

Interne Supervision – effektive Unterstützung für Organisationen in Veränderung

Konferenz : Organisationsinterne Supervision

Köln 28.09.2004

Prof.Dr. Kornelia Rappe-Giesecke



Gliederung des Vortrags

- Kernkompetenzen der Supervision: Was leistet Supervision?
- Geschäftsfelder von Beratung: Was gibt es sonst noch?
- Was brauchen die Kunden: Mitarbeiterinnen und Führungskräfte
- Aufgaben interner Supervision: Beratung und PE-Aufgaben
- Welchen Nutzen haben Führungskräfte von interner Supervision?
- Welchen Nutzen haben Mitarbeiterinnen von interner Supervision?
- Erfolgsbedingungen interner Supervision: Welchen Rahmen braucht sie, damit dieser Nutzen entsteht?



Kernkompetenzen der Supervision

- Supervision ist personenbezogene Beratung von Professionals
- Sie ist eine Form der Personalentwicklung
- Supervision begreift berufliches Handeln als das emergente Produkt des Handelns
 - als Angehöriger einer Profession mit fachlicher Qualifikation
 - als Träger einer bestimmten Funktion in einer Organisation
 - als Person
- Sie untersucht das auf Aufeinanderwirken dieser drei Parallelprozesse in einem konkreten Fall und versucht das berufliche Handeln zu optimieren und den Transfer der Erkenntnisse auf die Praxis zu ermöglichen
- Sie trägt zur Qualifizierung bei, indem aus dem Einzelfall Maximen für professionelles Handeln in dieser Art Situationen gezogen wird



Geschäftsfelder von Beratung

- Supervision
Das berufliche Handeln von Professionals (Profession, Funktion und Person) mit Schwerpunkt auf Professional-Klient-Beziehungen
- Coaching
Management von Organisationen und Führung von Mitarbeitern
- Karriereberatung
Gestaltung der inneren und äußeren Karriere
- Organisationsberatung
Organisationsberatung steuert und begleitet die Entwicklung einer Organisation oder ihrer Subsysteme in den Dimensionen Strategie, Prozesse, Struktur und Kultur



Was brauchen die Kunden?

- Beratung über Beratung
- BeraterInnen, die mehr als eine Beratungsform im Angebot haben oder:
- Die die Chancen und Grenzen der Beratungsformen kennen
- Berater, die vom Kundennutzen und vom Ziel der Beratung her denken und nicht von ihrem Angebot her
- Berater, die mit den anderen BeraterInnen, die in der Organisation arbeiten, und mit dem Management kooperieren



Aufgaben interner SupervisorInnen

- Beratung über Beratung anbieten:
Bedarf ermitteln und selbstgestellte Indikation überprüfen
- Selbst Beratung anbieten
- Pool von externen BeraterInnen aufbauen für Supervision, Coaching , Organisationsberatung, Training
- Externe Berater vermitteln
- In insider-outsider Teams in OE Projekten mitwirken
- Vernetzung der Berater untereinander und mit den Führungskräften organisieren
- Führungskräfte beraten zu Fragen der PE und OE



Nutzen interner Supervision für Führungskräfte

- Trägt zur Qualitätssicherung der Arbeit bei
- Übernimmt abgesprochen Führungsaufgaben auf Zeit (z.B.fachliche Kontrolle)
- Leistet einen Beitrag zur geforderten Evaluation der Arbeit durch Selbstevaluation der MitarbeiterInnen
- Effekt auf die Arbeit ist hoch- learning near the job
- Interne Beratung spart Zeit- BeraterInnen müssen nicht ‚aufgeschlaut‘ werden, sie haben ExpertInnenwissen und sie kennen die Kräfteverhältnisse in der Organisation
- Interne Beratung spart Kosten durch Übernahme einer Clearingfunktion – Beratung über Beratung und Koordination von BeraterInnen
- Führungskräfte können durch professionell geschulte Interne etwas über Tendenzen, Stimmungen und strukturelle Probleme in ihrer Organisation erfahren

Nutzen interner Supervision für MitarbeiterInnen

- Rasches Verstehen der Arbeitssituation durch die SupervisorInnen
- Verbesserung der professionellen Handelns in kritischen Einzelfällen
- Bewusstwerden der eigenen Steuerungsprogramme (Maximen für professionelles Handeln) und damit die Möglichkeit, die eigenen Handlungsoptionen zu erweitern
- Transfer des Lernens in den Alltag und erneute Reflexion der Ergebnisse
- Sicheres Wissen über die eigenen Fähigkeiten und Grenzen und die Stolpersteine
- Schutz vor burn out und Überlastung durch Sortieren und entwickeln von Handlungsstrategien
- Professionalisierung des beruflichen Handelns und damit Sicherung der Employability



Dilemmata interner Beratung

- Interne Berater sind Mitarbeiter und Berater von Mitarbeitern
- Sie haben Expertenwissen über die Organisation(Beobachter) und sind ihren latenten Strukturen und Prozessen wie jeder anderer auch ausgesetzt
- Es wird erwartet , dass sie sich mit den Zielen der Organisation identifizieren (Tendenzbetriebe!) , Führungsentscheidungen mittragen, Machtverhältnisse respektieren und gleichzeitig ihren Klienten gegenüber loyal sind (deutlich 2 Auftraggeber)
- Sie haben Vorwissen und brauchen Unbefangenheit und Neugier („ aber Sie wissen doch wie es hier läuft!“)
- Übernehmen Leitungsfunktionen auf Zeit ohne eine solche Funktion zu haben
- Sollen oft kurzfristige Veränderungen bewirken und brauchen längere Entwicklungsprozesse, um diese Ziele zu erreichen
- Entwickeln mit der Zeit eigene politische Ideen und Strategien- Gefahr der manipulativen Beratung



Erfolgsbedingungen interner Supervision

- Stabsstelle direkt unter Vorstand oder in der Personalabteilung
- Zielvereinbarung, Aufgabengebiet, Kompetenzen, Verantwortung mit Vorstand bzw. Führungskraft klären
- Bericht an diese Stellen und Rückkopplung von wichtigen, die Organisation betreffenden Daten und Einschätzungen
- Einbindung in Strategie und Veränderungsprojekte
- Beratungskonzeption und Rahmenvereinbarungen über Beratung
- Interne Berater machen Beratung über Beratung
- Interne Berater haben Mehrfachqualifikationen: bieten neben Supervision z.B. Training, Teamentwicklung, Fortbildung oder Karriereberatung an

