

Harald Pühl (Hrsg.)
Supervision und Organisationsentwicklung

Harald Pühl (Hrsg.)

Supervision und Organisationsentwicklung

Handbuch 3

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 1999

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Supervision und Organisationsentwicklung : Handbuch / Harald Pühl (Hrsg).

3 (1999)

Gedruckt auf säurefreiem und altersbeständigem Papier.

ISBN 978-3-663-11572-4

ISBN 978-3-663-11571-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-11571-7

© 1999 Springer Fachmedien Wiesbaden

Ursprünglich erschienen bei Leske + Budrich, Opladen 1999

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1999

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Einleitung	11
<i>Harald Pühl</i> Organisationsentwicklung und Supervision: Konkurrenten oder zwei Seiten einer Medaille?	13
<i>Peter Heintel</i> Supervision als Sinn- und Grenzreflexion	20
<i>Christine Morgenroth und Oskar Negt</i> Erosionskrise und Geschlechterverhältnis	32
I. Kapitel: Fokus Supervision	
<i>Angela Gotthardt-Lorenz</i> Supervision als Methode – eine Skizze	55
<i>Ferdinand Buer</i> Profession oder Organisation? – Wem dient die Supervision?	70
<i>Heidi Möller und Michael Märtens</i> Evaluation von Supervision wohin?	104
<i>Harald Pühl</i> Moderne Team-Supervision	123
<i>Sabine Scheffler</i> Teamkonflikte – Ein integrativer, mehrdimensionaler Versuch	145
<i>Jörg Fengler</i> Co-Abhängigkeit in Team und Institution: Herausforderung in der Supervision	156
<i>Wolfgang Schmidbauer</i> Konflikte und Entwicklungen an der Grenze von Ehrenamt und Profession	165
<i>Sabine Scheffler</i> Supervision und Geschlecht – Kritische Anmerkungen aus sozialpsychologischer Sicht	181

II. Kapitel: Fokus Organisationsentwicklung

Gerhard Fatzer

Lernen und Lernende Organisation – Mythos und Realität 199

Thomas Floeth

Organisationsentwicklung durch Qualitätssicherung?
– Selbstbeforschung als ein Handwerkszeug lernender Organisationen 208

Heinz-Ulrich Thiel

Widerstand gegen Veränderungen in Supervision und
Organisationsberatung 228

Hilarion Petzold, Francisca Veale und Ursula Schneiter

„Reflexives Management“ – Wege zur diskursiven und koreflexiven
Optimierung von Management als Systemfunktion 246

Burkard Sievers

Das Management psycho-sozialer Dynamik und unbewußter Prozesse
in Organisationen 260

Astrid Schreyögg

Coaching – Ergänzung oder Alternative zur Organisationsberatung? 274

Arne Nilsson

Im Zwischen der Disziplinen – Veränderungsprozesse im Krankenhaus
durch Umfassendes Qualitätsmanagement 282

Hüseyin Özdemir

Revitalisierung einer Dienstleistungsorganisation in einem Großunternehmen
– Ein Projektbericht 300

III. Kapitel: Innovation durch Supervision und OE

Kornelia Rappe-Giesecke

Diagnose in Supervision und Organisationsberatung:
Gemeinsamkeiten und Unterschiede 319

Rudolf Heltzel

Entwicklungsbegleitung in psychiatrischen Organisationen 332

Nando Belardi

Entwicklungsberatung für den Hochschulbereich 359

Gabriele Junkers

Supervision und Konzeptentwicklung in der Arbeit mit alten Menschen 377

Rütz-Lewerenz

Neue Steuerungen in der Jugend- und Sozialarbeit und die Supervision 401

Ulrike B. Meyer

Supervision in Verwaltungsorganisationen im Spannungsfeld zur OE 418

<i>Inhalt</i>	7
<i>Jürgen Mietz</i>	
Schule in Bewegung – Beiträge von Supervision und OE	429
<i>Dorothee Schmitz und Rolf Fritz Müller</i>	
Prozeßorientierter Unternehmenswandel durch Supervision	452
Anhang	
<i>Jürgen Kuczynski</i>	
Wirtschaftschaos oder der Beginn der Barbarei	475
Sachregister	479
Personenregister	485
Autoren	491

Vorwort

Harald Pühl

In einem Handbuch zwei Beratungsansätze und -traditionen zu verbinden ist nicht unproblematisch und bedarf einer Begründung. Die nächstliegende Begründung könnte lauten: Die Arbeit von Supervisoren und Organisationsentwicklern hat sich in der Praxis immer stärker angenähert. Ausschlaggebend dafür ist unter anderem der ökonomische Druck. Mit diesem übergeordneten Thema, das die Szene durch und durch beherrscht, setzen sich zwei Beiträge im Einleitungskapitel¹ auseinander. Der Zwang zur Qualitätssicherung – mit allem was daran hängt – zwingt sowohl Supervisoren als auch OE-Berater zur weiteren Neu- bzw. Umorientierung.

Während sich Supervisoren früher in erster Linie als Spezialisten für *Strukturreflexion* verstanden und Organisationsentwickler in erster Linie als Spezialisten für *Strukturveränderung* verstanden, verschwimmen diese Grenzen zusehens. Das hat Folgen für die Identität der beiden Berufsgruppen und Folgen für die Auftraggeber. Letztere müssen sich zwischen unterschiedlichen Beratungsmethoden entscheiden ohne genau zu wissen wo die Unterschiede liegen. Die Gründe für das Zusammenwachsen dieser beiden Beratungsansätze liegen – wie gesagt – ganz sicherlich an den ökonomischen Bedingungen. Auch in den klassischen Arbeitsfeldern der Supervisoren, nämlich den sozialen Organisationen, steht Strukturveränderung an oberster Stelle. Der freie Markt der Anbieter schafft hier die selben Probleme wie in der freien Wirtschaft, dem klassischen Arbeitsfeld der Organisationsberatung und -entwicklung. Andererseits zeigt sich, daß ‚reine‘ Strukturveränderung ohne die Mitwirkung und Einbeziehung des ‚subjektiven Faktors‘ Mitarbeiter nicht möglich ist. Wie die nachfolgenden Definitionen zeigen, ist diese Dialektik in beiden Beratungsansätzen bereits programmatisch angelegt. Positiv könnte man sagen, daß jetzt zusammengewachsen ist, was auch der Sache und dem Gegenstand der Beschäftigung entspricht, nämlich die Qualifizierung der Arbeit unter entsprechenden organisatorischen Bedingungen. Supervisoren bemühen sich zunehmend um Kenntnisse der Organisationsentwicklung und umgekehrt Organisationsentwickler um supervisorische Qualifikationen.

Die Reaktion auf die Konzeption des vorliegenden Handbuches waren von beiden Seiten – Supervisoren und Organisationsentwicklern – überraschend positiv. Während

1 Einen schon früh eingesandten Beitrag vom Nestor einer sozialistischen Wirtschaftspolitik, Jürgen Kuczynski, habe ich als Anhang angefügt. Das Manuskript konnte aufgrund seines Todes nicht mehr verändert werden.

für mein erstes Handbuch der Supervision (1990) kein Organisationsentwickler bereit war mitzuarbeiten, gab es jetzt auch aus diesem Kreis eine große Zustimmung. Es geht mir nicht darum, die beiden Beratungsansätze beliebig zu vermischen, aber zu mehr produktiver Kooperation anzuregen. Deshalb wird in den ersten beiden Kapiteln zwischen Supervision und Organisationsentwicklung unterschieden werden, wobei sich zeigen wird, daß sich diese Grenze in der Tat nur als ‚Fokus‘ einhalten läßt. Das 3. Kapitel habe ich „Innovation durch Supervision und/oder Organisationsentwicklung“ genannt, weil hier z.T. neue Arbeitsfelder beschrrieben wurden in denen in besonderer Weise die Verbindung bzw. Kooperation dieser beiden Beratungsansätze zum Tragen kommt.

Mein Anliegen war es, die Grenzen und Möglichkeiten eines jeden Ansatzes aufzuzeigen. Mein Ziel war es ferner, von einer destruktiven Konkurrenz zu einer produktiven Kooperation zu ermutigen. Die Leserin und der Leser werden entscheiden müssen, inwieweit mir dies gelungen ist. Gerade das letzte Kapitel wird zeigen, daß es viele Beispiele dafür gibt, daß in der Praxis ein Miteinander unumgänglich ist. Auch wenn dies für die eigene professionelle Identität schmerzhaft sein mag, ist es im Sinne der Auftraggeber und ihrer Anliegen m.E. unumgänglich die Grenze zu markieren und zu halten. Mein ursprüngliches Ziel, einer genaueren Abgrenzung beider Methoden, ist wohl nur unzureichend möglich wie mir im Laufe der Arbeit deutlich geworden ist. In der Praxis wird es wohl so aussehen, daß es keine generalisierbaren Kompetenzprofile geben wird. Jeder Berater wird entsprechend seinem individuellen Profil entscheiden müssen, welchen Auftrag er sinnvoll übernehmen kann und welchen Auftrag er ablehnen sollte bzw. wo sinnvolle ergänzende Kooperation angesagt ist.

Ich hoffe, daß dieses Handbuch ein Schritt ist, die Unterschiede und gleichwohl die Gemeinsamkeiten aufzuzeigen und sowohl für die Anbieter wie die Anfrager nach Beratung eine Quelle der Inspiration und Orientierung ist. Mein besonderer Dank gilt in erster Linie all denen, die durch ihre Beiträge dieses Buch in seiner Vielseitigkeit erst möglich gemacht haben.

Berlin, im September 1998

H.P.