

Supervision / Organisationsberatung - Made by Team Rheinland

„Oft ist ein Switch gefragt“

Claus Gollmann, Gerd Mertens, Ansgar Münsterjohann, Bernadette Windelen und Britta Ziegler

Team Rheinland Organisationsberatung ist eine GbR mit Sitz in Aachen. Diese Firma haben wir – die Supervisor:innen DGsv Bernadette Windelen, Gerd Mertens und Ansgar Münsterjohann – vor zehn Jahren gegründet. Wir trafen uns mit unseren Geschäftspartner:innen Claus Gollmann und Britta Ziegler, um uns über relevante Fragen zur Organisationsberatung auszutauschen: Was unterscheidet einen Auftrag für Organisationsberatung von einem für Supervision? Welche fachliche und persönliche Entwicklung haben wir gemacht, um als Organisationsberater:innen am Markt zu bestehen? Unsere Überzeugung: Für echte Veränderungen braucht es genaues Diagnostizieren, den Blick auf die gesamte Organisation, Settings nach Bedarf auszuwählen und mutiges Positionieren.

Was fällt uns zum Stichwort Supervision ein?

Windelen: Ich war Organisationsentwicklerin in einem Handelskonzern, bevor ich die Supervisionsausbildung machte. Supervision war für mich immer sehr eng auf Sozialarbeit zugeschnitten. Sie sollte Haupt- und Ehrenamtliche qualifizieren, Reflexionsräume anbieten, und zwar oft losgelöst von einem Organisationsziel. Das war mir fremd. Ich hatte es mit Glaubenssätzen zu tun wie „Der Chef darf nicht dabei sein.“ „Supervision hat mit Führung nichts zu tun.“ „Über die Ziele des Unternehmens reden wir nicht, denn hier geht es um uns.“

Mertens: Dieser geschützte Raum hat mir als Angestellter immer gutgetan, aber er hat meine Situation nicht verändert. Als ich die Supervisionsausbildung machte, wusste ich schnell: Ich will Dinge verändern. Dafür muss ich an anderen Punkten in einer Organisation ansetzen und dann bin ich bei der Organisationsberatung, die im Management anfängt und alle einbezieht.

Gollmann: Wenn Kunden oder Supervisor:innen von Supervision sprechen, dann fällt mir sofort das starre Setting auf: „10 x anderthalb Stunden im Jahr“. Und nicht selten vermisste ich die Zielabsprache in einem Dreieckskontakt mit der nächsthöheren Leitungsebene. Genau das mache ich als Organisationsberater: Ich passe die Settings an den jeweiligen Bedarf an, stelle eine klare Diagnose und mache zu Beginn einen Dreieckskontrakt, der laufend überprüft wird. Nach einer Teamsupervision sollten organisationsbezogene Ergebnisse zu Themen wie Rollen, Verantwortungsbereiche und Abläufe an die nächsthöhere Ebene rückgemeldet werden - am besten natürlich durch das Team oder die Teamleitung, gegebenenfalls mit Hilfe der Beratung. Dafür hat der Berater die Verantwortung. Damit ist immer noch ein Schutz für persönliche Themen gewährleistet.

Münsterjohann: Zur manchmal gängigen Praxis „Der Chef ist nicht dabei“ möchte ich noch anmerken, dass dann unter einem Team ausschließlich die Mitarbeitenden verstanden werden. Soziologisch gehört zum Team immer auch die Leitung, sonst muss man von Mitarbeiterschaft reden. An dieser sprachlichen Ungenauigkeit wird schon deutlich, dass Supervision sich oft gegen Leitung konstituiert. Das passt zur sozialen Arbeit, denn da wird auch „den Opfern“ geholfen. Häufig rutschen die Supervisand:innen in die Rolle der Opfer und man muss ihnen gegen die mutmaßlichen Täter helfen. Die Täter sind immer die Mächtigen und hier ist das die Leitung. Dieser Vorbehalt gegen die Rolle der Leitung – das ist ein entscheidender

Denkfehler. Dieses Bild von Leitung führt dazu, dass man sich dem realen Organisationsalltag erst gar nicht zuwendet.

Worin besteht der Unterschied zwischen Organisationsentwicklung, Change Management und Organisationsberatung?

Münsterjohann: Eine Organisationsentwicklung passiert auch ohne Beratung. Organisationen können gar nicht anders, als sich zu entwickeln. Wenn sich zum Beispiel Aufträge ändern, neue Kunden dazukommen oder Produkte wegfallen. Change Management ist das, was die Organisation macht, wenn sie Veränderungsprozesse bewusst steuert. Bei Organisationsberatung kommt die externe Perspektive dazu.

Windelen: Da stimme ich dir zu: Als ich damals in der Abteilung für Organisationsentwicklung arbeitete, war ich dort als interne Beraterin tätig und habe Organisationsberatungen mit Externen angestoßen und gesteuert.

Bleibt ihr streng in der Rolle „Berater:in“ oder setzt ihr manchmal auch andere Hüte auf?

Mertens: In meiner Praxis verlasse ich durchaus die Beraterrolle, weil es zum Beispiel ein Leitungsvakuum gibt, das ich temporär kompensiere. Das mache ich aber transparent und Sorge für Reflexion.

Münsterjohann: Supervisor:innen denken, dass sie ausschließlich beraten. Wenn man genauer schaut, was sie in der Beratung tun, dann stellen sie oft auch ihre Expertenmeinungen zur Verfügung oder setzen Fortbildungsimpulse. In der Organisationsberatung ist dies ein ganz selbstverständlicher Teil: zum Beispiel in einem Workshop erklärt man eine halbe Stunde etwas, man schickt Leute zur Fortbildung oder ist als Mediator gefragt. Die Rollen und Settings in einer Organisationsberatung sind sehr vielfältig. Ich finde, dass diese auch in der Supervision variabler sein dürften und entsprechend der Ziele ausgewählt werden müssten.

Gollmann: Oft nutze ich in meinen Beratungen das Bild von den unterschiedlichen Hüten, um meine verschiedenen Rollen deutlich zu machen. Das sollten auch Supervisor:innen tun. Mir fällt auf, dass sie sich oft nicht als Führungskräfte, sondern ausschließlich als Berater:in begreifen. Tatsächlich sind sie aber beides. Einen Beratungsprozess durchzuführen, ist eine Führungsaufgabe. Dadurch kommt man auf Augenhöhe zu den Führungskräften, die man berät. Wenn ich mich in der Beratung nicht als Führungskraft begreife, bin ich kein geeignetes Gegenüber für sie. Ich kann kein Modell für sie sein und nehme meine Verantwortung für den Beratungsprozess nicht wahr.

Wie viel Veränderungsbereitschaft steckt in Supervisionsaufträgen?

Windelen: Häufig begegnet mir in sozialen Organisationen, dass Geld für Supervision zur Verfügung gestellt wird, um Mitarbeitenden Entlastung zu bieten. Eine Veränderung steht nicht im Vordergrund. Dieses Anderthalb-Stunden-Setting stammt aus vergangenen Zeiten. Es wird unreflektiert angefragt – und das in einer komplexen Arbeitswelt, in der sich die Menschen manchmal kaum live sehen und mit großen Unwägbarkeiten umgehen müssen. Darüber hinaus ist die Betrachtung von Kosten und Nutzen oft gar nicht im Blick.

Mertens: Im sozialen Bereich kenne ich es auch so, dass jedes Team ein Budget erhält und die Supervisionswahl in Eigenregie übernimmt. Dann finden Vorstellungstermine im Team statt und alle müssen sich auf eine Person verständigen. Wie viel Zeit allein in diesen Auswahlprozess fließt und ob er auch die Ziele der Organisation berücksichtigt - darüber wird nicht nachgedacht. Im Unterschied dazu geschieht die Steuerung von Organisationsberatungsprozessen vor allem durch die nächsthöhere Führungsebene. Sie geben maßgeblich die Ziele vor und treffen die Auswahl für den Berater bzw. die Beraterin, die Beratungsfirma.

Münsterjohann: Hinzu kommt, dass früher qualifizierte Fachkräfte ihre Fälle in der Supervision reflektierten. Heute machen in bestimmten Branchen nicht nur Fachkräfte die Arbeit, sondern auch angelernte Kräfte. Und die neuen Probleme liegen oft nicht im Fall, sondern in veränderten Rahmenbedingungen, der Struktur, in den Abläufen der Organisation oder bei Führungsfragen. Für diese Themen sind die Teammitglieder und Führungskräfte oft nicht ausgebildet. Das verlangt dann andere Rollenbestandteile von allen Berater:innen - auch von Supervisor:innen. Diese Themen kriegt man in anderthalb Stunden mit zehn Leuten - Einstiegsrunde, Ausstiegsrunde - kaum hin.

Ziegler: Mir fällt dazu eine Fallberatung in einem Hospizteam ein. Eine Angehörige kam weiter ins Hospiz, obwohl ihr Mann schon vor Monaten verstorben war. Das kann man „als Fall“ behandeln und über Gesprächsführung und Abgrenzung nachdenken. Das eigentliche Problem bestand aber darin, dass es keine Struktur gab, wie Angehörige nach dem Tod des Patienten aus der Station verabschiedet werden. Normalerweise holen sie ihre Sachen ab, aber sie werden nicht verabschiedet. Das Team hat dann für die Frau einen Abschied gestaltet. Sie kam nie wieder. Es ging also um eine strukturelle Frage.

Windelen: In der Entwicklung unseres Rollenverständnisses zeigt sich auch die Entwicklung der Berufswelt. In der Supervision geht es häufig um einzelne Mitarbeiter:innen, um die Beziehung zum Klienten. Heute sind die Systeme, in denen wir arbeiten, so mächtig, dass der Blick auf die strukturellen Gegebenheiten gerichtet werden muss. Was muss dort passieren, damit Mitarbeitende gut zurechtkommen und wirksam sein können?

Welche Bedeutung räumt ihr der Auftragsklärung ein?

Gollmann: Weil es in Organisationen oft nicht klar ist, ob eine grundlegende Veränderung gewollt ist und auf Strukturen geguckt werden soll, ist zu Beginn eines Auftrags das Gespräch mit der Leitung sehr wichtig. Sie fragen Supervision, Coaching oder Moderation an, aber die Klarheit darüber, was mit der Investition erreicht werden soll, gilt es, gemeinsam herauszuarbeiten. Danach steht für mich erst die Frage nach dem Setting an.

Mertens: Auch bei der Auftragsklärung für Teamsuperversion möchte ich etwas über die Routinen in der Organisation erfahren und meine Vorannahmen bestätigen oder widerlegen lassen. Ich biete auch ein erstes Gespräch mit der nächsthöheren Leitung an. Dort kann ich fragen, ob sie bereit ist, etwas Passenderes auszuprobieren als sie sich ursprünglich gedacht haben. Auf der Basis einer Diagnose mache ich ein spezielles Angebot, zum Beispiel vier halbe Tage innerhalb eines Jahres. Das läuft auf die gleiche Anzahl der Stunden hinaus und gleichzeitig kann so eine neue Erfahrung vorbereitet werden. So beginnen oft größere Organisationsberatungen.

Windelen: Bei mir kamen im Abstand von einem halben Jahr zwei Supervisionsanfragen vom selben Führungskräfte-Team an: Beim ersten Mal konnte ich den kurzfristigen Terminwunsch nicht erfüllen. Beim zweiten Mal berichteten sie, dass sie im 90-Minuten-Format mit

dem zuvor beauftragten Supervisor noch mehr in die Krise gerutscht wären. Ihre Themen seien unabgeschlossen und krisenhaft geblieben. Ich habe vorgeschlagen, einen Diagnosetermin mit dem Team inklusive der zwei übergeordneten Ebenen zu machen: Was ist die aktuelle Situation, was sind erste Hypothesen und was ist das Ziel der Beratung? Sie hatten also schlechte Erfahrung mit dem klassischen Modell gemacht und waren nun bereit, sich auf eine intensive Diagnose einzulassen. Dies führte zu einem längeren Organisationsberatungsprozess mit Wirkung für die Gesamtorganisation.

Gollmann: Manchmal entsteht der Weg auch beim Gehen. Ich war kürzlich in einer gut geführten Psychiatrie wegen meiner Kenntnisse mit schwierigen Kindern und Jugendlichen umzugehen. Bei zwei Kindern waren sie am Ende mit ihrem Latein. Ich war scheinbar als Experte gefragt. Das Besondere war, dass diesmal alle Beteiligten eingeladen waren: die Chefsärzte, Therapeuten, Pädagogen der Einrichtung und jemand von der Schule. Es kamen 18 Fachleute aus verschiedenen Abteilungen und Disziplinen zusammen. Ich musste nicht viel Input geben. Ich habe dann als Moderator und Organisationsberater gearbeitet, was zu etwas Neuem geführt hat. Das Feedback: Toll, dass wir uns in dieser Runde getroffen und von allen etwas zu den Kindern gehört haben. Sie änderten ihre Kommunikationsstruktur und treffen sich in dieser Konstellation ab jetzt einmal im Monat.

Münsterjohann: Es gibt in der Sozialwirtschaft oder bei Kommunen eigentlich selten „fertige“ Aufträge für große Organisationsberatungen. Meistens taucht ein Problem an einer bestimmten Stelle auf und dann wird ein punktueller Auftrag formuliert, zum Beispiel „Bitte moderieren Sie eine Klausur!“ Ich frage dann, was das Ziel sein soll, und oft ergibt sich ein Gespräch, aus dem das Gesamtproblem deutlich wird. Wenn über eine sorgsame Auftragsklärung Vertrauen entsteht, dann entwickelt sich auch oft ein neues Verständnis von dem, was wirklich gebraucht wird.

Windelen: Im Profitbereich werden durchaus Organisationsberatungsprozesse ausgeschrieben. Dort sucht zum Beispiel die Organisations- oder Personalentwicklung nach Beratern und hat Prozesse dafür etabliert, zum Beispiel eine Diagnosephase. Der Non-Profit-Bereich könnte davon lernen, vermehrt aus Sicht der Gesamtorganisation die relevanten Fragen zu finden, um Entwicklungsprozesse mit externer Unterstützung in Gang zu bringen. Meine Erfahrung: Der Auftrag wird uns Berater:innen nicht fertig serviert.

Mertens: Schaut mal, wie viel Erfahrung und welche Rollenvielfalt wir haben: Du wirst als Experte angefragt und stellst fest, was eigentlich zu tun ist. Oft ist jetzt ein Switch gefragt. Der ergibt sich aus dem Prozess heraus. Du übernimmst Führung für die Beratung und Einfluss auf einen Entwicklungsprozess. Diese Flexibilität, das Rollenrepertoire und der bewusste Umgang damit, das haben wir uns über Jahre angeeignet.

Ziegler: Das ist etwas, was man in der Ausbildung nur bedingt lernen kann. Denn die Fähigkeit, eine Spur zu verlassen, eine Routine zu verändern, sich gegen die Annahme von bestimmten Etiketten zu stellen, das braucht einfach Erfahrung. All das mache ich getragen von meiner supervisorischen Haltung: Ich will für gute Arbeitsbedingungen sorgen, damit Menschen gute Arbeit machen können und gesund bleiben. Und mit meinem supervisorischen Handwerkszeug: Selbstreflexion und Prozessorientierung. Wir machen also Organisationsberatung auf supervisorischer Grundlage.

Münsterjohann: Das stimmt. Und wir werden als Organisationsberater zu den Defiziten in der Organisation befragt: Sollten wir folgenden Ablauf ändern? Was halten Sie von der Führungskraft? Sollen wir uns von ihr trennen, wenn sie nicht zu der neuen Strategie der

Organisation passt, die durch die Beratung klarer geworden ist. Da scheuen sich häufig Supervisor:innen Empfehlungen abzugeben und Position zu beziehen. Vielleicht, weil sie befürchten, auf die scheinbar dunkle Seite der Macht zu geraten. Aber: Im Sozialbereich sind die Gehälter in der Regel Transfer- und Steuergelder. Ist es denn ethisch verantwortlich, wenn man unfähiges Personal auf Positionen belässt und nichts dazu sagt? Als Experte werde ich aufgefordert, mich zu positionieren.

Welche Folgen wird es haben, wenn die Baby-Boomer in Rente gehen?

Mertens: Führungskräfte sind heutzutage stellenweise 25, 28 oder 30 Jahre. Direkt nach dem Studium tragen sie oft schnell große Führungsverantwortung. Darauf muss der Beratermarkt reagieren. Diese jungen Führungskräfte nur selbstreflexiv zu beraten und ihnen keine Expertise zu liefern, das würde für mich nicht passen.

Gollmann: Das ist bei Organisationsberatung eben anders als bei Supervision. Ich gucke, was der Kunde braucht und wenn ich das kann, dann übernehme ich das. Weil das pragmatisch und schneller geht, als wenn die Person erst einmal eine passende Fortbildung finden muss, obwohl sie das Wissen sofort braucht.

Münsterjohann: Ja genau! Das nennt man Kundenorientierung und die möchte ich unbedingt trennen von „Kundenverfallenheit“. Es wird von vielen Supervisor:innen vermutet, dass man bei höheren Tageshonoraren wie sie in der Organisationsberatung üblich sind, anfängt, den Kunden hinterherzulaufen und ihnen nach dem Mund zu reden. Dabei ist das Gegenteil der Fall. Man muss dem Kunden ein Gegenüber sein und der Verführung durch die Nähe zur Macht widerstehen. Man muss souverän bleiben, denn nur so entsteht ein Dialog auf Augenhöhe.

Windelen: Das war auch ein Grund, weshalb wir unsere GbR gegründet haben. Mit der Firma begegnen wir einer anderen Firma auf Augenhöhe. Mit unserem Gesellschaftsvertrag drücken wir Verbindlichkeit aus. Wir bringen eine Glaubwürdigkeit als eigene Organisation in die Beratung mit ein.

Kann man als Einzelperson Organisationsberatung machen?

Münsterjohann: Meine These ist, dass wir abhängig von der Größe der Organisation mindestens zu zweit den Beratungsprozess steuern und dies am besten divers – das wird meistens daran festgemacht, dass wir als Team aus Mann und Frau arbeiten. Vielleicht widerspreche ich mir, wenn ich sage, dass ich zu einem Drittel der Zeit alleine berate. Heute Morgen war ich beispielsweise alleine in einer Organisation, die mit mir überlegt hat, wie sie die Bereichsebene unterhalb der Geschäftsführung organisieren will. Inzwischen traue ich mir zu, solche Beratungen alleine zu machen. Außerdem kann es sein, dass die Organisation zwei Personen nicht bezahlen kann und drittens sind manche Aufträge auch nicht groß genug. Die Grundidee bei jeder Beratung ist, auch wenn ich eine einzelne Person berate, immer die Organisation mitzudenken. Das ist für mich die Grundentscheidung und dann sprechen wir auch von einer Organisationsberatung.

Darf man mehrere Personen oder Teams gleichzeitig in ein und derselben Organisation beraten?

Windelen: Oft wünschen sich die Auftraggeber:innen für einen Supervisionsauftrag eine Exklusivität. Der Berater oder die Beraterin sollte bestmöglich keinerlei Verbindung zu anderen

Berater:innen in der Organisation haben. Da haben wir eine andere Position. Wir begreifen uns als Berater:innen, die im Sinne der Organisation beraten. Dann steht dem nichts im Weg.

Ziegler: Wenn ich zum Beispiel eine Pädagogische Leitung parallel zu ihrem Leitungsteam berate, dann habe ich vorher mit allen geklärt, dass es eine Transparenz über die Rollen, Funktionen und Prozessketten geben wird - verteilt über alle Hierarchieebenen. Die persönlichen Themen genießen den Schutz des vertrauensvollen Beratungsraumes, aber eben auch nur diese. Nur diese Transparenz macht es möglich, die verschiedenen Settings parallel zu bedienen.

Mertens: Als Organisationsberater auf mehreren Ebenen gleichzeitig zu beraten, das gehört für uns mit zum Alltag. Dieser Ansatz ist ein deutlicher Unterschied zur Supervision und ermöglicht erst das Erreichen der Ziele.

Münsterjohann: Ich sage immer: Ich bin nicht parteiisch für die Supervisanden und auch nicht für die Geschäftsführung, die die Organisationsberatung bezahlt, sondern für die Organisation.

Team Rheinland GbR – Wer wir sind und unsere Arbeitsweisen

Team Rheinland (TR), gegr. 2016, besteht aus drei Gesellschafter:innen und zwei weiteren Geschäftspartner:innen. Alle sind Supervisor:innen und Coach nach den Kriterien der DGSV und haben neben der GbR noch eine eigene Beratungsfirma.

TR ist eine Organisationsberatungsfirma und bedient sich den Beratungsmethoden von Coaching, Supervision, Mediation und Fazilitation für dialogorientierte Großveranstaltungen. TR berät Kunden aus der Sozial- und Privatwirtschaft, aus Verbänden und Kommunen bei Veränderungsprozessen. Dabei startet TR mit dem höchsten Management und berät dann alle Organisationsebenen. Alle Beratungen zahlen auf vereinbarte Ziele ein und erfolgen aus einer Hand. TR steuert die Beratungsprozesse in enger Abstimmung mit dem Management. Außerdem bietet TR die Führungsausbildung LIVE an, in der die Teilnehmenden in der Firma „Go Live AG“ mit allen organisationstypischen Rollen und Strukturen Erfahrungen machen und Feedback bekommen.

kontakt@team-rheinland.org, www.team-rheinland.org

Autor:innen

1. **Claus Gollmann**, *Dipl. Sozialpädagoge, Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut (appr.)*, hat im Sozialbereich seit über 30 Jahren eine Geschäftsführerposition und ist selbstständiger Berater seit 1994.
2. **Gerd Mertens**, *Dipl. Sozialarbeiter, Dipl. Social Groupworker*, hat 22 Jahre als Referent für das Bistum Aachen in unterschiedlichen Arbeitsfeldern und Führungsrollen gearbeitet. Davon auch 16 Jahre als Mitarbeitervertreter. Selbstständiger Berater ist er seit 2010.
3. **Ansgar Münsterjohann**, *Dipl. Betriebswirt, Dipl. Theologe*, war Bildungsreferent und Unternehmensberater. Er ist seit 1998 selbstständiger Organisationsberater und Hochschuldozent für Sozialmanagement.
4. **Bernadette Windelen**, *Dipl. Ing. Textiltechnik*, war Organisationsentwicklerin in einem Handelskonzern. Sie bringt ihre Wirtschaftserfahrungen seit 1994 in Beratungen der Sozialwirtschaft ein.
5. **Britta Ziegler**, *Dipl. Forstwirtin, Master of Organizational Psychology*, war Chefredakteurin einer Zeitschrift für Bildung und Beratung. Sie arbeitet in einer Bundesbehörde und war dort mehrere Jahre Führungskraft. Seit 2016 ist sie selbstständige Beraterin.