

# Die Begegnung

## von Organisationsberatung und Supervision/Coaching

von Leo Baumfeld

Organisationen sind soziale Systeme in denen die in ihr handelnden Menschen Entscheidungen hervorbringen die dem Zweck der Organisation entsprechen und die die Organisation ihren Zielen näher bringen. Dazu nutzen Organisationen Regeln und Verfahren die einen doppelten Sinn haben:

- a) Die Entscheidungsfindung soll in angemessenen Zeiträumen erfolgen können.
- b) Die Personen sollen im Prinzip austauschbar sein können, das heißt auch, von anderen als den aktuell handelnden Personen sollen Entscheidungen von möglichst gleicher Qualität hervorgebracht werden können

Das bringt die Organisation in ein Dilemma, sie muss selbst attraktiv sein für attraktive Mitarbeitende. Die Organisation und die jeweilige Person gehen einen Tausch ein, der auf lange Sicht für beide Seiten ein Gewinn sein soll.

Bei allen Problemen in einer Organisation wie am konkreten Arbeitsplatz, in Teams, im Führungshandeln udgl. läuft die Beobachtung dieses Tausches latent immer mit. Ja nicht nur das, es werden Handlungen gesetzt, die aus der Sicht der einzelnen Person immer einen Ausgleich für asymmetrische Beziehungen oder Ordnungen hervorbringen sollen.

**Dies ist dann besonders relevant, wenn sich die Organisation im Wandel befindet.**

An diesem Punkt, so meine ich, begegnen sich die Profession der Organisationsberatung und der Supervision/des Coachings auf besondere Weise.

Die Begegnung von Organisationsberatung und Supervision/Coaching liegt an jener Nahtstelle wo sich Organisation und ihre Kernprozesse und ihre möglichen Ordnungsmodelle einerseits und der Person andererseits koppeln.

### **Der Wandel als Grundkontext**

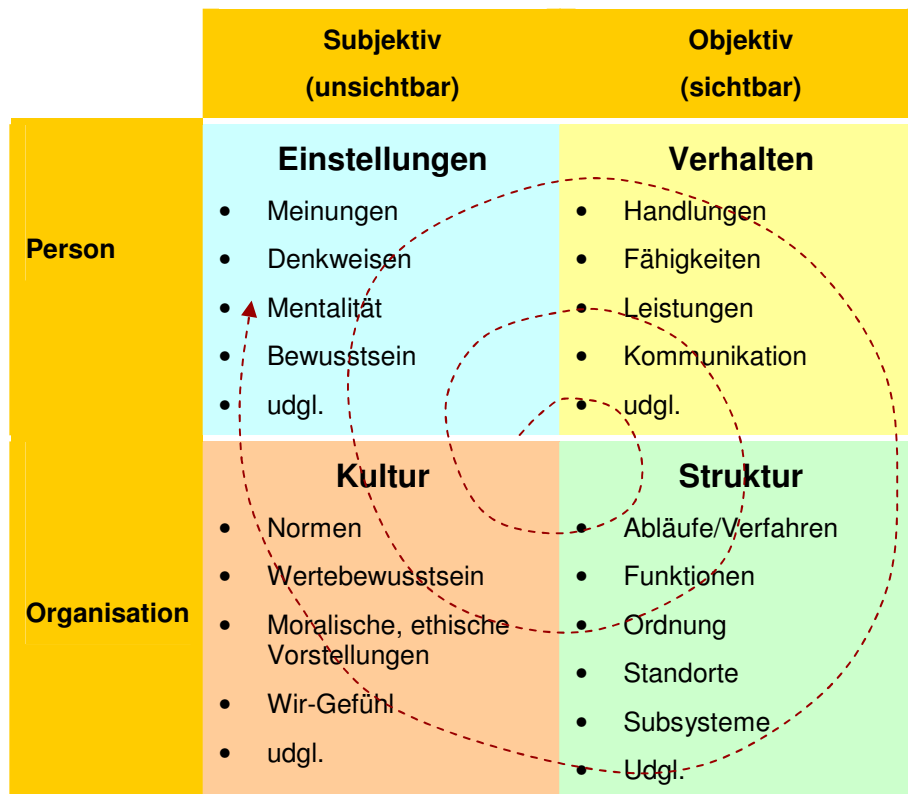
Dabei kann als Grundkontext der Wandel der Organisation herangezogen werden. Ich gehe davon aus, dass der Wandel das Normale ist. Jedoch macht es einen Unterschied, ob dieser Wandel implizit vorgeht und von den Einen aufmerksamer und von den Anderen weniger aufmerksam beobachtet wird, oder ob der Wandel ein explizites Projekt darstellt, welches mehr oder weniger vergemeinschaftet ist.

Bei folgenden Themen kann die angesprochene Nahtstelle bearbeitet werden:

- Organisation und Entscheidung
- Organisation und ihre Reflexivität
- Der Tausch zwischen Organisation und Mitarbeitende (dazu habe ich ein 7 Faktoren-Modell entwickelt)
- Organisation und ihre Ordnungsmodelle als Grundlage kontextadäquaten Handelns (dazu habe ich ein Modell von 8 Koordinationsformen entwickelt)
- Organisation und Steuerungsprozesse und -handeln.
- Die Organisation im Wandel und die angemessene Gestaltung des Wandels

## Die Entwicklungsfelder

Organisation und Person sind in Entwicklungsfeldern gekoppelt. Diese Kopplung geht sowohl bei der Person als auch bei der Organisation in ihre unsichtbaren Tiefen hinein. Hier werden diese Entwicklungsfelder auch als Spirale dargestellt, dies soll symbolisieren, dass das Denken der Menschen über deren „inneren Landkarten“ läuft und Veränderungen nur möglich sind, wenn diese inneren Landkarten mit verändert werden. Deren Veränderung ermöglicht eine neue Praxis. Aber auch umgekehrt kann gelten, dass neue Erfahrungen die inneren Landkarten beeinflussen können. Was für Personen gilt, kann auch für Organisationen angenommen werden. Am besten werden Person und Organisation verknüpft und Interventionen sorgfältig platziert, dass sie eine fördernde Funktion im Kreislauf der Entwicklung einnehmen. So kann Meisterschaft gelingen.



Nach Ken Wilber und Dr. Werner Mussnig

 Die Meisterschaftsspirale

Diese Matrix kann als eine „Landkarte“ herangezogen werden, nach der die Funktion des Coachings und der Supervision in Organisationen verortet werden kann und wie der organisatorische Wandel und der Co-Wandel der Person begleitet werden können.

## Die Komplementarität von Organisationsberatung und Supervision/Coaching

Die Funktion des Coachings und der Supervision in Organisationen und ihrer Entwicklung ist komplementär zur Organisationsberatung und umgekehrt. Aus der Sicht der jeweiligen Aufmerksamkeit kann gesagt werden, dass es sehr nützlich ist, dass die komplementäre Seite ebenso parallel ihre konzeptionelle Aufmerksamkeit genießt. Im Idealfall werden die „Aufmerksamkeiten“ im Laufe von Veränderungsprozessen abgestimmt.

So könnte der Wandel von Person und Organisation besser unterstützt werden.

### **Supervision in der Verbindung von ExpertInnen- und Prozessberatung**

Die Beratungsansätze selbst sind am Scheideweg. Lange Jahre wurde den KundInnen schmackhaft gemacht, dass sie im Prinzip zwei unterschiedliche Modelle zur Verfügung haben, wenn sie sich beraten lassen wollen. Die ExpertInnenberatung oder die Prozessberatung.

Die ExpertInnenberatung versprach schnelle Implementierung von neuem Wissen in die Organisation durch Beratung. Der Haken war, dass die Implementierung von schnellem Wissen nicht implementiert werden kann, wenn die Routinen der Organisation außer Acht gelassen werden. Daher haben sich ExpertInnenberatungen durchaus auch mit Prozessen beschäftigt, oder sie sind gescheitert.

Die Prozessberatung versprach nachhaltig wirksame Veränderungen, im besten Fall eine erhöhte Anpassungsfähigkeit an die relevanten Umwelten, respektive dem Markt und die Kunden, sodass die Organisation in der Lage ist, neue Routinen der Beobachtung und der Verarbeitung von Beobachtung herauszubilden. Dies erfolgt in einem neuen Prozess, der bereits das abbilden soll, was später neu eingeführt wird. Der Haken dabei ist, dass die ProzessberaterInnen auch fachliches Wissen brauchen, um an die spezifischen Anforderungen angemessen prozessual reagieren zu können. Daher haben sich ProzessberaterInnen durchaus auch mit fachlichen Fragen beschäftigt und fachliche Inputs gegeben, wenn dies erforderlich schien.

Es hat sich gezeigt, dass die einfache Verknüpfung unterschiedlicher Beratungslogiken nicht einfach funktioniert. Es braucht ein „Schanier“. So wie der Türrahmen (Logik Stabilität) und die Tür (Logik Beweglichkeit) ein Verbindungsstück brauchen, so wie die Produktion (Logik zuverlässige fachlich begründete Qualität) und der Kunde (Logik preiswerter Nutzen) ein Verbindungsstück, nämlich den Verkauf brauchen, so braucht die Fachberatung und Prozessberatung ein Verbindungsstück. Sie können, wenn das Beratungsanliegen eine gewisse Komplexität überschreitet, nicht direkt verbunden sein. Der Preis der einfachen Verbindung ist, dass die blinden Flecken beider Ansätze nicht gesehen und damit nicht verarbeitet werden können.

Die Verbindung zwischen Fach- und Prozessberatung ist die Reflexion. Mit Reflexion ist eine Auszeit gemeint, in der man Distanz zum Geschehen nimmt und die AkteurInnen die blinden Flecken der jeweiligen Ansätze sichtbar und reflektierbar machen. Zu dieser Reflexion ist es ausgesprochen nützlich eine externe Funktion hinzuzuziehen, die weder im Prozess noch im fachlichen belangen involviert ist, jedoch von Prozessberatung und Fachberatung und deren blinden Flecken was versteht. Diese Funktion kann spezialisierte Supervision oder spezialisiertes Coaching übernehmen.

So könnte die Verbindung von Fachinputs und Prozessbegleitung gut unterstützt werden.

Leo Baumfeld  
Wien, 27. März 2010