

supervision

Zeitschrift für berufsbezogene Beratung

Heft 22, Jahrgang 1992

Inhalt

	Vorwort	3
	Zu diesem Heft	6
Carl-Josef Leffers	Einflußgrößen der Kontraktgestaltung	8
Oriana Kallabis	Gestaltung von Dreieckskontrakten	14
Wolfgang Weigand	Interventionsregeln für den Kontrakt in Organisationen	30
Harald Pühl	Supervision als praktische Ethnopschoanalyse	38
Carl Otto Velmerig	Als Schlauchbootfahrer unterwegs	46
Norbert Lippenmeier	Kontraktlernen in der Lehrsupervision	69
Reiner Weidmann	Kooperation und Hierarchie	78
	Literaturbesprechung	94
	Nachruf auf Cornelis Wieringa	103
	Berichte	106
	Aus der Deutschen Gesellschaft für Supervision	109
	Mitteilungen	111
	Zu den Autoren	112

Carl Otto Velmerig

Als Schlauchbootfahrer unterwegs Gedanken zu meiner Institutionalität als „freier Supervisor“ und ihrer Bedeutung für meine Kontraktverhandlungen

Zusammenfassung:

Der Verfasser berichtet aus seiner Praxis als freiberuflicher Team- und Organisationsberater. Sein Thema ist die institutionelle Beziehung zwischen ihm als Berater und den zu beratenden Institutionen. Diese Beziehung beschreibt er anhand eines Fallbeispiels und diagnostiziert sie mit Hilfe der Metapher eines „Schlauchbootfahrers“. Die Darstellung bezieht sich ausschließlich auf die ersten Kontakte und die Anbahnung von Kontraktgesprächen. Es wird aufgezeigt, wie sich die unterschiedliche institutionelle Verfaßtheit der Institutionen einerseits und des freien Beraters andererseits auf die Gestaltung der ersten Kontakte auswirkt.

Trockenschwimmen

Supervisor und Institution, das ist eine nicht endende Geschichte von Erfahrungen. Sie hat bereits in meiner persönlichen Entwicklung und institutionellen Lebenserfahrung ihren Ursprung und wiederholt und entwickelt sich bei jedem neuen Kontakt und Kontrakt.

Treffe ich auf eine Institution, so bringe ich meine Institutionserfahrungen bereits mit. Meine Wahrnehmung ist davon geprägt und insofern immer subjektiv. Ohne meine Geschichte aber hätte ich nichts zu erzählen, nichts zu sagen und könnte auch nichts verstehen.

Den Institutionen geht es ähnlich: Sie existieren schon bevor ich ihnen begegne und leben in und von ihrer eigenen Geschichte, die ihnen Sicherheit und Orientierung gibt.

Wenn Institution und Berater die ersten Schritte zu einem Kontrakt gehen, aufeinander zugehen, begegnen sie sich als Subjekte mit je eigener Identität, Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeit. Unterschiedliche Perspektiven und Erwartungen treffen aufeinander.

Ich versuche im folgenden anschaulich zu machen, welche Bedeutung meine eigene institutionelle Verfaßtheit als sogenannter „freier Supervisor“ im Unterschied zu der der Institutionen für meine Begegnungen mit diesen hat.

Im Meer der Ungewißheit

Am Anfang dominieren gegenseitige Unkenntnis und ein hohes Maß an Fantasiebildung. Beide, die Institution und ich, schwimmen in

einem Meer von Annahmen, Wünschen und Befürchtungen, Fragen und Vorurteilen. Beide sind sehr daran interessiert, festen Grund zu behalten oder zu bekommen, nicht ins Schwimmen zu geraten. Aber während ich mich als Berater eher in einem kleinen Schlauchboot bewege, ruht die Institution wie eine Bohrrinsel vor der Küste und pumpt – und das weiß ich – „flüssiges Gold“.

„Schicken Sie mir mal Ihr Konzept! Ich ruf Sie dann wieder an.“ sagt die Leiterin einer sozialen Einrichtung am Telefon und läßt damit eine lange Leine ins Wasser klatschen. An dieser langen Leine erhofft sie etwas heranzuziehen, das ihr Orientierung ermöglicht: Wer ist dieser Berater? Was will der, was kann der? Wie muß man den einschätzen? Ein erster Kontakt ist damit hergestellt.

Die Leiterin bittet nicht zum Gespräch, sie fragt nach einem Konzept. Würde ich es nicht immer wieder erleben, so könnte ich mich über dieses Verhalten vielleicht noch wundern und fragen: Wozu eigentlich ein Konzept? – Hier bin ich, hier ist mein Schlauchboot, laß' uns reden!

Warum fragen Leiter nach Konzepten? Haben sie für Gespräche keine Zeit? Daran kann es nicht liegen, denn nach der Lektüre des Konzeptes muß ja doch ein Gespräch stattfinden, wenn es weitergehen soll. Wollen sie sich schnell orientieren, sich einen ersten prüfenden Eindruck verschaffen? Warum lesen sie dann die Reklame anstatt sich das Angebot unmittelbar anzuschauen? Es ginge schneller und brächte mehr Sicherheit. Solche Gründe sind wohl nicht wirklich ausschlaggebend. Ich merke es auch daran, daß meine Konzepte meist gar nicht gelesen worden sind, wenn es zum sogenannten Erstgespräch kommt.

Vielleicht muß man andersherum fragen: Vielleicht wollen Leiter mit ihrer Frage nach einem Konzept gar nichts in die Hand bekommen, sondern zunächst einmal etwas verhindern: den unmittelbaren persönlichen Kontakt! Das wäre erstaunlich. Sind Leiter doch im allgemeinen weder besonders ängstlich noch kontaktscheu. Was könnte sie dann dazu bewegen, sich einen Berater persönlich fern zu halten und stattdessen nach seinem Konzept zu fragen? Sind Berater vielleicht besonders bedrohlich?

Als Schlauchbootfahrer eher mit Gefühlen der Machtlosigkeit und der Verletzlichkeit ausgestattet, könnte ich jetzt Fantasien über meine heimliche, vielleicht sogar unheimliche Stärke entwickeln: „Ich weiß ja, wenn ich mal richtig hingucke... Ich riech' ja gleich, wenn was faul ist... Ihren Mitarbeitern können Sie ja vielleicht was vormachen, aber mir...“

Ich will mir nichts vormachen: Jedes Mitglied einer Organisation kennt diese besser als ich, weiß mehr über ihre Schwächen und ihre Geheimnisse als ich, der ich außen vor stehe. Ich bin kein Hellseher

und Institutionen wissen das. Aber diese Sicherheit gilt nur, solange ich mich lediglich für die Organisation und ihre Funktionen interessiere, solange ich selbst hoch organisiert und institutionalisiert auftrete.

Als Schlauchbootfahrer aber bin ich für die Bewohner der Bohrinself ein eigenartiges Wesen: ungeschützt und frei, unberechenbar und bei aller Offenheit sehr viel undurchschaubarer in meinen Absichten und Interessen. Was ich selbst als Schwäche und bisweilen Machtlosigkeit erlebe, meine magere Institutionalisierung, löst bei Institutionsvertretern gerade Mißtrauen aus.

Die Frage nach dem Konzept ist also der Versuch, den Kontakt und die Beziehung mit mir nach dem eigenen institutionellem Muster zu gestalten. Der Berater soll auf das reduziert werden, was Institutionen am besten verstehen und beherrschen, eine unpersönliche Sachlichkeit.

Darauf zielen auch die typischen Fragen nach Erfahrungen, Feldkenntnissen und Methoden. Sicherlich sind dies notwendige und sinnvolle Fragen. Aber sie richten sich zunächst nicht auf die konkrete Person des Beraters sondern auf seine Institutionalität, sein Erscheinungsbild als „Beratende Institution“.

Wie schnell sich dies ändern läßt, ist vor allem von der herrschenden Institutions- und Feldkultur abhängig. Dabei erscheinen solche Institutionen, die es gewohnt sind, mit Menschen für Menschen zu arbeiten, z. B. soziale Einrichtungen, zunächst flexibler. Das demonstrierte Interesse an der Person erweist sich aber nicht selten als falscher Schein, und zwar dann, wenn es um die Verhandlung der konkreten Beratungsbeziehung geht. Dann zeigt sich oft auch bei diesen Einrichtungen die institutionelle Vorliebe fürs Abstrakte, fürs Unpersönliche. Auch soziale Einrichtungen stellen sich zunächst am liebsten auf Institutionen ein, denn dafür haben sie ein Programm. Kein Wunder also, daß sie mich nach meinem fragen.

Mir fallen dann zu den Fragen nach meinem Konzept und meiner Tätigkeit Sätze ein, wie: „Ich bin Fachmann für multiprofessionelle Teams“ oder „Ich arbeite hauptsächlich im sozialen Bereich, Schwerpunkt kirchliche Einrichtungen“ oder „Ich komme aus dem Bildungswesen für Fach- und Führungskräfte“. Mit solchen Leerformeln baue ich mich als Institution auf, versuche als Einmannbetrieb, als Schlauchbootfahrer also, gegenüber der vor mir aufragenden Institution gleichwertig, gleich groß zu erscheinen. Den gespreizten Formulierungen entspricht dabei mein innerer Zustand, geprägt von einem Gefühl der Leere, der Hohlheit, die sich zwischen meiner weiträumigen Selbstdarstellung ausbreitet. Warum?

Im Schlauchboot

Im Schlauchboot sitzend spüre ich, daß ich angesichts von Behörden, Ämtern, Beratungsstellen, Heimen und Kliniken, Firmen, Verbän-

den, Bildungsträgern und Konzernen ein kleiner Fisch bin. Ich habe keinen „Träger“, kein „Haus“, keinen „Chef“, keine Kollegen. Ich bin institutionell wenig geschützt und geborgen.

Was mir bleibt, ist mein Terminkalender (möglichst voll!), sind meine Berufsverbände (leider nicht sehr bekannt), meine Arbeitsmaterialien mit schickem Layout und eigenem Namensstempel (noch besser sind Logos!) und, wenn's hoch kommt, die eigene „Praxis“ (eigentlich nur ein Arbeitszimmer in der Einkommensteuererklärung).

Was mir bleibt, ist aber auch meine institutionelle Unabhängigkeit, sind meine Wahl- und Entscheidungs-, meine Gestaltungs- und Bewegungsmöglichkeiten. Nur sind diese Freiheiten durch einen größeren Verzicht auf Institutionalisierung und damit verbundener Sicherheit erkaufte. So ist meine Stärke zugleich meine Schwäche, und ich spüre dies deutlich, wenn ich auf „richtige“ Institutionen stoße.

Daher neige ich gerade in der Ungewißheit des ersten Kontaktes dazu, mich selbst möglichst institutionell, d.h. abstrahiert und versachlicht darzustellen: „Ich arbeite in freier Praxis ... befasse mich hauptsächlich mit Kooperationsproblemen“, sind Sätze, die ich mich dann sagen höre.

Aber: Je mehr ich von mir als konkrete Person als konkret Handelnder, als Berater mit bestimmten Klienten, bestimmten Aufträgen und bestimmten Tätigkeiten abstrahiere, umso deutlicher spüre ich die Leere, die fehlende Substanz meiner Selbstdarstellung, umso schmerzlicher wird mir bewußt, wie schwach ich als Institution bin, in welch kleinem Schlauchboot ich sitze.

Dies wirft mich wieder auf meine Person und meine fachliche und persönliche Autorität zurück und stellt mich vor die Frage, wie ich Bedingungen schaffen kann, in denen meine Kompetenzen zum Tragen kommen können.

Auf der Bohrrinsel

„Für welche Firmen arbeiten Sie denn?“ fragt der Weiterbildungsreferent eines Unternehmens. Er hat die ihm angebotenen Leerformeln („Konfliktlösung“, „Verbesserung persönlicher Kompetenz“, etc.) geschluckt und ist hungrig geblieben. Er wartet auf Konkretes zum Anbeißen. Je nachdem verteile ich jetzt Referenzlisten und Visitenkarten, lasse bekannte Namen fallen, oder stilisiere zwei, drei Unternehmen zu verschiedenen „Branchen“ hoch, „in denen ich tätig bin“. Ich blase mein Schlauchboot auf und hoffe, daß es nicht platzt.

Mein Gegenüber schnappt zu. Denn das schmeckt Institutionen noch allemal am besten: Fleisch vom eigenen Fleisch. Institutionen halten sich gern wieder an Institutionen und mögen daher auch mich

als Berater am liebsten in institutioneller Verpackung. Nach dem Motto: „Unsere Mitarbeiter essen Fisch am liebsten, wenn er nicht so nach Fisch schmeckt.“

Also verpacke ich mich selbst, lege Krawatten an und ein gewinnendes Lächeln auf und zeige mein Heuerbuch: „Ich arbeite bei ABC, bei XYZ und bei der OPQ AG“ höre ich mich sagen und besteige die Bohrinself.

Dort werde ich nach Art der Ölsucher begrüßt: „Ach dann kennen Sie ja auch den Herrn Soundso von XYZ. Sagen Sie mal, macht der immer noch diese ‚Kurz-und-heftig-Trainings‘ über anderthalb Tage? Die könnten Sie doch bei uns auch mal machen“.

Jetzt wird es ernst. Natürlich könnte ich. Aber will ich auch? Will ich mitmachen beim Ölpumpen? Als wer oder für was will ich mich anheuern lassen? Will ich meine Erfahrung nutzen, um das Leben auf Bohrinseln besser zu verstehen, mitzuhelfen neue Perspektiven zu entwickeln, den Blick für das offene Meer wieder zu öffnen, oder will ich mit den Ölmännern schnell „gemeinsame Sache machen“.

Ich verstehe das als eine Frage nach meiner Identität als Berater, als Supervisor, als Schlauchbootfahrer. Dabei weiß ich, daß ich „an Bord gehen“ muß, wenn ich etwas verstehen und etwas bewirken will. Aber mein „Job“ ist dort nicht das „Bohren und Fördern“, sondern das „Orten und Lotsen“.

Als Berater geht es mir nicht darum, etwas herauszuholen, etwas voran zu bringen, sondern darum, zu untersuchen, wie sich das „Bohren und Fördern“, wie sich das „flüssige Gold“ auf die Bohrinself und ihre Bewohner, die Ölmänner, auswirkt (Felddynamik). Es geht mir darum zu entdecken, wie die Ölmänner handeln und wahrnehmen, wie sie Ölmänner geworden sind und welche Träume und Erfahrungen sie dabei gemacht und hinter sich gelassen haben. Ich interessiere mich also auch für die konkreten Personen. Und ich frage, wie sie ihr Leben auf der scheinbar sicheren Plattform eingerichtet haben. Ich will die Dynamik ihrer Organisation verstehen und sie bei ihrer Weiterentwicklung unterstützen.

Aber ich weiß nicht, ob die Ölmänner überhaupt daran interessiert sind, auch etwas anderes zu tun als „flüssiges Gold“ zu fördern. Ich weiß nicht, ob sie ihren Blick überhaupt davon abwenden wollen und können, um sich den Seegang und die Weite des Meeres wieder bewußt zu machen.

Darum ist meine Hoffnung, angeheuert zu werden, dabei auf festen Boden und ins Trockene zu kommen, genauso groß wie meine Furcht vor Vereinnahmung durch bloße Instrumentalisierung für das laufende Geschäft.

Ich stecke also in einem Dilemma: Einerseits will ich Beziehungen zu und in Institutionen aufbauen, andererseits gebe ich mit jedem

Schritt an Bord meine Unabhängigkeit auf. Ich fürchte zu Recht, daß ich mit meinem Schlauchboot von der Bohrinself nicht mehr wegkomme, daß meine eigene Institutionalität nicht stark genug ist, meine Selbständigkeit zu sichern.

Ich spekuliere selbst auf „Flüssiges Gold“ und habe zugleich Angst davor, darauf auszurutschen, darin zu versinken.

Unter Ölmännern

Da liegt es nahe, sich bedeckt zu halten, reserviert zu bleiben. Auf die Versuche der Ölmänner, mit mir in ihre üblichen Rituale und Verhaltensmuster einzusteigen, mich in ihre Spiele hereinzuziehen, kann ich spröde, abweisend, scheinbar unverführbar reagieren.

Ich sage dann nicht: „Ach was sind denn das für Seminare, die sie da kennen, klingt interessant?“ oder „Erzählen Sie doch mal, was Sie denken, wofür ein Supervisor bei Ihnen nützlich sein könnte.“ oder „Haben Sie schon Erfahrung mit Supervision und Organisationsberatung gemacht?“, sondern ich sage: „Ob das, was Sie da kennen, hier wirklich geeignet ist, müßte man natürlich erst mal prüfen.“ oder „Ja, ich hab' davon schon gehört, das sind ja ziemliche Schnellschüsse.“ oder „Wenn Sie wirklich glauben, daß damit Ihre Probleme gelöst wären...“

Aus dem Kontext gelöst klingen solche Sätze arrogant, barsch und abweisend – und das sind sie auch. Aber dennoch gehören sie vielfach zur Kultur der Ölmänner und bewirken erstaunlich oft nicht Ärger und Empörung, sondern Einschüchterung. Ja, sie werden sogar als Zeichen von Stärke, von Souveränität und Kompetenz mißverstanden.

Das führt dann gelegentlich zu einer scheinbaren Unterwerfung. Die Ölmänner lassen den Berater als Lotsen an Bord und übergeben ihm scheinbar die Verantwortung für die Bohrinself oder Teilen davon. Dahinter steht das Mißverständnis: Wer mit einem Schlauchboot heil übers Meer kommt, wird wohl erst recht eine Bohrinself steuern können.

Von Bohrinselnschaut man auf Schlauchbootfahrer gern herab, sie können einem nichts. Heimlich aber bewundert man ihren Mut und sucht ihre Stärke, besonders wenn der Boden unter den Füßen schwankt.

In jedem Fall haben Kontrakte, die auf der Basis eines solchen Mißverständnisses zustande kommen, nur noch indirekt etwas mit den tatsächlichen Fragen und Problemen der Leute auf der Bohrinself zu tun. Indirekt insofern, als sie die heimliche Sehnsucht nach steuern der Kompetenz und Autorität ausnutzen und die verbreitete Verwechslung von Autorität und Großmäuligkeit perpetuieren.

Die Frage, ob ich mich zu solchen Strategien hinreißen lasse, um „an Bord“ zu kommen, zielt unmittelbar auf meine eigene Autorität als Berater und Supervisor. Es ist die Frage danach, in welchem Maß ich als Berater meine Einsamkeit im Angesicht von Institutionen und in diesen Institutionen auszuhalten in der Lage bin.

Es ist die Frage danach, ob ich es mir gestatten kann, von Institutionen fasziniert zu sein, ihre Nähe zu suchen, ohne dabei meine scheinbare Unabhängigkeit überbetonen zu müssen. Kurz, es ist die Frage nach meiner institutionellen Autorität im Umgang mit Institutionen.

Die Hand an der Reling

Erlebbar wird dieser Konflikt für mich in dem Moment, in dem ich die Bohrrinsel betrete. Ich verlasse das Schlauchboot, stehe an Deck und greife zur Reling, zum ersten festen Halt. Mit dem Griff zur Reling will ich prüfen, auf wen und auf was ich mich einlassen soll.

Die Reling ist ein magischer Ort, der mich verwandelt: An der Reling wird aus dem Schiffbrüchigen ein Geretteter, aus dem Fremden ein Gast, aus dem unbekanntem Supervisor ein Gesprächspartner. Diesseits der Reling ist der Boden fest, jenseits aber ist das Meer, diesseits herrscht Ordnung, jenseits Chaos. Darum ergreife ich, was ich zu fassen bekomme, was ich im ersten Moment erfassen kann.

Es sind die Formen, in denen man mich anfragt, brieflich oder mündlich, die Stichworte, die man mir anbietet. Es sind die institutionsspezifischen Begrüßungsrituale, die gewählten Orte, an denen man mich empfängt, der angebotene Kaffee, die Einladung in die hauseigene Kantine oder das Casino. Es sind die Prospekte und Papiere, die man mir zu meiner Information überreicht, die Zeit, die man sich nimmt, die Personen, die man mir vorstellt, die Fragen, die man an mich richtet, das Vertrauen, in das man mich zieht.

Dies alles ergreife ich wie eine Reling, an der ich mich festhalten kann. Diese Reling, die mich stützt, die mir den ersten Halt gibt, ist Ausdruck einer vorläufigen Rolle, die die Institution mir anbieten möchte und Ausdruck der Institution selbst. Sie ist ein Teil der Institution. Indem ich mich daran festhalte, orientiere, werde ich selbst vorübergehend zu einem Teil der institutionellen Dynamik.

Ich selbst habe keine institutionelle Macht, mit der ich eine Institution zwingen könnte, mich hereinzulassen, mich anzuhören, mir einen Platz anzubieten. Im Moment der ersten Begegnung bin ich noch ganz abhängig vom Interesse der Institution an mir. Nur dieses Interesse sichert meinen Platz an der Reling. Ich muß mich darauf einlassen.

Die Person, die den Kontakt herstellt, wähle nicht ich, die Etage, in der man mich empfängt, den Platz, den man mir zuweist, suche nicht

ich aus, die Fragen und Interna, die man mir präsentiert, bestimme nicht ich, sondern die Institution. Mir bleibt die Möglichkeit zur Reaktion: Ich kann mich mit dem Angebotenen zufrieden geben oder eigene Bedingungen und Erwartungen formulieren. Aber in wie weit ich dies kann, hängt davon ab, wie sehr die Institution an mir interessiert ist, in wie weit ich diese Erwartungen erfüllen oder neue Erwartungen wecken kann.

Die Art und Weise, wie ich mich anbiete, ob ich Konzepte verschicke, Prospekte überreiche, mit Leitern spreche, an Teamsitzungen teilnehme, alle diese Formen der Kontaktaufnahme sind Formen institutionellen Handelns. Es sind Formen einer institutionellen Beziehungsgestaltung, die in erster Linie von meinen institutionellen Partnern geprägt wird. Nur in dem Maße, wie es mir gelingt, mich diesen Erwartungen entsprechend zu verhalten oder sie zu beeinflussen, ist meine Position im Kontakt- oder Kontraktgespräch gesichert, bin oder bleibe ich verhandlungsfähig.

Ich spüre diese Verwandlung und ihre für den Moment existentielle, weil Rollenidentität verwandelnde Bedeutung an der Aufregung, dem Lampenfieber, das mich jedesmal wieder erfaßt, wenn ich eine neue mir unbekannte Institution betrete, und zwar nicht nur als Berater.

Als Supervisor, dessen Geschäft es ist, Organisationen zu verstehen, versuche ich dieses Phänomen und mein Erleben für mein Verständnis einer Institution zu nutzen. Was ich spüre und erlebe ist ja, daß ich wenigstens vorübergehend ein Teil der Institution werde, die mich hineinläßt. Damit erlebe ich bereits in einer vorläufigen Weise, mit der Hand an der Reling eben, die Institution selbst, am eigenen Leib sozusagen.

Was ich in den ersten Momenten der Kontaktaufnahme ergreife und begreife, hat für mich eine doppelte Bedeutung: Einerseits ist es mein Rückhalt und wird damit von meinen eigenen Sicherheits- und Orientierungsbedürfnissen geprägt, andererseits ist es bereits mein Zugang zu der Dynamik der mir noch weitgehend fremden Institution. An der Reling spüre ich bereits, welche Sicherheit die Bohrrinsel bietet, aber ich spüre auch, ob und wie sie innerlich und äußerlich schwankt – indem ich fühle, ob und wieviel Halt sie mir selbst geben kann.

Die Reling ist das sichtbare Zeichen einer Grenze, der Grenze der Institution. Wie in allen Organisationen ist es für das Gesamt einer Institution genauso wie für ihre Mitglieder von einer grundlegenden Bedeutung, wo diese Grenze verläuft, wie stabil sie ist, wer sie überschreiten darf und wer das erlaubt. Ohne stabile Grenzen löst sich die Institution auf. Ohne eine Regelung dessen, wer dazugehört und wer nicht, ist in einer Institution kein Zusammenleben möglich. Ohne

Sicherung dieser Regelung und des Grenzverlaufs durch Entscheidungsgewalt hat eine Institution keinen Bestand.

Das heißt, die ersten Fragen, die ich mir beim Betreten einer Institution stelle, sind: Wer läßt mich herein? Mit welcher Legitimation und Begründung? Mit welchem Interesse? Und: An welcher Stelle läßt mich die Institution hinein?

Sirenengesang

„Guten Tag, mein Name ist Kupferschmied. Ich rufe Sie aus B. an. Sie sind mir als Organisationsberater empfohlen worden. Zunächst mal, haben Sie in diesem Jahr noch Termine frei?“

„Schönen guten Tag. Worum geht es denn?“

„Ja, wir sind hier eine Beratungsstelle und suchen einen Organisationsberater. Das ist aber schwierig, weil die meisten keine Zeit haben, und Sie sind mir empfohlen worden.“

„Von wem, wenn ich fragen darf?“

„Von Herrn C.; mit dem habe ich neulich länger telefoniert, und der meinte, Sie wären wohl für uns ganz gut geeignet.“

„Aus welchem Anlaß suchen Sie denn einen Organisationsberater?“

„Der Anlaß ist eine zunehmende Unzufriedenheit unserer Mitarbeiter. Es gibt schwere Vorwürfe gegen unseren Dienststellenleiter, und eine langjährige Mitarbeiterin hat gekündigt.“

„Welche Position in der Beratungsstelle haben Sie denn, Herr Kupferschmied?“

„Meinen Sie, in dem Konflikt?“

„Nein, ich meine, welche Aufgabe Sie haben und in welcher Eigenschaft Sie mich anrufen.“

„Ich bin ehrenamtliches Mitglied des Vorstandes und mache mir schon länger Sorgen um die Entwicklung...“

„Haben Sie das Problem denn schon im Vorstand diskutiert?“

„Ja, aber das ist schwierig, unser Vorsitzender ist da nicht erreichbar.“

„Ich schlage Ihnen vor, daß ich mal zu Ihnen nach B. komme und wir setzen uns dann mit ihrem Vorstand oder dem Vorsitzenden zusammen und überlegen, was sinnvoll zu tun wäre.“

„Ja, könnten Sie mir dann mal Ihre konzeptionellen Vorstellungen schicken, damit ich im Vorstand besser argumentieren kann?“

„Ich werde Ihnen ein paar Informationen zu meiner Person und zu meinen Vorstellungen über eine mögliche Zusammenarbeit schicken.“

„Gut, ich danke Ihnen.“

Einige Zeit später kam eine Einladung des Geschäftsführers der Einrichtung zu einem „Vorstellungsgespräch“ mit der Bitte, dort das Beratungskonzept zu

präsentieren. Nach telefonischer Rücksprache stellte sich heraus, daß Herr Kupferschmied nach einem Gespräch mit dem Vorsitzenden „die Sache aus der Hand gegeben“ hatte und der Geschäftsführer vom Vorsitzenden den Auftrag erhalten hatte, einen Berater auszusuchen, den man den interessierten Abteilungen „anbieten“ wolle.

Was war passiert? Bevor es überhaupt zu einem ersten persönlichen Kontakt gekommen war, hatte diese Institution mir schon mehrere Türklinken in die Hand gedrückt, ohne daß sich eine dieser Türen geöffnet hätte. Innerhalb kurzer Zeit waren mir als Berater mehrere Rollen angeboten worden: „Empfohlener und sehr gesuchter Fachmann auf dem Markt“, „Retter in der Not“ für das gesamte System, „Argumentationshelfer“ für ein Leitungsmitglied, „Bewerber um eine Anstellung als Berater“ und „Beruhigungsangebot für Mitarbeiter“. Dabei wanderte die Verantwortlichkeit blitzschnell durch das gesamte Leitungsgefüge, von einem Vorstandsmitglied zum Vorsitzenden und von da zum Geschäftsführer.

Ein solcher Vorgang löst bei mir stets einen ganzen Strauß von Spekulationen, Fantasien und Vorurteilsbildungen über den Zustand und die Probleme der Institution aus. Meine erste Reaktion ist eine gehörige Portion Mißtrauen: Wer will mich da für was benutzen? Ich bin sehr schnell mit dem Innenleben und der inneren Dynamik der Institution befaßt. Ich spekuliere, wer in dieser Institution welche Interessen verfolgt. Daran hängt die Frage: Durch wessen Tür will ich diese Institution betreten?

Meine spontane Erstdiagnose betrifft nicht nur die Institution, sondern in hohem Maße auch mich selbst. Für meine Möglichkeit, in dieser Institution „an Bord zu kommen“, ist es von entscheidender Bedeutung, von wem ich mich dort vorläufig abhängig machen will.

Das Angebot von Herrn Kupferschmied klingt verlockend: Daß er mich händeringend sucht, ich also sehr gefragt bin, schmeichelt mir, verringert mein Gefühl von institutioneller Schwäche und Marktabhängigkeit. Zugleich überbringt er eine Referenz, eine Wertschätzung aus der Berater-Community:

„... und Sie sind mir empfohlen worden.“

„Von wem, wenn ich fragen darf?“

„Von Herrn C.; mit dem habe ich neulich länger telefoniert, und der meinte, Sie wären wohl für uns ganz gut geeignet.“

Für mich als Schlauchbootfahrer sind solche Sätze überlebensnotwendige Positionslaternen. Mehr als jede eigene Spekulation über meinen Kurs geben sie mir Gewißheit darüber, wo ich bin, wer ich bin und ob und wo ich „anlegen“ könnte. Unabhängig davon, ob sie ein lohnendes Ziel signalisieren, versuche ich, sie nicht aus dem Auge zu verlieren.

Es ist sehr abhängig von der Zahl und der Qualität solcher Lateren in meinem Blickfeld, ob ich mich an ihnen festklammere oder die notwendige kritische Distanz behalte, um die süßen Klänge gegebenenfalls auch als Sirenenengesang entlarven zu können. Hat mich Herr C. wirklich empfohlen, oder nur erwähnt? Wenn empfohlen, warum? War er ausgelastet oder hat ihm das Angebot nicht geschmeckt? Die Bedeutung von Herrn C. für die Institution, für Herrn Kupferschmied, für mich, ist keineswegs geklärt.

Aus meiner Erfahrung mit Institutionen weiß ich: Je größer und stabiler sie sind, um so größer ist ihr Beharrungsvermögen, um so weniger sind sie bereit, sich zu öffnen und zu ändern. Als Berater bin ich aber auf Öffnung und Änderungsbereitschaft angewiesen. Große Institutionen überlassen diese Aufgabe gern dem institutionell schwächeren Partner. „Fangen Sie doch schon mal mit einem Kommunikationsseminar an, dann sehen wir weiter, wie die Mitarbeiter darauf reagieren!“, ist ein typischer Satz zu diesem Thema. Lasse ich mich darauf ein, bin ich schnell zum heimlichen change-agent der Institutionsleitung geworden. Ich bin aber Berater und kein Agent. Ich bin auf die verantwortliche Mitarbeit und Steuerung von Institutionsleitungen angewiesen. Daraus ergibt sich eine große Spannung zwischen meinen Ansprüchen an die einzugehende geschäftliche Beziehung mit meinen Partnern, ihren Interessen, und meinem institutionellen standing.

Die Tatsache, daß Institutionen häufig mit wenig kritischer Prüfung Beraterverträge abschließen, ist nicht mit Vertrauensseligkeit, Schlamperei oder fehlendem Wissen zu erklären, sondern mit ihrer viel größeren institutionellen Unverletzlichkeit. Diese gibt ihnen viel Spielraum zur Verwaltung ihrer Ambivalenz zwischen dem Wunsch nach Veränderung und der Furcht davor. Eine mögliche Fehlinvestition, ein eintretender Mißerfolg ist für große Institutionen viel besser zu verdauen als für mich.

Diese Unterschiedlichkeit und die sich daraus ergebende Spannung kann ich nur meistern, wenn ich die mir angebotenen Beziehungen sehr genau und sehr konkret überprüfe. Ich kann mir diesbezüglich weniger Fehler, weniger Unentschiedenheit und weniger Gelassenheit erlauben als die meisten meiner Gesprächspartner.

S.O.S.

„... wir sind hier eine Beratungsstelle und suchen einen Organisationsberater...“
(...)

„Aus welchem Anlaß suchen Sie denn einen Organisationsberater?“

„Der Anlaß ist eine zunehmende Unzufriedenheit unserer Mitarbeiter. Es gibt schwere Vorwürfe gegen unseren Dienststellenleiter, und eine langjährige Mitarbeiterin hat gekündigt.“

Bohrinsel in Not! Schon am nackten Text spürt man förmlich: Diese Beratungsstelle schlingert heftig. Kommerzielle Institutionen, Wirtschaftsunternehmen, rufen in solchen Situationen den Seenotrettungskreuzer: Das sind die großen Seehaie, die sich darauf spezialisiert haben, schlingernde Institutionen auf den Haken, und wenn es sein muß, auch das Kommando auf der Brücke zu übernehmen. Je größer, je institutionalisierter die Beratungsfirma, um so besser. Denn was jetzt gefragt ist, sind institutioneller Halt, klare Entscheidungen, entschlossenes Zupacken.

Aber der Grat zwischen Lotsendienst und Rettung zur See ist schmal, und die Entscheidung darüber, was jetzt gefragt ist, nicht immer eindeutig zu treffen. Mein Geschäft ist das „Orten und Lot-sen“, nicht das „Sichern und Retten“. Zu den Voraussetzungen meiner Arbeit gehört es, daß die Institutionen, die ich berate, aus eigener Kraft wieder Kurs finden können. Ich stehe ihnen dabei verstehend und orientierend zur Seite.

Wer in Not ist, greift zu jedem Strohalm, nimmt das, was ihm als erstes ein- und auffällt. Daß einer Beratungsstelle in einer solchen Situation zunächst einmal der Gedanke an Beratung kommt, ist naheliegend. Darum muß vor allem ich selbst die Frage klären, ob ich eigentlich der richtige Partner bin, ob hier eigentlich „Beratung“ oder „eingreifende Leitung“ notwendig ist.

Im sozialen Feld gilt Beraten meist mehr als Handeln, selbständiges Sich-Entwickeln mehr als Sich-Führen-Zu-Lassen. Machtvolles institutionelles Handeln steht eher im Verdacht der Repressivität, als daß man sich von ihm irgendein Heil, eine Rettung, versprache.

Ich selbst stamme aus diesem Milieu, und dies beeinflusst mich in meiner Entscheidung. Auch ich bin eher ein „weicher Helfer“. Mir liegt die Identifikation mit den Selbstheilungskräften einer Institution viel näher als die mit ihrer Schwäche und Orientierungslosigkeit. Ich bin eher bereit, auf Reflexions- und Entwicklungsprozesse zu vertrauen, als die Notwendigkeit entschlossenen Eingreifens zu sehen. Eine solche Haltung birgt die konkrete Gefahr, daß Institutionen in ihren Untergang beraten werden, weil Berater und Institution ein Bündnis miteinander eingehen, das besagt: Ich will wieder gesund werden, aber es darf nicht weh tun!

Zu einem solchen Bündnis bin ich umso bereiter, weil ich als Berater selbst einen Eingriff, einen Schnitt, eine institutionelle Grenzziehung befürchten muß. Ich muß mich in solchen Situationen nämlich selbst definieren. Als wer oder was will ich in diese Institution einsteigen?

Angesichts der institutionellen Not, in der ich angefragt werde, könnte ich mich als „Retter“ definieren. Aber daran hängen dann gleich mehrere Fragen: Schaffe ich das überhaupt? Habe ich dafür

die Kompetenz und die Erfahrung? Ist die Institution überhaupt bereit, einen Retter und damit einen Verlust an Selbständigkeit zu akzeptieren? Was geschieht mit mir, wenn ich die randständige Beratungsrolle aufgebe und ins Zentrum des Geschehens rücke? Es reicht, sich in der eigenen Vorstellung eindeutig zu machen, um den Wind zu spüren, der Leitern bisweilen ins Gesicht weht.

Ich habe also genug Gründe, eine solche Rolle zu meiden. Wenn ich mich, wie reflektiert auch immer, dazu entschließe, Berater zu bleiben, trage ich auch Mitverantwortung für die Folgen. Wenn ich Pech habe, werde ich zum Symptomkurierer. Dennoch ist mir gerade zu Beginn einer Beratungsbeziehung die klare Unterscheidung zwischen Rettungsdienst und Lotsendienst wichtig, weil es erst auf dieser Basis im späteren Verlauf möglich und sinnvoll ist, auch steuernde Funktionen, im Sinne eines Hilfs-Ichs, zur Unterstützung der institutionellen Entwicklung zu übernehmen.

Auf der Brücke

Also stelle ich mir vor, ich ginge als Lotse an Bord. Herr Kupferschmied ist Teil der Führungsmannschaft, die sich offenbar ratlos auf der Brücke versammelt.

„Ich bin ehrenamtliches Mitglied des Vorstandes und mache mir schon länger Sorgen um die Entwicklung ...“

„Haben Sie das Problem denn schon im Vorstand diskutiert?“

„Ja, aber das ist schwierig, unser Vorsitzender ist da nicht erreichbar.“

„Ich schlage Ihnen vor, daß ich mal zu Ihnen nach B. komme und wir setzen uns dann mit ihrem Vorstand oder dem Vorsitzenden zusammen und überlegen, was sinnvoll zu tun wäre.“

„Ja, könnten Sie mir dann mal Ihre konzeptionellen Vorstellungen schicken, damit ich im Vorstand besser argumentieren kann?“

Er spürt was los ist, hat aber offenbar nicht die Macht, um den Vorstand zur Auseinandersetzung mit der drohenden Gefahr zu bringen. Er wendet sich, vielleicht sogar ein wenig konspirativ und auf eigenes Risiko, an einen Berater. Von sich aus läßt er offen, aus welcher Position, mit welchem Interesse und mit welcher Legitimation er „als Beratungsstelle“ einen Berater sucht.

Darin ist er in gewisser Weise mit mir als Berater verwandt. Als ehrenamtliches Vorstandsmitglied ist er zwar in einer verantwortlichen Position, aber seine berufliche und wirtschaftliche Heimat ist woanders. Er macht sich Sorgen, spürt in seiner relativen Unabhängigkeit offenbar mehr als andere was los ist. Aber er ist machtlos.

„Haben Sie das Problem denn schon im Vorstand diskutiert?“

„Ja, aber das ist schwierig, unser Vorsitzender ist da nicht erreichbar.“

Es fällt mir leicht, mich mit der Situation von Herrn Kupferschmied zu identifizieren. Er ist sozusagen ein Schlauchbootfahrer in der angeschlagenen Institution. Auch mir geht es als Berater oft so: Ich sehe die Probleme, aber ich kann wenig tun. Diese Rolle ist mir vertraut. Sie löst frühe institutionelle Erfahrungen, Identifikationen mit Machtlosigkeit in mir aus. Sie spricht mich aber auch in meiner heutigen institutionellen Situation als Schlauchbootfahrer an.

Das aktualisierte Grundmuster heißt: Wir hier unten – Die da oben. Leitung ist aus dieser Position prinzipiell verdächtig und muß kritisch hinterfragt werden. „Leitung kümmert sich zuwenig, sieht die Probleme nicht. Wenn ich die Leitung hätte...“, das sind die Muster des Verstehens, die abrufbar in mir schlummern.

Meine Fähigkeit, mich mit der Situation machtloser aber problembewußter Institutionsmitglieder zu identifizieren, ist Ergebnis eigener Erfahrungen mit dieser Position. Heute ist sie Teil meiner Kompetenz als Organisationsberater, ermöglicht mir einen Zugang zu den Bruchstellen und den Leidenspunkten einer Organisation. Zugleich ist sie aber auch meine Achillesferse.

Denn sie birgt die Gefahr, sich nicht nur probeweise mit dieser Position zu identifizieren, sie nicht nur zu verstehen, sondern sie für die Gestaltung der eigenen Beziehung zur Institution zu übernehmen.

„Ja, könnten Sie mir dann mal Ihre konzeptionellen Vorstellungen schicken, damit ich im Vorstand besser argumentieren kann?“

So lädt Herr Kupferschmied mich zu einem Bündnis mit ihm gegen den Vorstandsvorsitzenden ein. Er möchte mich zu einem Verbündeten in seinem Kampf gegen die Blindheit und Ignoranz des mächtigen Vorsitzenden machen. Eine verführerische Situation: Wenn ich auf dieses Bündnis eingehe, habe ich nicht nur einen Fuß an Bord, sondern bereits in der Tür zur Brücke. Ich kämpfe mit für eine gerechte Sache und erfülle mir vielleicht sogar einen alten Traum.

Ist nicht gerade dieses Motiv, der Kampf gegen Ungerechtigkeit und Unbeweglichkeit der Institutionen und ihrer Leiter, der Versuch die Welt von unten etwas heiler zu machen, Antrieb und Motiv auch meiner grundsätzlichen Entscheidung für das Schlauchbootfahren? Bin ich nicht deshalb Schlauchbootfahrer geworden, weil ich nicht auf die Brücken von Bohrinseln durfte, konnte, wollte? Muß ich den Leitern, die mir begegnen, nicht immer wieder beweisen, wie man es besser macht, wie ich es besser machen würde?

Aber Supervision ist keine Subversion. Beratung ist kein Weg zur Befriedigung eigener Leitungswünsche im Mantel der Beratung. Supervision ist Hilfe zur Selbstentwicklung von Personen in Institutionen. Nach meinem Verständnis gilt analog: Organisationsentwick-

lung ist Hilfe zur Selbstentwicklung von Institutionen. Ob meine Klienten diese Entwicklung gehen oder nicht, ob sie dabei über die Leiche oder den angesägten Stuhl ihres Leiters gehen, ist ihre Sache. Meine ist es, dies zu verdeutlichen, zu sagen, was passiert.

Zu sagen, was passiert, ist für mich nicht nur eine Frage verbaler Mitteilungen, sondern vielmehr eine Frage meines Verhaltens, meiner Beziehungsgestaltung zur und in der Institution. Wenn ich auf das Ansinnen von Herrn Kupferschmied eingehe, mich zu seinem Agenten im Hintergrund mache, betrete ich die Institution wie ein Pirat, den man heimlich an Bord läßt. Ich habe dann den Kampf bereits aufgenommen, denn die Reling, die Grenze der Institution, gehört dem Kapitän. Er hat darüber zu wachen, wer an Bord kommt und was er dort darf und soll.

Dies ist keine Verteidigung eines schlechten Kapitäns, nicht einmal seiner Rolle, sondern die Respektierung der Autorität einer Institution in ihrer Leitung. Mag sein, daß eine schwache oder ignorante Leitung die Autorität einer ganzen Institution, vielleicht sogar ihr Überleben in Frage stellt. Meine Sache ist es aber nicht, dies eingreifend zu verändern. Meine Sache ist es, der Institution dabei zu helfen, die Ursachen ihres Autoritätsverlustes zu erkennen.

Der Kapitän

Ich muß also mit dem Kapitän sprechen. Dies ist leichter gesagt als getan. Der Kapitän ist in vielen Institutionen eine sehr gefragte, aber selten erreichbare Person:

Er ist nicht definiert oder versteckt sich bei der Mannschaft. Er läßt mitteilen, daß er sich nicht für zuständig hält. Er weiß nichts von meinem Besuch und die Mannschaft weiß scheinbar gar nicht, wer oder wo er ist. Er hat seine Funktionen an die Offiziere abgegeben und möchte mal wieder richtig „Bohren und Fördern“ oder Segel setzen und die raue See spüren. Er wurde bereits vor langer Zeit abgesetzt und hilft jetzt mit, „wo er gebraucht wird“. Er hat sich ins Funkerstübchen zurückgezogen und hält den „wichtigen Kontakt zum Reeder“. Er gibt bisweilen Parolen aus und verzieht sich im übrigen in seine Kapitänskajüte. Er hat sich auf Schiffsführungen spezialisiert oder entwirft gerade eine neue Kapitänsuniform, usw.

Ich muß mich auf den mühsamen Weg machen, den Kapitän zu suchen.

„Haben Sie das Problem denn schon im Vorstand diskutiert?“

„Ja, aber das ist schwierig, unser Vorsitzender ist da nicht erreichbar.“

„Ich schlage Ihnen vor, daß ich mal zu Ihnen nach B. komme und wir setzen uns dann mit ihrem Vorstand oder dem Vorsitzenden zusammen und überlegen, was sinnvoll zu tun wäre.“ (...)

Indem ich Herrn Kupferschmied diesen Vorschlag mache, ahne ich bereits, daß das schief gehen könnte. Ich versuche Herrn Kupferschmied zu zwingen, sich zu dekuvirieren, seine heimlichen Absichten offenzulegen. Das ist ein gewaltiger Eingriff in die konflikthafte Dynamik der Beratungsstelle selbst. Ich stelle Herrn Kupferschmied vor die Wahl, entweder mit offenem Visier seine Absichten zu verfolgen oder sich zurückzuziehen. Warum dieser Eingriff?

Dahinter steht die Befürchtung, allzu schnell in ein Bündnis mit Herrn Kupferschmied verwickelt und damit für die Institution zum Piraten zu werden. Eine Rolle, die Beraterisches Handeln unmöglich macht.

Soweit ich durch Herrn Kupferschmied informiert wurde, scheint der Vorstandsvorsitzende der Beratungsstelle keine Sympathien für sein Anliegen zu hegen und wohl auch keinen Bedarf für eine Reflexion im Vorstand zu sehen. Wenn er überhaupt die Anbordnahme eines Beraters zuläßt, dann wohl nicht, weil er dies für dringend erforderlich hält oder gar für sich selbst oder den Vorstand eine Beratung erwünscht. Ein solches Interesse müßte zunächst einmal überhaupt hergestellt werden. Dabei könnte ein Mißtrauen des Vorsitzenden gegenüber dem Berater und seinen heimlichen Verbindungen zu Herrn Kupferschmied nur schaden.

Aber das sind in diesem Moment natürlich Spekulationen, die blitzartig in mir ablaufen. Ich werde dabei von meinen spontanen Affekten, meinen institutionellen Grundeinstellungen geleitet. Dazu gehört auch der Wunsch, so unabhängig wie möglich zu bleiben, von der Institution möglichst nicht allzu schnell in ihre Spiele verwickelt zu werden.

Auf der anderen Seite möchte ich mich auf die Wünsche der Institutionen und ihrer Mitglieder einlassen, weil nur das mir ermöglicht, an Bord zu kommen. Die gewählte Antwort ist da der Versuch eines Kompromisses: Herr Kupferschmied bekommt sein Konzept, aber in diesem Konzept teile ich mit, daß ich ein Gespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden wünsche.

Einige Zeit später kam eine Einladung des Geschäftsführers der Einrichtung zu einem „Vorstellungsgespräch“ mit der Bitte, dort das Beratungskonzept zu präsentieren. Nach telefonischer Rücksprache stellte sich heraus, daß Herr Kupferschmied nach einem Gespräch mit dem Vorsitzenden „die Sache aus der Hand gegeben“ hatte und der Geschäftsführer vom Vorsitzenden den Auftrag erhalten hatte, einen Berater auszusuchen, den man den interessierten Abteilungen „anbieten“ wolle.

Nun kann man trefflich spekulieren, was zwischen Herrn Kupferschmied und seinem Vorsitzenden abgelaufen sein mag: Offenbar ist die Meuterei gescheitert. Herr Kupferschmied hat sich gegenüber

dem Vorsitzenden nur scheinbar durchgesetzt und dementsprechend die Sache wieder aus der Hand gegeben. Der Vorsitzende hat die Anordnung eines Beraters nicht als seine Führungsaufgabe und damit sich selbst aus dem Problem herausdefiniert. Als Zugeständnis an Herrn Kupferschmied bzw. an das von ihm repräsentierte Murren im Hause, soll den Mitarbeitern, so mein Eindruck, ein Berater quasi als Beruhigungspille angeboten werden.

Den Auftrag dazu erhält der Geschäftsführer, also ein technischer Offizier der Bohrinself. Der sucht nun auf dem Markt einen Berater, wie man einen zusätzlichen Fachmann oder eine zusätzliche Maschine sucht, um das „Bohren“ und „Fördern“ künftig noch effektiver zu gestalten. Er will offenbar eine Art Zeitvertrag abschließen, eine Maschine leasen, und bittet um die Produktbeschreibung. Im Hinterkopf plant er wahrscheinlich erst einmal einen Probelauf.

Den Kapitän habe ich also nicht erreicht, aber ich habe eine Bestätigung für mein Mißtrauen erhalten: Die Einladung von Herrn Kupferschmied bot noch keine ausreichende Basis für eine Kontraktverhandlung. Sie entsprach nicht dem herrschenden Konsens der Institution. Nicht nur im Verhalten des Vorstandsvorsitzenden, sondern im Zusammenspiel aller beteiligten Personen wird deutlich, daß sich die Institution noch nicht über die Bedeutung ihrer Probleme im klaren ist.

Dieser Konsens ist der eigentliche Kapitän, der mir die Sicherheit für eine Kontraktverhandlung bieten kann. Solange ich bei der Vorstellung, an der Reling zu stehen, ohne, daß ich dort nicht genug geschützt bin, daß ich jederzeit nicht nur von Bord, sondern „über Bord“ gehen kann, ist die Institution als Ganze noch kein verlässlicher Partner für Kontraktverhandlungen.

Ich bin darauf angewiesen, daß mich die Institution, mit der ich verhandeln will, vor einem Fall ins kalte Wasser schützt. In dieser Lage ist die Verführung groß, sich vorschnell an eine Konfliktpartei zu binden und in Kontraktverhandlungen mit dieser einzutreten, weil dies ja immerhin einen „Einstieg“ erlaubt. Damit habe ich aber möglicherweise genau die Unparteilichkeit verloren, die ich für meine Beratung brauche.

Zur Bestimmung meiner Rolle als Berater und Supervisor in einer Institution gehört für mich darum die realistische Einschätzung der eigenen institutionellen Stärke und Schwäche. Eigene institutionelle Autorität ist für mich eine Voraussetzung für Organisationsberatung, und zwar nicht im Sinne von Vorbildlichkeit, sondern im Sinne von institutioneller Beziehungsfähigkeit.

Wenn ich von Institutionen gerufen werde, gibt es sehr oft noch keinen Konsens darüber, daß eine Beratung erforderlich ist und für wen sie erforderlich ist. Der Wunsch nach Beratung ist sehr oft Ausdruck

von Konflikten, in denen eine Verständigung über den Weg der Konfliktbearbeitung nicht mehr möglich ist. Darum werde ich dann von einer der beteiligten Seiten ins Spiel gebracht.

Über den Hintergrund solcher Anfragen kann ich nur spekulieren. In meinem Schlauchboot sitzend frage ich mich, wer da ruft, mit welchem Interesse und mit welcher Legitimation. Aber ich werde aus dieser Perspektive nur einen ungenügenden Eindruck erhalten. Handfestere Informationen bekomme ich dann, wenn ich die Bedingungen formuliere, unter denen ich bereit bin, die Bohrinself zu betreten, wenn ich deutlich mache, welche Sicherheiten ich für mich erwarte. Das birgt allerdings das Risiko der Ablehnung meiner Bedingungen.

Flaggensprache und Beidrehen

Einige Zeit später kam eine Einladung des Geschäftsführers der Einrichtung zu einem „Vorstellungsgespräch“ mit der Bitte, dort das Beratungskonzept zu präsentieren.

In diesem Fall wurden neue Bedingungen formuliert. Es sind ganz offenbar nicht die Bedingungen für ein Kontraktgespräch, sondern die für eine erste Kontaktaufnahme. Ich kann sie ablehnen oder nicht. Wie ich mich verhalte, hängt von meinem institutionellen standing ab. Wie sehr bin ich auf die angebotene Kooperation angewiesen? Welche Investition ins Ungewisse kann ich mir erlauben? – Das ist die eine Hälfte der Fragen. Sie muß ich mit einem Blick in meine Auftragsbücher klären. Die andere Hälfte lautet: Welche Voraussetzungen müssen für mich für ein sinnvolles Kontaktgespräch gegeben sein?

Diese Frage läßt sich weder eindeutig noch generell beantworten. Es ist einerseits eine Frage der Einschätzung der Situation in der Institution. Andererseits ist es eine Frage nach dem Zweck eines Kontaktgespräches.

Im Kontaktgespräch gehe ich noch nicht an Bord, ich „drehe“ lediglich „bei“. Ich präsentiere mich als „beratende Institution“, ohne bereits Verhandlungen zu führen. Ich präsentiere mich und mein Schlauchboot. Das heißt, wir verständigen uns mit der unter Institutionen üblichen Flaggensprache. Es werden Name und „Nationalität“, Positionen und Fahrtziele ausgetauscht. Eventuell kommt es zu einem Gastbesuch, einer Besichtigung, einem Informationsgespräch. Ich „mache einen Eindruck“ und ich „gewinne Eindrücke“ – mehr nicht.

Den Ort, das Setting eines Kontaktgespräches versuche ich also, soweit es mir möglich ist, mit auszuwählen, und zwar unter dem Gesichtspunkt, welche Selbstdarstellung dort für mich möglich ist und welche Erkundigungen über die Institution ich dort einholen kann.

Der Geschäftsführer der Beratungsstelle bot mir dafür ein Vorstellungsgespräch an. Diese Bedingungen haben mir nicht gefallen. Sie entsprachen nicht meiner Vorstellung von meiner Rolle als Berater. Ich bin als Berater nicht daran interessiert, Angestellter der Institution zu werden, sondern will als unabhängiger Vertragspartner, als eigene Institution, betrachtet werden.

Wenn ich mich auf ein Kontaktgespräch mit einer Institution einlasse, schaue ich mir genau an, wer mir als Begrüßungsoffizier präsentiert wird. Der Anlaß und das Interesse an Beratung muß mit der Auswahl des Personals für die Kontaktaufnahme übereinstimmen. Wenn die Bedeutung der signalisierten Probleme nicht mit der Bedeutung der Person, die sie schildert, übereinstimmt, werde ich skeptisch. Die Skepsis bezieht sich dabei auf die Frage, inwieweit dem Kommando der Bohrinsel die Bedeutung der Probleme und damit meiner eventuellen Rolle und Funktion bewußt ist und inwieweit es mir eine entsprechende Rolle zugestehen will.

Das Kommando

Ob partizipativ oder autoritär, ob hierarchisch oder vernetzt, Institutionen brauchen die Zustimmung ihrer Mitglieder zur herrschenden Ordnung, brauchen einen Konsens als Voraussetzung für ihre Existenz. Eine der zentralen Funktionen von Leitung ist es, diesen Konsens zu repräsentieren und immer wieder herzustellen. Dies betrifft vor allem die Sicherung der Grenzen einer Institution, die Festlegung ihrer Position und ihrer Ziele, sowie die Formulierung von Spielregeln der inneren Ordnung.

Alles, was diesen Konsens bedroht, bedroht die ganze Institution und ihre Kraft, Ziele zu erreichen. Zugleich sind damit aber auch die Mitglieder der Institution bedroht. Darum werde ich als Berater vor allem dann gerufen, wenn der Konsens in Gefahr ist, „wenn die herrschende Ordnung nicht mehr stimmt“. Dazugehörige Phänomene sind nicht erreichte Ziele, Störungen der Zusammenarbeit, Gefühle der Bedrohung, Spaltungen in Lager, heimliche oder offene Befehls- und Kooperationsverweigerung.

Ein vorsichtiger Umgang mit Anfragen ist in solchen Fällen nicht nur aus eigenem institutionellem Interesse geboten. Er ist auch eine sachliche und fachliche Notwendigkeit. Es stellt sich nämlich die Frage, in welchem Verhältnis die aufgetretenen Störungsphänomene zu der in der Institution herrschenden Ordnung stehen. Sind sie Ausdruck latenter institutioneller Konflikte, oder lediglich individueller Defizite und technischer Unzulänglichkeiten? Geht es um die laufende Pflege und Wartung des Systems oder um dessen notwendige Weiterentwicklung?

Diese Fragen müssen geklärt werden, um den Beratungsauftrag verstehen und klar vereinbaren zu können. Dazu benötige ich als Berater verbindliche Informationen über den inneren Zustand des Systems und kompetente Gesprächspartner. Wie defizitär Leitung mir bei den ersten Kontakten mit einer Institution auch immer erscheinen mag, wie schwer es auch sein mag, sie zu erreichen, sie ist einer dieser kompetenten Gesprächspartner. Leitung bei Kontraktverhandlungen zu übergehen, heißt fast immer, Störungen der inneren Ordnung mitzuagieren und den innerinstitutionellen Konsens mitzuzerstören. Damit verliere ich aber die Legitimation für die unabhängige Begleitung der Institution bei der Weiterentwicklung ihrer inneren Ordnung.

Mich auf die Seite von Herrn Kupferschmied zu schlagen, ihn bei der Verfolgung seiner durchaus nachvollziehbaren Interessen zu unterstützen ohne die Position der Leitung in meine Einschätzung einzubeziehen, hätte bedeutet, nicht Berater, sondern Akteur innerinstitutioneller Auseinandersetzungen zu werden.

Für mich gilt, wie für jeden anderen Gast in einer Institution: Wer sich in eine Institution hineinbegibt, muß einen Teil seiner Macht abgeben, sich einer herrschenden Ordnung, einem common sense unterstellen. Er muß sich denen anvertrauen, die diese Ordnung repräsentieren, die die Macht haben, die Ordnung zu regulieren, die die Kommandogewalt haben. Erst aus dieser Position heraus, der Bereitschaft zum definierten gegenseitigen Vertrauen, ist eine produktive Infragestellung auch des herrschenden common sense im Verlauf der Beratung möglich.

Aber wer hat die Kommandogewalt? In vielen Institutionen ist dies, gerade dann, wenn ich gerufen werde, nicht mehr klar. Da nützt es wenig, sich an offizielle Organisationsstrukturen zu klammern. Genauso wenig ist es sinnvoll, diese zu übergehen. Ich kann aber an meinen eigenen inneren Reaktionen abschätzen, ob ich den mir angebotenen Gesprächspartnern zutraue, daß sie das Kommando haben oder vom Kommando beauftragt wurden, das heißt, daß sie den Konsens einer Institution oder das, was davon übriggeblieben ist, repräsentieren.

Nur wenn ich dieses Zutrauen entwickeln kann, ist es für mich sinnvoll, in Kontraktverhandlungen einzusteigen. Ein Kontrakt muß für mich eine unabhängige Beratung der Institution gewährleisten. Darum kann ich diesen Kontrakt nicht nur mit einem agierenden Teil- oder Subsystem schließen. Vielmehr versuche ich, die Leitung und andere relevante Teile der Institution bereits in die Kontraktverhandlung einzubeziehen, um mit diesen eine der jeweiligen Situation angemessene Beteiligung an der Beratung zu vereinbaren. Meine eigene institutionelle Schwäche, meine Angewiesenheit auf den

Schutz und damit den Konsens der Institution, ist dabei ein sehr hilfreiches Motiv.

Zur Veranschaulichung schildere ich, wie der oben beschriebene Fall seine Fortsetzung fand:

Einige Wochen nach der Einladung zum „Vorstellungsgespräch“, die ich nicht angenommen hatte, kam erneut eine Anfrage der Beratungsstelle, diesmal aus einer Einzelabteilung. Diese fragte, ohne Wissen um die Vorgeschichte, wegen einer fallbezogenen Supervision für das Team ihrer Fachkräfte an. Die Anfrage ging auf eine Empfehlung des bisherigen Supervisors zurück, der seinen Auftrag nach einigen Jahren der Beratung für dieses Team zurückgegeben hatte, weil er sich inzwischen nicht mehr unabhängig genug fühlte.

Ich nahm diese Supervision an, nachdem im Kontraktgespräch mit den Fachkräften und dem Abteilungsleiter eine Fokussierung auf die Arbeit mit Klienten im Rahmen des Auftrages der Abteilung vereinbart worden war.

Zum Einstieg in den Supervisionsprozeß präsentierte das Team einen Fall, in dem ein Klient die fachliche und institutionelle Autorität einiger Mitarbeiter massiv in Frage stellte und bedrohte. Im weiteren Verlauf nahmen trotz andersartiger Vereinbarung Konflikte der Mitarbeiter mit der Abteilungsleiterin und Enttäuschungen hinsichtlich ihrer Leitungsautorität immer mehr Raum ein. Gleichzeitig verschob sich eine endgültige Zustimmung der Gesamteinstitution zu meinen Honorarforderungen ein ums andere Mal.

Als ich mich auf den Auftrag einließ, hatte ich gehofft, im Rahmen dieser Abteilung einen ausreichenden Konsens vorgefunden zu haben, der einen Kontrakt ermöglichte. Inzwischen spüre ich an zwei Stellen Unbehagen: Zum einen muß ich bei der Bearbeitung von Konflikten mit der Abteilungsleiterin behutsamer sein, als mir lieb ist, weil das Thema durch den Kontrakt eigentlich nicht gedeckt ist. Bei jeder Konfrontation der Abteilungsleiterin muß ich mich zugleich um ihre Zustimmung bemühen, ob an diesem Punkt weitergearbeitet werden darf. Zum anderen verliere ich zunehmend das Vertrauen in ihre Fähigkeit, meine Honorarforderung in der Institution durchzusetzen. Dabei beschäftigt mich natürlich die Frage, ob mich die Institutionsleitung wohl auf dem Weg der Ablehnung meiner Honorarforderung „über Bord gehen“ lassen möchte.

Mich bestätigt dieses Beispiel darin, daß meine Position in einer Institution massiv abhängig ist vom herrschenden Konsens, und zwar im Hinblick auf meine eigene institutionelle Sicherheit und im Hinblick auf meine Interventionsmöglichkeiten im System. Zugleich macht es mir deutlich, in welchem hohen Maße Störungen der inneren Ordnung einer Institution alle ihre Bereiche erfassen und berühren. Leitungsprobleme sind offenbar immer Probleme der ganzen Institution. Umgekehrt aber sind Probleme der Institution immer auch Leitungsprobleme.

Offiziere

Darum möchte ich abschließend noch einige Überlegungen zu den möglichen Aufgaben und Funktionen anstellen, die die Offiziere der Bohrhinseln, also die Leiter und Führungskräfte, für das Gelingen eines Beratungsprozesses haben können.

Ich habe bereits deutlich gemacht, daß Leitung und Leiter für mich schon bei der Diagnose institutioneller Probleme eine entscheidende Rolle spielen. Ihre Sicht auf das Funktionieren der Institution, ihre Bewertungen und ihre Absichten geben mir Aufschluß über den Zustand der inneren Ordnung des Systems. Im Verhalten der Offiziere spiegelt sich genauso wie in ihrer Beziehung zu mir das institutionelle Geschehen. Verborgene Konflikte werden in diesen Beziehungen für mich spürbar.

Darüber hinaus sind Leiter in dem Maße, wie sie die Autorität einer Institution verkörpern, meine Kontraktpartner. Dies gilt auch und besonders, wenn sie in ihrer Funktion geschwächt oder umstritten sind. Formelle Leitungsrollen oder -funktionen versuche ich darum an Kontraktverhandlungen zu beteiligen, damit sich der Kontrakt auf einen wie auch immer gearteten Konsens in der Institution stützen kann. Dabei können sie in ihrer Leitungsfunktion für mich und den Beratungsprozeß positive und stützende Aufgaben übernehmen.

So können sie durch die Absicherung institutioneller Rahmenbedingungen dafür sorgen, daß die mit einer Beratung notwendigerweise verbundene Verunsicherung der Beteiligten für diese nicht zu einer unkalkulierbaren Bedrohung wird. Sie können sicherstellen, daß die im Beratungsprozeß deutlich werdenden Veränderungsnotwendigkeiten erst nach einer gründlichen institutionellen Prüfung in die Tat umgesetzt werden. Dies betrifft insbesondere die Veränderung von Arbeitsverträgen und -aufträgen, die Neubestimmung von Rollen und Zuständigkeiten, die Neugestaltung von Arbeitsabläufen und -konzepten.

Leiter und Führungskräfte können sich im Kontext einer Beratung als schützend und gewährend in Bezug auf Schwächen und Defizite einzelner Personen und Subsysteme darstellen und damit die Enttabuisierung und Bearbeitung solcher Schwächen und Defizite ermöglichen. Sie können aber auch dafür sorgen, daß notwendige Veränderungen tatsächlich in Angriff genommen werden. Als Berater kann ich institutionelle und persönliche Widerstände zwar bearbeiten, für ihre Überwindung aber müssen die Beteiligten, Mitarbeiter und Leiter, selbst Sorge tragen und Verantwortung übernehmen.

Da bereits die Auswahl eines bestimmten Supervisors/Beraters eine Vorentscheidung über die Fokussierung der Beratung und die

Ausrichtung des Beratungsprozesses bedeutet, können Leiter durch ihre Beteiligung an der Auswahl des Beraters eine Mitverantwortung für das Gelingen und das Ziel der Beratung übernehmen.

Damit schaffen sie für mich als Berater zugleich ein Fundament für meine Arbeit und stützen, soweit ihnen das möglich ist, meine eigene Autorität im Beratungsprozeß. Indem sie Normen für Erfolg und Mißerfolg auch im Beratungsgeschehen setzen, mein beraterisches Handeln beurteilen und bewerten, entscheiden sie mit darüber, welche Akzeptanz meine Interventionen in der Institution finden. Im positiven Fall können sie damit mich und den Beratungsprozeß von einem kurzfristigen Erfolgsdruck entlasten und produktive Verunsicherung ermöglichen.

Dies alles können Leiter und Führungskräfte selbstverständlich auch nicht tun. Sie können sogar das Gegenteil versuchen: mich als Berater depotenzieren, „unschädlich“ machen, für ihre Zwecke instrumentalisieren, kritische Auseinandersetzungen verhindern, Informationen zurückhalten, Scheinprobleme offerieren, „Nebelkerzen werfen“, um eigene Schwächen und Unterlassungen zu verdecken, Handlungs- und Ergebnisdruck aufbauen, um Veränderungen zu verhindern, kurz, ihre eigene Schwäche verteidigen, statt sich mit ihr auseinanderzusetzen.

Um so wichtiger ist es mir darum, nach Möglichkeit die Bohrinself nicht als blinder Passagier, sondern über das Hauptdeck zu betreten. Umso wichtiger ist es mir darum, nicht nur mit der Mannschaft zu verhandeln, sondern auch mit den Offizieren und dem Kapitän, sie schon bei der Kontraktverhandlung in den Beratungsprozeß einzubeziehen, solange bis ich auf der Bohrinself sicheren Boden unter den Füßen habe und einen offiziellen Platz auf der Passagierliste mit geregelten Pflichten und Rechten. Erst dann verlasse ich vorübergehend mein Schlauchboot, nachdem ich für seine gründliche Sicherung gesorgt habe, und betrete die Bohrinself.