ihrer sonstigen Arbeit mit einem Teilauftrag in der Organisation anbieten. Der Unterschied zum externen Supervisor ist mit Blick auf die auch bestehende Freiheit der Auftragsannahme sehr gering, mit dem Unterschied, dass interne Beratung im Rahmen der normalen Dienstzeit geschieht (vgl. Pühl 1999, 134).

3.4 „Irgendwie dazwischen“

In der Realität scheint es noch stärker als bei der Frage nach „intern“ und „extern“ ein „irgendwie dazwischen“ zu geben, das sowohl die Organisationen selbst in Szene setzen, als auch die BeraterInnen. Zu diesem Ergebnis kommen Angela Thiemann und Andreas Leciejewski-Leder nach einer Studie mittels der kommunikativen Sozialforschung zur internen Supervision. Die vier von ihnen interviewten internen SupervisorInnen waren in ihrer jeweiligen Organisation in die Hierarchielinie eingebunden, hatten jedoch gegenüber ihren SupervisandInnen in der Regel keinerlei Dienst- und Fachauf-

sicht und standen auch selbst als SupervisorInnen nur unter sehr ´diskreter` Dienst- und Fachaufsicht. Alle hatten das Gefühl, in einer ´Quasi-Stabsstelle` tätig zu sein, obwohl sie real in der Linie eingebunden waren (vgl. Thiemann/Leciejewski-Leder 2001, 35). Bestätigt wurde das Ergebnis dieser Untersuchung in einem Interview, das ich mit einem Referenten für Personalentwicklung und Unternehmenskultur eines Luftfahrtunternehmens anlässlich der Überprüfung meiner Arbeitsergebnisse führte. Während des Interviews begann der Interviewte bei der Frage nach der Positionierung und den Spannungen eine Skizze anzufertigen, die sich in Abbildung 5 wieder findet.

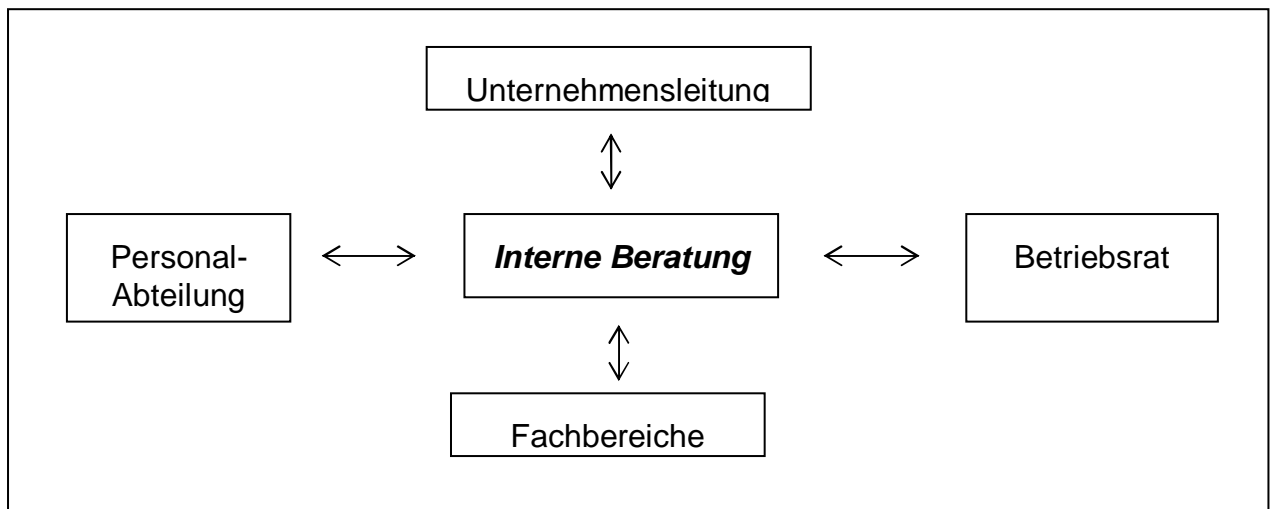


Abb. 5: Beratung „Irgendwie dazwischen“

Laut erster Aussage sei die Interne Beratung zuständig für die „Personalentwicklung und Unternehmenskultur“ (Kurp 2005). Dafür seien sie eine „Stabsabteilung im Gegensatz zu den Personalliniendiensten“ (Kurp 2005). Auf Nachfrage nach der Positionierung bezogen auf die entstandene Skizze (vgl. Abb. 5) kam dann folgende Antwort:

„Unterschied im Verhältnis, weil wir eben genau diese Doppelfunktion haben. Eine Seite Personalentwicklung. Wir sind in der Richtung Dienstleister für die Fachbereiche, aber da wir von Anfang an die Aufgabe hatten, die Personalentwicklung strategisch auf die Beine zu stellen und erstmal Strukturen zu schaffen, die es vorher nicht gab, sind wir natürlich gleichzeitig in einer Art erziehenden Aufgabe unterwegs. Deshalb müssen wir auch eine Funktion haben, die es uns erlaubt als Stabsabteilung auch mal zu sagen, wo es lang geht und nicht nur dem Fachbereich sozusagen zu dienen. Also wir müssen beides tun...“

Wir sind nicht nur dazwischen, wir müssen tatsächlich beides machen. Wir wechseln von dem einen zum anderen immer wieder. Aber wir müssen klar in der einen und in der anderen Rolle sein. Wir tauschen die Rollen kontinuierlich. Das kann in einem Gespräch passieren.“ (Kurp 2005)

Wahrscheinlich wird es dieses „irgend wie dazwischen“ vor allem in Organisationen geben, in denen die interne Beratung noch im Aufbau bzw. in der Pionierphase ist. Einzelne Personen oder in größeren Betrieben kleinere Fachbereiche haben dann den Auftrag in der Organisation die interne Beratung zu installieren und müssen mit den Realitäten „irgendwie dazwischen“ umgehen.

3.5 Die Positionierung als Selbstaussage der Organisation

Für alle Positionierungen gilt, dass die Verantwortung letztendlich bei der Organisation liegt und dementsprechend etwas darüber aussagt, welche Bedeutung die Organisation der internen und auch der externen Supervision und Beratung gibt.

Gibt es den entschiedenen Willen der Organisation selbst für die Einrichtung einer internen Beratungsstelle, kann man davon ausgehen, dass sie für ihre Organisation einen beständigen Beratungsbedarf sieht. Bezogen auf interne Supervision wäre dies „ein Indiz dafür, dass sich in einer Organisation (berufsgruppenspezifisch) eine Supervisionskultur mit einem relativ hohen Grad von Selbstverständlichkeit entwickelt hat, und es sich auch betriebswirtschaftlich rechnet, interne SupervisorInnen anzustellen“ (Thiemann/Leciejewski-Leder 2001, 35). Daneben kann das Aufgabenfeld aber auch entstanden sein durch einzelne Persönlichkeiten in der Organisation, oder einzelne Mitarbeitende, die sich in Supervision fortgebildet haben und ein Betätigungsfeld in der Organisation suchen (vgl. Schneider 1996, 67f.).

Wird interne Supervision und Beratung als Stabsstelle angesiedelt und Rückkoppelung über strukturelle Erkenntnisse als Selbstverständlichkeit angesehen und gefordert, kann man davon ausgehen, dass die Organisation interne Beratung als einen Qualitätsstandard sieht, der für Innovation und Qualitätssicherung steht. Dies scheint gerade bei Notfor-Profit Unternehmen nicht immer der Fall zu sein (vgl. Thiemann/Leciejewski-Leder 2001, 35-38).

4 Die Rolle mit ihren Spannungsfeldern und ihre Chancen

Neben der offiziellen Positionierung sind institutionell manifeste und latente Aufträge der Organisation wie z. B. „Haltet die Leute bei Laune“ oder „Sorge dafür, dass sie nicht aufmüpfig werden!“ (Leffers 1987, 84) an die BeraterInnen von Bedeutung und bilden den Boden für die Spannungsfelder, denen interne BeraterInnen in ihrer Rolle ausgesetzt sind.

Leffers und Berker zählen die Rolle als ein Problemaspekt von fünf (vgl. Leffers 1987, 83-95) bzw. als eine Leitfrage im Analyseraster von neun (vgl. Berker 1994, 346-352) auf. Dagegen sehe ich die Rolle im Mittelpunkt der von ihnen benannten Spannungen.

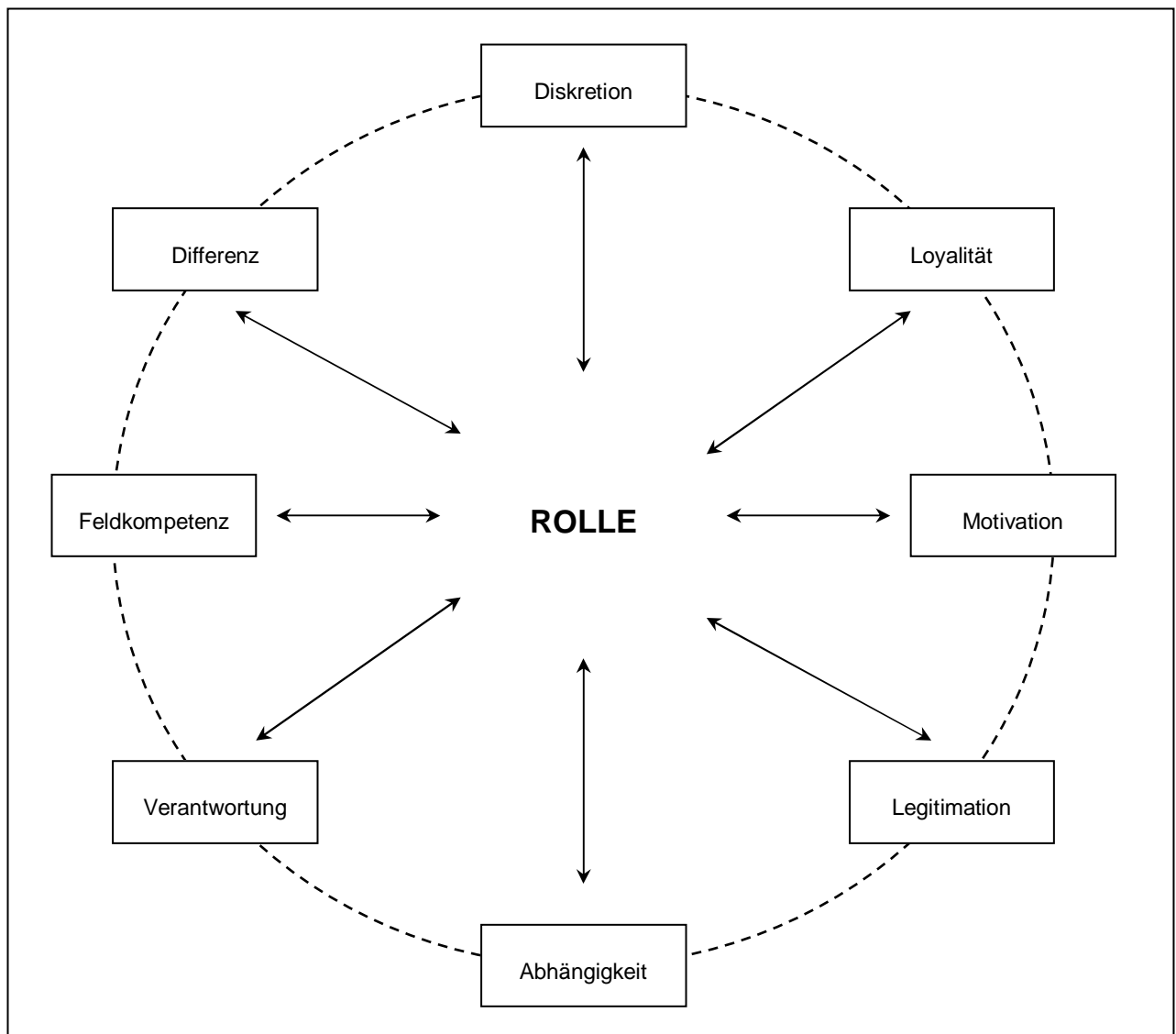


Abb. 6: Modell zur Rolle interner Beratung und ihre Spannungsfelder

Dementsprechend habe ich mit einer Ausnahme die acht Leitfragen von Berker bzw. Leffers übernommen habe. Den Begriff der „Mesallianz“, den Leffers aus therapeuti-

schen Zusammenhängen auf die Supervision als erstes übertragen hatte (vgl. Leffers 1987, 85f. & Berker 1994, 350f.), habe ich mit dem Begriff der „Differenz“ von Heintel ersetzt (vgl. Heintel 1998, 44f.). Die Differenz, in die sich interne BeraterInnen zu ihrer Organisation begeben müssen, drückt stärker die Aufgabe aus, die internen BeraterInnen gestellt wird. Gleichzeitig beinhaltet der Begriff meines Erachtens die Problematik der Mesallianz (s. u.).

Zur besseren Veranschaulichung und um zu verdeutlichen, dass es keine Hierarchie zwischen den Spannungsfeldern gibt, habe ich ein „Modell zur Rolle interner Beratung und ihrer Spannungsfelder“ (Abb. 6) erstellt, das für dieses Kapitel als Hintergrundfolie gedacht ist.

Dem folgend werde ich zunächst auf die Rolle eingehen und dann die einzelnen Spannungsfelder benennen.

Abschließend blicke ich auf die Chancen, die in einem konstruktiven Umgang mit den Spannungsfeldern für interne BeraterInnen liegen können.

4.1 „Mitten drin“ – Die Rolle

Die Rolle wird geprägt durch die manifesten und latenten Zuschreibungen der Organisation, der Kunden und der eigenen Profession. Lohmer differenziert die Rolle der internen BeraterInnen anders und sieht sie zwischen den Ansprüchen der Geschäftsleitung und den Firmenmitarbeitern sowie der externen BeraterInnen und dem Linienmanagement. Daraus entwickelt er das „Bermuda-Dreieck“ interner BeraterInnen, die mit ihren Rollen zwischen den offiziellen und inoffiziellen Ansprüchen von Vorstand, Finanzmanagement oder Linienmanagement und externen BeraterInnen hin und her pendeln (vgl. Lohmer 1995, 205-214).

Dementsprechend braucht es für die Rolle eine Klärung über die Funktionsbeschreibung hinaus, die sich aus den offiziellen Arbeitsplatzbeschreibungen und der strukturellen Einbindung in die Organisation herleitet. Zu klären sind die inoffiziellen Erwartungen und Zuschreibungen, aus denen sich die Rolle bildet. Dies sollten interne BeraterInnen gleich zu Beginn ihrer Beratung in der Analyse der Nachfrage klären. Dadurch kann ihnen deutlich werden, welche Botschaft die Beratung zu diesem Zeitpunkt, an diesem Ort, für die Zielgruppe, für die Organisation und für sie selbst darstellt (vgl. Berker 1994, 347). Sie werden dabei konfrontiert mit den im Folgenden beschriebenen Spannungsfeldern, die in der Regel alle miteinander emergieren und kaum für sich alleine in Reinform vorkommen.

4.2 „Ich sag es nicht weiter“ – Diskretion

In diesem Spannungsfeld befinden sich BeraterInnen zwischen dem Wunsch der Beratenden nach Vertraulichkeit und dem Recht der Organisation Dinge zu erfahren, die die Arbeitsabläufe der Organisation betreffen. Daneben gibt es Phantasien der Beratenden, dass die BeraterInnen Interna der Beratung an andere MitarbeiterInnen in der Organisation ausplaudern könnten.

Klatsch, Tratsch und Gerüchte bilden den Nährboden für eine Erhöhung der Spannung und verlocken interne BeraterInnen zur Indiskretion (vgl. Leffers 1987, 84). Interne BeraterInnen stehen in der Versuchung, in der Organisation zu Geheimnisträgern zu werden. Dadurch können sie Macht gewinnen mit allen Konsequenzen: „man begegnet ihnen entweder mit noch mehr Vorsicht und Misstrauen oder wählt die andere Form von Abwehr: Identifikation (mit dem Aggressor); Berater werden zu Gurus erhöht“ (Heintel 1998, 49).

Andererseits kann eine Ideologisierung der Schweigepflicht auch zu einem Realitätsverlust bzw. einer Problemverschiebung bei Beratenden und BeraterInnen führen. „Der >geschützte Raum< kann Supervisanden und Supervisor suggerieren, es handele sich um persönliche Probleme der Klienten oder der Betreuer. Zur Folge hat dies, dass die Probleme individualisiert werden“ (Pühl 1998, 125). Solange es sich bei der Beratung um eine Beratung von Teams handelt, kann es keinen „geschützten“ Raum geben, da zum einen die Themen den Arbeitsauftrag der Organisation betreffen und andererseits selbst der Schutzraum in der Realität durch die Anwesenheit von KollegInnen durchbrochen wird (vgl. Pühl 1998, 125f.). Eine Lösung dieser Spannung kann zum einen in der Formel „Verschwiegenheit im Persönlichen, Offenheit im Strukturellen“ liegen (vgl. Rappe-Giesecke 2003, 91), die dann für alle TeilnehmerInnen der Beratung gilt. Zum anderen hilft internen BeraterInnen eine bewusste organisatorische Distanz und Transparenz. Organisatorische Distanz achtet auf möglichst wenige Bezüge zu den Beratenden in der Organisation (vgl. Looss 1998, 92). Transparenz sorgt für Information der Beratenden und der Leitung über das, worüber die anderen informiert werden und worüber nicht. Hilfreich dafür könnten Sondierungs- und Rückkoppelungsgespräche zu dritt sein (vgl. Rappe-Giesecke 2003, 91). Eine so gestaltete Diskretion sorgt für das gute Verbleiben von Wissen in der Organisation und vermindert Phantasien bei allen Beteiligten.

4.3 „Er gehört zu mir“ – Loyalität

Interne BeraterInnen sind durch ihren Arbeitsauftrag grundsätzlich ihrer Organisation und deren Auftrag verpflichtet. Dadurch haben sie in der Organisation eine hohe Anschlussfähigkeit und die Hürde zur Beratung kann für die MitarbeiterInnen - bedingt durch die kontinuierliche persönliche Präsenz - niedriger sein (vgl. Steinhauser 2001, 32). Interne BeraterInnen sind für die MitarbeiterInnen und die Leitung (be-) greifbar (vgl. Fox 1987, 178). Sie sind immer schon mitten im Geschehen und arbeiten in und an der Organisationskultur mit.

Dafür kann sich im Konfliktfall zwischen Leitung und MitarbeiterInnen die Frage stellen, zu wem die BeraterInnen halten. Außerdem kann es ihnen bedingt durch ihre Loyalität zur Organisation schwer fallen, den kritischen Blick auf die Organisation zu richten und grundsätzliche Fragen zu stellen (vgl. Berker 1994, 349). Die BeraterInnen stehen dann in der Spannung zwischen Beständigkeit und Wandel. Einerseits sollen sie die MitarbeiterInnen in der Durchführung ihrer Arbeit kontinuierlich unterstützen, andererseits gilt es in Krisen und Veränderungsprozessen der Organisation den Wandel zu begleiten.

4.4 „Die Lust an der Macht“ – Motivation

Warum arbeiten BeraterInnen in der internen Beratung und wie sorgen sie dafür, dass sie entsprechend tätig werden können?

Auch wenn viele BeraterInnen bewusst nicht in Leitungsfunktionen tätig geworden sind, scheint es eine Lust an der Macht zu geben, die gerade interne BeraterInnen dazu verführen kann, an der Macht der Organisation zu partizipieren. Sei es dadurch, dass sie entsprechend mit ihrem erworbenen Wissen in der Organisation handeln oder dass sie der Versuchung erliegen, ohne Absprachen Leitungsmanagement zu übernehmen, wenn es bei den Beratenden ein Leitungsdefizit gibt (vgl. Lauterburg 2004, 27).

Neben diesem tieferen Konflikt gibt es die Spannung von Angebot und Nachfrage und mit welcher Motivation die BeraterInnen hier handeln.

Interne BeraterInnen können verführt sein, die Nachfrage zu steigern, um ihre Bedeutung in der Organisation zu steigern (vgl. Berker 1994, 350).

Andererseits müssen interne BeraterInnen nicht um jeden Preis beraten und sind nicht so leicht verführbar Beratungsprozesse länger als nötig zu gestalten bzw. jede Anfrage so zu behandeln, dass die Lösung genau in ihrer Beratungsform begründet ist. Sie sind eher bestrebt, möglichst viele in der Organisation zu erreichen und können so auch Beratung über Beratung anbieten (vgl. Kinzinger 1996, 83).

4.5 „Supervision ist Luxus“ – Legitimation

Aus Sicht der Leitung kann die Position der internen BeraterInnen schwer überschaubar sein und zu verstärktem Kontrollbedarf oder Misstrauen führen. Es kann einzelne Leitungskräfte geben, die mit Blick auf die Ökonomie interne Beratung als Luxus betrachten. Dementsprechend müssen interne BeraterInnen ihre eigene Notwendigkeit nachweisen. Dies kann über die Bedienung von Aufträgen und die Erfüllung von Zielvorgaben geschehen.

Im KollegInnenkreis können sie Neid ausgesetzt sein und Begehrlichkeiten wecken. Andererseits ist dadurch gesichert, dass ihre Arbeit quantitativ bestens evaluiert wird (vgl. Berker 1994, 347).

Die Habenseite, mit der interne BeraterInnen sich legitimieren können ist schnelle Erreichbarkeit, geringe Kosten, hohe zeitliche Flexibilität und Kontinuität (vgl. Leinefelder 1987, 59).

4.6 „Wer zahlt bestimmt die Musik“ – Abhängigkeit

Interne BeraterInnen sind finanziell und emotional mit der Organisation verwoben. Als Gegenmittel ihrer äußeren Abhängigkeit müssen sie sich eine innere Autonomie bewahren. Wo dies nicht gelingt, entsteht Betriebsblindheit und die BeraterInnen erkennen die Probleme der Organisation nicht mehr, da sie selbst ein Teil des Problems geworden sind. Die innere Autonomie als Haltung sorgt für eine grundsätzliche Distanz zum alltäglichen Leben in der Organisation. Am besten gelingt dies auf randständigen Positionen der Organisation. Die Folge davon kann eine emotionale Ferne sein, die interne BeraterInnen aushalten müssen (vgl. Berker 1994, 348).

Die positive Seite der Abhängigkeit von der Organisation ist die ökonomische Sicherheit und die nicht direkte Abhängigkeit von den Beratenden. Interne BeraterInnen müssen nicht um ihren Auftrag fürchten, wenn ein Mitarbeiter der Organisation unzufrieden mit ihnen ist und sie können sich Fehler erlauben (vgl. Leinefelder 1987, 49 u. 59). Daneben scheint es so zu sein, dass interne BeraterInnen durch ihre ökonomische Absicherung einen nicht so starken Druck haben Akquise zu betreiben und zu begründen, warum ihre Beratungstätigkeit von Bedeutung ist. Dafür könnte sprechen, dass es relativ wenig Veröffentlichungen von internen BeraterInnen gibt im Verhältnis zu externen BeraterInnen, auch wenn Lothar Nellessen diese Tatsache eher mit der Abhängigkeit der internen BeraterInnen begründet, die durch kritische Veröffentlichungen ihre Arbeit

erschweren (vgl. Nellessen 1987, 16f.). Letzteres wäre kein Widerspruch, sondern vermutlich eher die beiden Seiten im Spannungsfeld Abhängigkeit.

4.7 „Das Wissen bleibt hier“ – Verantwortung

Interne BeraterInnen nehmen für Ihre Arbeit eher eine existentielle Verantwortung wahr. Sie setzen sich für ihre Organisation dauerhaft ein, sie identifizieren sich mit ihr und den dort arbeitenden Menschen. Neben der Beratung von einzelnen haben interne BeraterInnen die Organisation im Ganzen im Blick. Kenntnisse und Fähigkeiten, die sie sich in der Beratungstätigkeit aneignen, bringen sie an anderer Stelle als „Know-how-Transfers“ wieder in die Organisation ein (vgl. Burla/Schmidlin-Trachsler 2003, 60f.). Dagegen steht die eher normative Verantwortung externer BeraterInnen. Sie nehmen bezogen auf die Beratenden und die Organisation Verantwortung nur vorübergehend und partikular aus ihrem Bezug zum eigenen Berufsbild bzw. den eigenen professionellen Maximen wahr.

Das Spannungsfeld der Verantwortung kann bei internen BeraterInnen zu Abgrenzungen führen, die keine Beratungssituation im Sinne einer Arbeits- bzw. Lernkultur entstehen lässt (vgl. Berker 1994, 349). Dann bekommt die Verantwortung gegenüber der Organisation eine so starke Bedeutung, dass die internen BeraterInnen eher als Verkünder und Bewahrer der Unternehmenskultur wirken, denn als Prozessbegleiter.

4.8 „Eine/r von uns“ – Feldkompetenz

In diesem Spannungsfeld liegt der größte Vorteil interner BeraterInnen gegenüber Externen. Die internen BeraterInnen wissen um die Alltagsseite der Beratenden, sie kennen die politischen Realitäten, beherrschen Sprache und Code (vgl. Leinefelder 1987, 59). In der Triade von Kunden/Klientel, MitarbeiterInnen und Organisation kennen sie sich aus. Sie können aufgrund ihrer hohen zeitlichen Flexibilität und Kreativität sowie einem Blick für typische Themen und Übertragungen in diesem Feld gezielt beraten. Verknüpft ist damit automatisch die Sicherung und Weiterentwicklung der Organisationskultur.

Die andere Seite der Spannung ist dagegen die Betriebsblindheit und das Problem, bei soviel Bekannten auch das Unbekannte noch als Wahrnehmung zulassen zu können (vgl. Berker 1994, 351f.).

4.9 „Veränderung ja, aber nicht so schnell“ – Differenz

Im Spannungsfeld der Differenz sind interne BeraterInnen den Widerständen ausgesetzt, die in Organisationen gegen Veränderung vorherrschen. Für Systemveränderungen braucht es eine Differenz zu den bestehenden Organisationsabläufen. „Diese Differenz ermöglicht <<neue>> Informationen, Sichtweisen, Selbstbeobachtung, Selbstreflexion. Die bestehende Organisation <<will>> im Grunde diese <<irritierende>> Differenz nicht. Sie will etwaiges Neues linear ans Alte anschließen.“ (Heintel 1998, 44). Kulturpflege wird intern eher prämiert, während eigentlich Kulturveränderung gefordert ist, um auf dem Markt weiter zu bestehen. Kulturpflege ist eine Stärke interner BeraterInnen bedingt durch ihre Feldkompetenz, Loyalität und Verantwortung. Mit der Systemveränderung tun sie sich schwerer, da sie selbst zu dem System gehören, von ihm anhängig sind und in ihm ihre Legitimation bezogen haben. Interne BeraterInnen werden hier verführt - bewusst oder unbewusst - mit den Beratenden Übereinkünfte bzw. „Mesallianzen“ (Leffers 1987, 85f.) zu erzielen, nicht an dem anstehenden Beratungsauftrag zu arbeiten, sondern auf andere Felder auszuweichen. Unerwünschte Gefühle und Ängste werden so auf beiden Seiten vermieden. Interne BeraterInnen, die Systemveränderungen schneller durchführen wollen als die Organisationskultur zulässt, z. B. durch eine konsequente Thematisierung schwelender Konflikte, werden dann schnell zu Nestbeschmutzern oder zum ‚Kollegenschwein‘ (vgl. Berker 1994, 350).

Eine positive Seite dieser Spannung lässt sich kaum finden mit Ausnahme dessen, dass dort, wo interne BeraterInnen wahrnehmen, dass sie Probleme haben die Differenz zu halten, sie es entsprechend thematisieren und sich Unterstützung von außen holen.

4.10 „Alles klar“ – Die Chancen

Alle Spannungsfelder werden unterschiedlich wahrgenommen - je nachdem, ob ich sie als InterneR, als ExterneR, als Organisation oder als zu BeratendeR betrachte.

Gleichzeitig werden die Spannungen in verschiedenen Organisationsformen unterschiedlich auftreten auch abhängig davon, wo die interne Beratung angesiedelt ist.

Um die Spannungsfelder als Chancen wahrzunehmen und für die Beratung produktiv zu nutzen bedarf es Bewusstsein, Transparenz und Klarheit.

Die bewusste, akzeptierende Hereinnahme der Spannungsfelder durch interne BeraterInnen in die Beratung bedarf einer hohen Selbstreflexion und erfordert wahrscheinlich eine kontinuierliche (supervisorisch) externe Beratung.

Transparenz sollte die oberste Maxime von internen BeraterInnen sein, um sich im Gestrüpp der Verführungen durch die Spannungsfelder nicht zu verlieren und den eigenen Platz in der Institution zu finden. Dazu gehört eine Transparenz in beide Richtungen, gegenüber den Beratenden und gegenüber den LeiterInnen der Organisation (vgl. Pühl 98, 128).

Für die Klarheit ist vor allem die Organisation verantwortlich. Von klaren Aufträgen würden alle profitieren. Es könnte eine hohe Überschneidung zwischen Funktion und Rolle interner BeraterInnen geben, in der sie eine sichere Basis für ihre Arbeit finden (vgl. Thiemann/Leciejewski-Leder 2001,38).

5 Kooperation interner und externer Beratung

Die Kooperation interner und externer Beratung kann entweder von Konkurrenz und gegenseitigen Abwertungen geprägt sein oder die Beteiligten sind sich ihrer eigenen Grenzen bewusst und sehen den anderen als notwendige Ergänzung. Dementsprechend gehe ich im Folgenden zunächst auf den Aspekt der Konkurrenz ein, um dann eine Vision künftiger Kooperation vorzustellen. Abschließend stelle ich aus der eigenen Praxis ein Modell vor, das mir für eine gute Positionierung von interner und externer Beratung innerhalb der Spannungsfelder eine Hilfe war.

5.1 Konkurrenz und Ideologisierung

Vor allem im Bereich der Supervision begegnen sich immer noch interne und externe SupervisorInnen mit Vorbehalten, die mehr mit Ideologien zu tun haben als mit belegbaren Fakten. Es werden Behauptungen und Prämierungen aufgestellt, die eher in einer undifferenzierten Betrachtungsweise der Spannungsfelder begründet liegen und sich dann gegenseitig aufschaukeln (vgl. Nellessen 1987,13).

Von hoher Bedeutung ist es, welche Rolle Interne und Externe in der jeweiligen Organisation haben. Von weiterer Bedeutung sind die Beratungserfahrungen der zu Beratenden und, wie sie der jeweiligen Form gegenüberstehen. Von daher ist es möglich, dass interne und externe BeraterInnen von der Organisation selbst oder den zu Beratenden in Konkurrenz gebracht werden. Dann stellt sich die Frage: „Wer ist der Bessere?“ Ist es der Externe, weil er von außen kommt und teurer ist, oder der Interne, weil „das unser Mann ist“? Negativ ausgedrückt, „das ist der Fremde, der einen speziellen Ansatz vertritt, den man nur einmal sieht“, oder „der kann nicht gut sein, weil er nur eine Marionette vom Chef ist“ (vgl. Nellessen 1987, 15f.).

Ein weiterer Punkt, der eine gute Kooperation verhindern kann, sind unterschiedliche Identitäten der BeraterInnen verbunden mit emotionalen Barrieren. Externe trafen vielleicht eine bewusste Entscheidung für die Freiberuflichkeit, mit der sie sich auf dem freien Markt behaupten müssen. Dafür mag es (un-) bewusst Neid gegenüber der „Sicherheit“ der Internen geben. Andersrum werden interne BeraterInnen ihre eigenen berufsbiographischen Gründe haben, wieso sie für sich ein sicheres Arbeitsfeld gewählt haben. Auch hier wird Neid gegenüber dem Externen als „Freien“ und „Unabhängigen“ (un-) bewusst vorhanden sein (vgl. Leinefelder 1987, 59f.).

5.2 Die Kunden im Blick – als Lerngemeinschaft

Im Blick auf die Organisation und die zu Beratenden als Kunden können interne und externe BeraterInnen erfahren, dass Ihre Zukunft eher in der Kooperation als in der Separation liegt. Begreifen sie diese Kooperation als Lerngemeinschaft, so werden sie aus der Zusammenarbeit Synergieeffekte davontragen, die neue Möglichkeiten für beide erschließt.

Interne BeraterInnen können durch die Externen als „Hofnarren“ eine Entlastung ihrer Arbeit erfahren. Externe bekommen einen „Türöffner“, der ihnen den Weg in die Organisation erleichtert. Gemeinsam können sie die Spannungsfelder, in denen sich beide befinden, produktiv und kreativ nutzen. Sie leben den Kunden im Modell vor, wie man gut mit Differenz umgeht und Lernen für beide Seiten ermöglicht. Dafür können sie von den Kunden eine erhöhte <<Wertschätzung von Unterschiedlichkeit>> erfahren. In diesem Sinne geht „Organisationsberatung als Lerngemeinschaft ... davon aus, dass sich Interne und Externe gegenseitig helfen können, ... Orientierungsstrukturen mit ihrer implizit Realitätsprägenden Wirksamkeit zu erkennen, zu hinterfragen und damit neue Möglichkeiten für Problemlösungen zu öffnen“ (Burla 2003, 61).

5.3 Das Riemann-Thomann-Kreuz als ein Modell zur Positionierung interner und externer Beratung

Die folgenden Beschreibungen gründen auf Erfahrungen aus zwei Gemeindeberatungsprozessen, die ich mit Gerhard Neumann durchführte. Ein Prozess war bei der Gemeinde XY innerhalb der Evangelisch-Freikirchlichen Kirche angesiedelt, in der Gerhard Neumann als Leiter einer Beratungsstelle tätig ist. Der andere Prozess bei der Gemeinde YX war innerhalb der Katholischen Kirche angesiedelt, für die ich mit einem Teil meiner Arbeitszeit als Gemeindeberater beauftragt bin. Dadurch konnten wir beide jeweils einmal die Rolle des Internen und einmal die Rollen des Externen wahrnehmen. Die Anfrage der Gemeinde XY begründete sich auf einen Konflikt innerhalb eines Entscheidungsprozesses, der zu heftigen Polaritäten geführt hatte. Im Sondierungsgespräch wurde deutlich, dass es in dieser Gemeinde unter anderem um die Frage nach Positionierung ging. Wie positioniert sich die Gemeinde als Ganzes, wie positionieren sich Gruppen der Gemeinde, wie können oder dürfen sich Einzelne positionieren und wie wirkt sich dies auf Entscheidungsprozesse aus?

Wir führten mit ca. 50 Gemeindemitgliedern einen Workshop zur Positionierung und zur Gestaltung von Entscheidungsprozessen durch. Methodisch verwandten wir dafür das

von Eberhard Stahl erweiterte „Riemann-Thomann-Kreuz“ (vgl. Stahl 2002, 219-276).

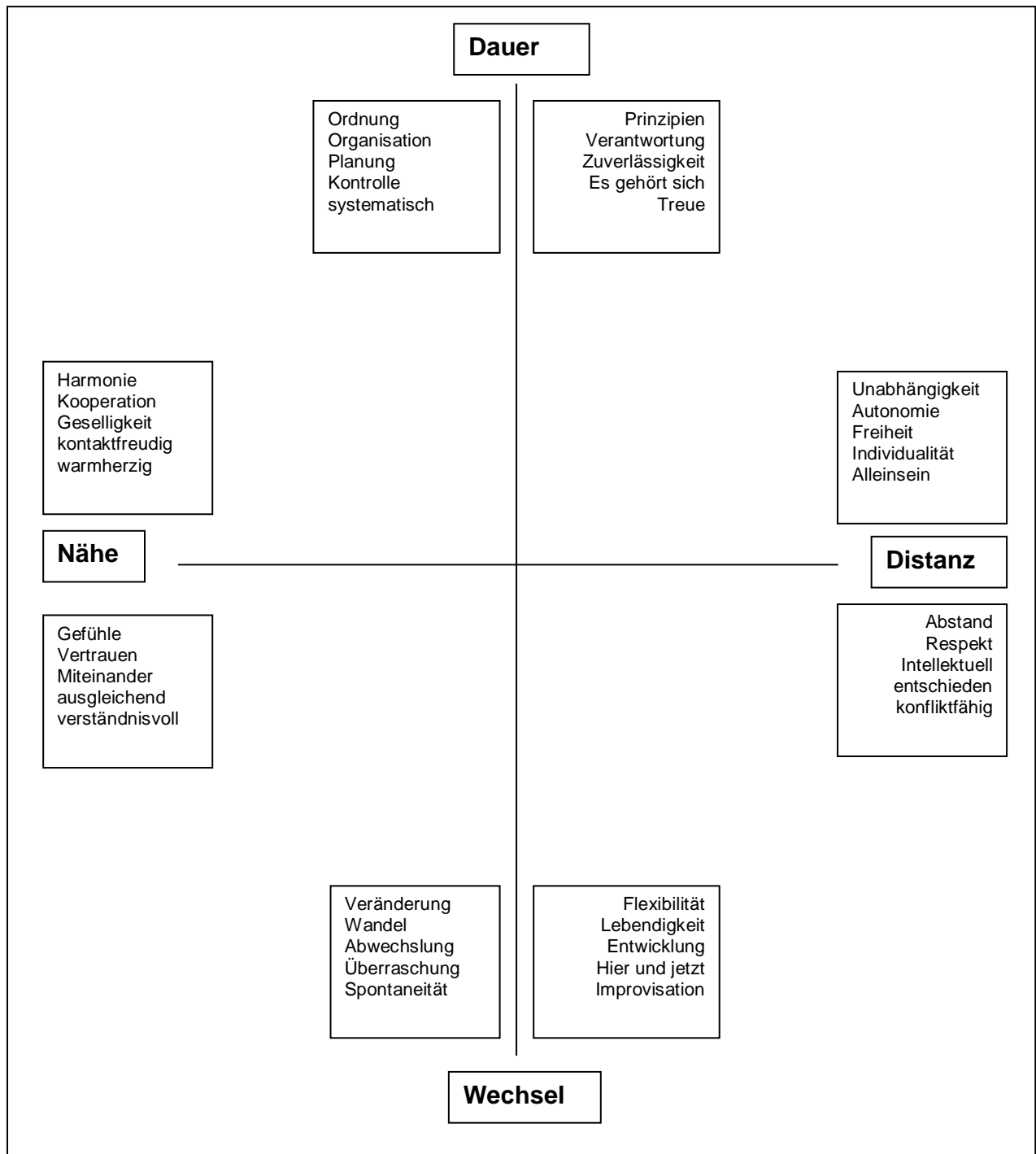


Abb. 7: „Riemann-Thomann-Kreuz“ (vgl. Stahl 2002, 219-259)

Die TeilnehmerInnen des Workshops erhielten ein Arbeitsblatt, auf dem das Kreuz dargestellt war (vgl. Abb. 7). Sie sollten sich individuell positionieren. Anschließend wurden alle Positionierungen in einem Kreuz zusammengeführt (vgl. Abb. 8). In der weiteren Arbeit bearbeiteten wir die Spannungen, die aus den einzelnen Positionierungen ersichtlich waren sowie den entsprechenden Umgang damit.

Im Laufe dieses Prozesses wurde uns Beratern deutlich, dass wir mit unserer je anderen Rolle ebenso in dem Kreuz verortet waren.

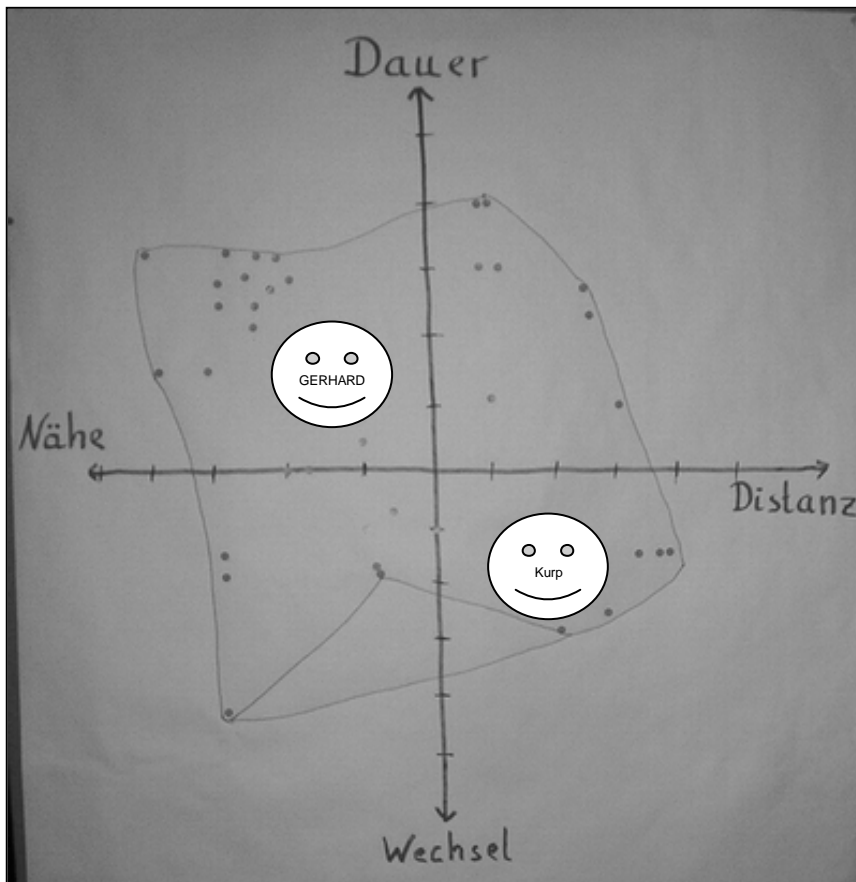


Abb. 8: Praxisbeispiel „Positionierung von Gemeinde XY“

Während Gerhard Neumann in seiner Rolle als Interner sich in dem Quadranten von Nähe und Dauer befand, war mein Ort als externer Berater im Quadranten Distanz und Wechsel. Deutlich wurde dies beispielhaft an der Anrede. Gerhard Neumann war den meisten TeilnehmerInnen bekannt. Deshalb ließ er sich auf das in der Kultur vorherrschende „Du“

ein. Da ich niemanden aus dem Kreis kannte und mir diese Kultur eher unvertraut war, blieb ich bei dem „Sie“, das von den TeilnehmerInnen respektiert wurde. Bei unserem anderen Beratungsprozess in der Gemeinde YX nahmen wir die Positionierung entsprechend vertauscht wahr. Dort war ich z. B. mit einem der Beratenden, den ich aus anderen Bezügen kannte per „Du“.

Uns wurde deutlich, welche Chancen für beide Beratungsprozesse in dieser unterschiedlichen Positionierung lagen. In nicht festgelegter Reihenfolge waren dies folgende:

- Wir boten der Gemeinde als Beraterteam ein Modell, wie sie mit unterschiedlichen Positionierungen gut umgehen kann.
- Während in der Gemeinde XY Gerhard Neumann die Gemeindemitglieder gut im Blick hatte, die sich zu den Polen Nähe und Dauer hingezogen fühlten, bot ich den Gemeindemitgliedern aus dem Bereich Distanz und Wechsel eine Identifikation.

- Durch „den anderen“ als Gegenspannung war die Verführung weniger stark, sich von einer Gruppe instrumentalisieren zu lassen bzw. sie unbewusst zu bevorzugen.
- Die Sicherung von „Dauer und Nähe“ durch die Rolle von Gerhard Neumann ermöglichte es den TeilnehmerInnen aus diesen Quadranten den Blick auf „Wechsel und Distanz“ in der Rolle meiner Person zu richten.
- Ich konnte Dinge sagen, die Gerhard Neumann nicht hätte sagen können, die aber nur bedingt durch seine Anwesenheit auf fruchtbaren Boden fallen konnten. Ohne ihn hätte ich sicherlich mit viel mehr Widerstand arbeiten müssen.
- An unterschiedlichen Stellen konnte ich Gerhard Neumann eine Entlastung seiner Rolle geben, indem ich die Leitung übernahm oder ihm entsprechende Rückmeldungen gab.
- Gerhard Neumann sorgte dafür, dass ich das System schneller (be-) greifen konnte. Das verhinderte, dass ich an der Realität der verfassten Organisation, wie sie für die Gemeinde als ein Teil ihrer Kirche existierte, vorbei intervenierte. Als externer Berater aus der katholischen Kirche hätte ich vielleicht die institutionelle Macht des Pastors zu stark in den Blick genommen und nicht die demokratische Basisverfassung der Gemeinde entsprechend gewürdigt.

Bezogen auf die in Kap. 4 beschriebenen Spannungen könnte das Riemann-Thomann-Kreuz für interne und externe BeraterInnen ein Modell sein, das ihnen hilft, sich der Spannungen besser bewusst zu werden und gut mit ihnen umzugehen.

Dementsprechend stelle ich drei Thesen für die Beratung von und in Organisationen auf, die durch weitere Praxiserfahrungen zu überprüfen wären:

1. Organisationen, deren Kultur auf Dauer und Nähe angelegt ist und die wenig Veränderungsbedarf haben, tun sich mit externen BeraterInnen eher schwer (s. Spannungsfelder Feldkompetenz, Loyalität, Diskretion und Verantwortung).
2. In Organisationen mit hohem Veränderungsbedarf bekommen interne BeraterInnen auf sich allein gestellt Probleme, bzw. ihre Beratungsarbeit könnte alles andere ermöglichen nur keine Veränderung (s. Spannungsfelder Differenz und Abhängigkeit).
3. Organisationen mit einer Kultur, die eher auf Distanz und Wechsel angelegt sind, werden sich höchstwahrscheinlich keine (internen) BeraterInnen leisten (s. Spannungsfelder Legitimation und Abhängigkeit).

6 Fazit: Der Nutzen interner Supervision und Beratung

In Anlehnung an Rappe-Giesecke (vgl. Rappe-Giesecke 2004) benenne ich als Fazit dieser Arbeit den Nutzen interner Beratung für die Organisation, für die zu Beratenden und für die BeraterInnen, wie er mir beim Erarbeiten des Themas deutlich wurde.

Abschließend blicke ich schließlich auf meine eigenen Erkenntnisse beim Verfassen dieses Aufsatzes und den daraus für mich gezogenen Nutzen.

6.1 Nutzen für die Organisation

Wenn interne Beratung in der Organisation gut verortet ist und einen klaren Auftrag hat, dann:

- ist sie eine wichtige Form der Evaluation und Qualitätssicherung (vgl. Kap. 3.5),
- sorgt sie für einen Rückfluss der Ergebnisse an die richtige Stelle und fördert das Wissensmanagement innerhalb der Organisation (vgl. Kap. 4.2 & 4.7),
- kann sie Managementaufgaben auf Zeit übernehmen (vgl. Kap. 3.2 & 4.4),
- ist sie schnell erreichbar und für die Organisation kostengünstig (vgl. Kap. 4.5),
- kann sie die Kosten für Aufschlauen externer BeraterInnen minimieren (vgl. Kap. 5.3),
- kann sie Beratung über Beratung anbieten (vgl. Kap. 4.4),
- hilft sie die vorhandene Kultur zu unterstützen und weiter zu entwickeln (vgl. Kap.4.8).

6.2 Nutzen für die Beratenden

Wenn interne Beratung in der Organisation einen hohen Stellenwert hat und eine Form von Personalentwicklung ist, dann:

- hilft sie MitarbeiterInnen ihre Rolle wahrzunehmen und gut ihre Funktion auszufüllen (vgl. Kap. 4.1 & 4.10),
- fördert sie kontinuierlich die berufliche Weiterentwicklung (vgl. Kap. 4.3),
- ist sie eine unkomplizierte Anlaufstelle mit niedriger Hemmschwelle (vgl. Kap. 4.3),
- sorgt sie für eine hohe Arbeitszufriedenheit (vgl. Kap. 4.3),
- hilft sie MitarbeiterInnen ihre Arbeitsaufträge realistisch und kreativ durchzuführen (vgl. Kap. 4.8),
- unterstützt sie MitarbeiterInnen in persönlichen und beruflichen Krisen durch Beratung über Beratung schnell eine kompetente und angemessene Hilfe zu finden (vgl. Kap. 4.4 & 4.8),
- sorgt sie für eine positive Identifikation der MitarbeiterInnen mit ihrer Organisation (vgl. Kap. 4.7),

- hilft sie MitarbeiterInnen, die für sich in der Organisation keine Zukunft mehr sehen, für eine angemessene Form der Trennung (vgl. Kap. 4.9).

6.3 Nutzen für die BeraterInnen

Wenn interne Beratung von der Organisation bewusst installiert wurde, dann:

- können interne BeraterInnen in einem gesicherten Rahmen ihrer Arbeit nachgehen (vgl. Kap. 4.6),
- können sich interne BeraterInnen ihrem Kerngeschäft der Beratung zuwenden und brauchen wenig Zeit für Akquise und Verwaltungsarbeit aufwenden (vgl. Kap. 4.6),
- können interne BeraterInnen einer verantwortungsvollen Arbeit mit hoher Zufriedenheit nachgehen (4.4 & 4.6),
- haben externe BeraterInnen einen „Türöffner“ bei der Leitung und bei den MitarbeiterInnen (vgl. Kap. 5.2),
- werden externe BeraterInnen schnell und kompetent eingepflegt bzw. aufgeschlaut (vgl. Kap.5.3),
- werden externe BeraterInnen vor „Fettöpfchen“ bewahrt (vgl. Kap. 5.3).

6.4 „Jede Organisation tickt anders – und die BeraterInnen auch“

Die wissenschaftliche Erarbeitung der Rolle interner Supervision und Beratung hat bei mir vor allem meine eigenen praktischen Erfahrungen weiter geerdet. Mir ist bewusster geworden, wieso es mir als Interner in bestimmten Situationen nicht so gut ging. Meist war ich unbewusst zwischen die Spannungsfelder geraten und brauchte kollegiale Beratung oder externe Supervision, um wieder handlungsfähig zu werden. Daneben ist mir aber auch deutlich geworden, an welchen Spannungen es für mich als Externer in der Zusammenarbeit mit Internen „hakte“ und woran es andererseits lag, dass ich Kooperation als sehr erfolgreich erlebt habe. Meine Lust in beiden Rollen weiter zu arbeiten hat sich durch die Bearbeitung des Themas eher verstärkt, da ich neben den Spannungsfeldern gerade auch die Chancen für beide Rollen und ihre Zusammenarbeit sehen kann. Gleichzeitig wurde mir deutlich, dass es kein Modell interner, externer oder kooperativer Beratung gibt, das für jede Organisation und alle BeraterInnen gilt. Immer wieder neu braucht es eine Abgleichung der Rollen interner und externer Beratung in ihren Spannungsfeldern zwischen den Polen Dauer und Wechsel sowie Nähe und Distanz, damit BeraterInnen effektiv und zufrieden arbeiten können. Denn jede Organisation tickt anders, inklusive ihrer MitarbeiterInnen und die BeraterInnen auch.

Literatur

- Berker, Peter (1994): Externe Supervision – Interne Supervision. In: Handbuch der Supervision 2, Harald Pühl (Hrsg.). Berlin, S. 344-352.
- Burla, Stephan/Schmidlin-Trachsler (2003): Organisationsberatung als Lerngemeinschaft von Internen und Externen. In: Die Kunst der Organisationsberatung. Praktische Erfahrungen und theoretische Perspektiven, Zirkler, Michael/Müller, Werner R. Bern, Stuttgart, Wien, S. 51-70.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) (2004): Erfolge sichern. Krisen meistern, Mitarbeiter/innen voranbringen – Organisationsinterne Supervision in der Praxis. Köln. Broschüre erhältlich bei der DGSv oder unter http://www.dgsv.de/down/Org_intern.pdf.
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2002): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 10. Auflage. Frankfurt/M., New York, S. 240-242.
- Fox, Renate (1987): Der/die institutionsinterne Supervisor/in – der/die institutionsexterne Supervisor/in. In: Gesamthochschule Kassel: Beiträge zur Supervision. Bd. 6. Praxis der Supervision. Supervisions-Kongress. Kassel, S. 177-181.
- Heintel, Peter (1998): Thesen zur Rolle des internen Beraters – aus externer Perspektive. In: OrganisationsEntwicklung. Zürich, Heft Nr. 2_98, S. 42-51.
- Kinzinger, Wolfgang (1996): Supervision als ein Mittel der „Qualitätssicherung“ für die Arbeit in diakonischen und kirchlichen psychosozialen Arbeitsfeldern (Wiederabdruck aus dem Tätigkeitsbericht 1995). In: 20 Jahre Zentralstelle für Beratung und Supervision – Festschrift zum Jubiläum im November 1996, Hrsg.: Zentralstelle für Beratung und Supervision der Evangelischen Kirche und Diakonischen Werkes in Hessen und Nassau – Frankfurt/M., S. 79-90.
- Kurp, Harald (2005): Interview zur Überprüfung der Arbeitsergebnisse „Interne Supervision und Beratung“ mit einem Referenten für Personalentwicklung und Unternehmenskultur eines deutschen Luftfahrtunternehmens.
- Lauterburg, Christoph (2004): Drum prüfe, wer sich ewig bindet. Auswahl, Einsatz und Steuerung externer Berater. In: OrganisationsEntwicklung. Zürich, Heft Nr. 2_04, S. 20-29.
- Leffers, Carl-Josef (1987): Kritische Anmerkungen zu organisationsinterner Supervision. In: supervision. Münster, Heft 12 November: Organisationsinterne Supervision, S. 83-95.
- Leinefelder, Franz (1987): Organisationsinterne Supervision in der Fortbildung. In: supervision. Münster, Heft 12 November: Organisationsinterne Supervision, S. 49-60.
- Lohmer, Mauritius (1995): Dompteur oder Diplomat. Die Rolle des internen Beraters im Management von Veränderungen. In: Veränderungen in Organisationen, Grossmann/Krainz/Oswald (Hrsg.). Wiesbaden, S. 205-214.
- Looss, Wolfgang: Interne Beratung – die alltägliche Paradoxie. In: OrganisationsEntwicklung. Zürich, Heft Nr. 4_98, S. 91-92.

- Nellessen, Lothar: Interne, externe und nebenberufliche Supervision. In: supervision. Münster, Heft 12 November: Organisationsinterne Supervision, S. 5-18.
- Neuschäfer, Kurt (2004): Arbeitsgruppe „Organisationsinterne Supervisoren“ in der DGSv feiert Geburtstag. In: DGSv aktuell. Mitgliederzeitschrift der Deutschen Gesellschaft für Supervision. Köln, Nr. 4/2004, S. 28-29.
- Pühl, Harald (1998): Der Abschied vom freien Supervisor. In: Pühl, Harald: Team-Supervision. Von der Subversion zur Institutionsanalyse. Göttingen, S. 120-145.
- Pühl, Harald (2000): Moderne Team-Supervision. In: Supervision und Organisationsentwicklung – Handbuch, Harald Pühl (Hrsg.) 2.Auflage. Opladen.
- Rappe-Giesecke, Kornelia (2002): Supervision- Veränderung durch Selbstreflexion. In: Fatzer, Gerhard/Rappe-Giesecke, Kornelia/Looss, Wolfgang: Qualität und Leistung von Beratung. Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Bergisch Gladbach, 27-103.
- Rappe-Giesecke, Kornelia (2003): Supervision für Gruppen und Teams. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York.
- Rappe-Giesecke, Kornelia (2004): Supervision – effektive Unterstützung für Organisationen in Veränderung. Konferenz: Organisationsinterne Supervision. Vortrag bei der DGSv in Köln am 28.09.2004. Download unter: www.rappe-giesecke.de/Publikationen.
- Schneider, Barbara (1996): Organisationsinterne Supervision. In: 20 Jahre Zentralstelle für Beratung und Supervision – Festschrift zum Jubiläum im November 1996, Hrsg.: Zentralstelle für Beratung und Supervision der Evangelischen Kirche und Diakonischen Werkes in Hessen und Nassau – Frankfurt/M., S. 65-78.
- Stahl, Eberhard (2002): Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. Weinheim, Basel, Berlin.
- Steinhauser, Barbara (2001): Interne Beraterin einer Stadtverwaltung. In: supervision. Münster, Heft 2/2001:Auftraggeber: Öffentliche Verwaltung, S. 26-33.
- Thiemann, Angela/Leciejewski-Leder (2001): Der Auftrag interner Supervision. Ein Diskussionsbeitrag auf der Basis der Ergebnisse einer empirischen Studie. In: supervision. Münster, Heft 2/2001:Auftraggeber: Öffentliche Verwaltung, S. 34-38.