

# Vortrag auf der DGFP-Messe am 14.06.2007 in Wiesbaden

**Monika Möller**

## **Chancen von Supervision in der Personalentwicklung**

Sehr geehrte Damen und Herren!

Ich möchte Ihnen etwas über die Chancen von Supervision in der Personalentwicklung sagen und gehe davon aus, dass hier im Publikum sowohl Kollegen und Kolleginnen sitzen als auch Interessierte aus dem Personalbereich, die sich informieren wollen und Fragen an die Supervision haben.

Ich spreche hier in zwei Rollen. Das eine ist die Rolle als Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V.

Als führender Berufs- und Fachverband beschäftigt sich die DGSv mit dem Markt ihrer Mitglieder und macht Supervision in verschiedenen Branchen bekannt. Aber auch konzeptionelle Themen, fachliche Standards und der Fachdiskurs stehen im Zentrum. Aktuell diskutiert der Verband über grundsätzliche Fragen, über die Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft, über das was in der Beratung wirklich leitet, die Werte und Normen der eigenen Zukunft.

Meine zweite Rolle ist die der Praktikerin. Ich bin seit 25 Jahren ausgebildete Supervisorin und seit 20 Jahren selbständig tätig, mache seitdem neben einem kleineren Anteil Fortbildung und Trainings hauptsächlich Supervision. Mit Team-Gruppen- und Einzelsupervision arbeite ich vorwiegend in sozialen Feldern, Gesundheits- und Bildungsbereich einschließlich. Mit Einzelsupervision oder Coaching arbeite ich auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Kurz zur Begriffsklärung:

Ich verwende den Begriff Organisation als Oberbegriff, der die Ordnung und Struktur meint, wenn Personen und Gruppen arbeitsteilig und auf ein Ziel gerichtet zusammenarbeiten. Ein Unternehmen ist demnach eine Form von Organisation.

Personalentwicklung gebrauche ich für einen Bereich in jeder Organisation, der die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen betrifft. Vor allem in größeren Organisationen findet gezielte Personalentwicklung statt, in vielen kleineren läuft dieser Bereich irgendwie nebenbei mit und in vielen anderen findet überhaupt keine gezielte Personalentwicklung statt. Aber auch da entwickeln sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Manche zur Zufriedenheit der Organisation und/oder zur eigenen, manche nicht.

Organisationsentwicklung bezieht sich auf die Gesamtheit der Prozesse in einer Organisation. Auch in der Organisationsentwicklung gibt es Unterschiede hinsichtlich der Ziele und Steuerung. Manchmal findet die Entwicklung einfach ohne Reflexion statt, manchmal sind eigene Abteilungen oder externe Berater mit der gezielten Steuerung der Organisationsentwicklung beschäftigt.

Zum Bereich der Personalentwicklung zähle ich alles, was mit der Herstellung und dem Erhalt von Arbeitsfähigkeit zu tun hat:

- Motivation, Einstellung und Haltung zur Arbeit
- Gesundheit und Gesunderhaltung
- Gestaltung der Arbeitsaufträge (Rollenklärung, Teambildung)
- Arbeitsplatzgestaltung
- Fachliche Qualifizierung für den Arbeitsauftrag
- Feedback zur Arbeit
- Einsatz und Förderung von Kompetenzen (Karriere- und Bildungsplanung, Nachwuchsförderung)
- Konfliktmanagement

An diesen Stichworten wird deutlich, dass ich die Themen der Personalentwicklung sehr eng mit den Themen der Organisationsentwicklung verknüpft denke.

Der Einsatz von Personal ist abhängig von strategischen Entscheidungen der Organisationsleitung, die Aufgaben- und Rollenklärung ist abhängig von Strukturentscheidungen, die Motivation und

Zufriedenheit von Mitarbeitern ist abhängig vom wirtschaftlichen Erfolg und vom Grad der Beteiligung an Prozessen.

Im Idealfall sind Verantwortliche in der Personal- und Organisationsentwicklung gut über die strategischen Prozesse informiert.

Im Idealfall werden strategische Entscheidungen und Strukturentscheidungen mit Sorgfalt aufeinander abgestimmt.

Im Idealfall wird der Personaleinsatz und die Entwicklung und Bildung von Personal entsprechend geplant.

Im Idealfall besteht ein Dialog zwischen Bedarf und Bedürfnissen, findet ein wechselseitiger Austausch zwischen den Mitarbeitern und dem Management statt.

Wie gesagt: Im Idealfall. Nun ist nicht überall alles ideal.

Strategische Planung ist überall ungeheuer komplex und schnell. Die Marktdynamik löst eine Veränderungsdynamik in allen Branchen aus, die Halbwertszeit von Entscheidungen wird immer kürzer. In Folge davon sind Rollen- und Auftragsklärung immer flexibler zu organisieren. Gutes Projektmanagement erfordert erhöhten Aufwand an Klärung. Und die Motivation, Weiterbildung und Gesundheit von Mitarbeitern verlangt eigentlich ein ganz anderes Tempo, will man die Leute wirklich mitnehmen und beteiligen, will man sie überzeugen und nicht nur überreden.

Die Bedeutung der sogenannten weichen Faktoren ist nicht mehr strittig. Dass Organisationen ihre Ziele nur erreichen können, wenn die beteiligten Personen mitziehen, ist Alltagswissen geworden. Und dass innere Kündigung, Überforderung, fehlendes Wissen, vorzeitiger Verschleiß, Konflikte und chronische Unzufriedenheit ein großes Risiko darstellen und angesichts des demografischen Wandels und des beginnenden Fachkräftemangels Personal nicht einfach austauschbar und ersetzbar ist, wird zwar manchmal vom Management nicht gern gehört, macht aber die gezielte Personalentwicklung für die sog. weichen Themen umso wichtiger.

Wenn man dann noch die Qualität von Dienstleistungen und Produkten hinzuzieht und dabei auf erreichte Standards Wert legt und Werte wie soziale Gerechtigkeit, keine Kinderarbeit, Klimaschutz und Nachhaltigkeit hochhält, dann werden die Spannungen spürbar, mit denen Organisationen zu tun haben. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stehen verantwortlich ihren Kunden und ihrem Auftrag gegenüber und sind zugleich den Veränderungsprozessen in ihrer Organisation ausgesetzt. Das erzeugt Druck, mit dem man bewusst umgehen lernen muss. Viele Arbeitnehmer sagen, dass sie gerne im Kontakt mit Menschen arbeiten, als Kunden, als Kollegen, als Klienten. In einem guten Team arbeiten, wird meistens positiv als Wunsch formuliert.

Kontakt ist schön, erfüllt Wünsche nach Bestätigung, nach Anerkennung für die eigene Leistung, vermittelt Gefühle von Zugehörigkeit und Gebrauchtwerden. Aber Kontakt hat eben auch die Schattenseite zu bewältigen, die mit Fremdheit, Abschied, Enttäuschungen, Kränkungen, Absagen, Unverständnis verbunden ist.

Verantwortung für qualitativ gute Arbeit und für eine gute Kooperation setzt ein hohes Maß an sozialer Kompetenz voraus. Verhandeln können, Klärung herbeiführen, sich schnell auf neue Teams einstellen, für mehrere Chefs arbeiten, Kompromisse finden sind kommunikative Anforderungen, die deutlich wachsen und für die Raum und Zeit zur Verfügung stehen muss.

Das gewünschte Miteinander funktioniert nicht einfach so, wie man sich das gedacht hat. „Ich bin kompetent- ich bin freundlich - ich weiß, was ich will und das sage ich auch“ – manche meinen, das reicht schon. Das Problem entsteht, weil der andere für sich genauso denkt und da jeder sich nur in seinem eigenen Film auskennt und bewegt, funktioniert es irgendwie nicht zusammen. Dass der andere auch andere Interessen und Ziele hat, eine andere innere Wirklichkeit und dass alte emotionale Erfahrungen auch immer wieder eine Rolle spielen in der Wahrnehmung – das wird oft unterschätzt.

Und so entstehen Ratlosigkeit, Selbstzweifel, Rückzug, Missverständnisse, Konflikte und Intrigen – mit fatalen Folgen für die Kooperation, für die Qualität von Produkten und Dienstleistungen und damit für die Organisation.

Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung sind wesentliche Aufgaben in Organisationen, die nicht jenseits von strategischen Entscheidungen geleistet werden können, sondern verbunden werden müssen. Ist das auch eine Aufgabe für die Personalentwicklung?

Diese Entwicklungsaufgaben finden in Prozessen mit hoher Wechselwirkung statt, sicher nicht nur von oben nach unten, nicht nur abhängig von Rollen und Hierarchien, aber immer durch Personen und ihre kommunikativen Fähigkeiten.

Zur Unterstützung dieser Kommunikation ist Supervision ein Instrument, einsetzbar für Einzelne, Gruppen und Teams. Auf allen Ebenen der Organisation. Supervision als Beratung, die immer diese Wechselwirkung im Blick hat.

Bevor ich noch etwas differenzierter beschreibe, was ich unter Supervision verstehe, möchte ich zwei Beispiele aus der Beratungspraxis erzählen:

### **1. Beispiel:**

In einer großen Behinderteneinrichtung werden zunehmend ambulante Angebote installiert, deren Finanzierung durch die Kommune oder das Land noch unklar ist und wo Bedarf vermutet wird und Konzepte noch entwickelt werden müssen. Die Organisation sorgt für relativ klare Strukturen, so gibt es einen neuen Fachbereich für ambulante Angebote, eine Abteilung in diesem Fachbereich soll einen ‚Familienunterstützenden Dienst‘ aufbauen. Die Stelle der Abteilungsleiterin wird von außen besetzt und 4 Mitarbeiterinnen sollen das Angebot entwickeln. Von diesen 4 ist eine neu und die drei anderen sind langjährige Mitarbeiterinnen, die aufgrund früherer Erfahrungen in der Einrichtung eine enge Anbindung an die oberste Leitung mit viel Entwicklungsspielraum und persönlicher Anerkennung für neue Konzepte gewohnt waren.

Mit viel Elan wird der Bedarf in den Familien festgestellt, werden Ideen entworfen, Kontakte geknüpft und Kooperationspartner außerhalb der Einrichtung gewonnen. Dabei werden auch Hoffnungen und Erwartungen geweckt.

Die neue Abteilungsleiterin wird mit einem sehr engen finanziellen Rahmen für dieses Angebot ausgestattet, weil die öffentliche Refinanzierung vertraglich noch nicht gesichert ist und die Einrichtung keine Eigenmittel mehr in ein neues Angebot stecken kann. Für sie ist das kein Problem, aber ihr gelingt es nicht, die Mitarbeiterinnen mit ins Boot zu holen.

Die lassen sich nicht auf den engen Rahmen ein. Eine heftige Konfliktdynamik entsteht, die sich über ein Jahr streckt, die Entwicklung verhindert und das neue Angebot gefährdet.

Die Mitarbeiterinnen arbeiten vor Ort mit den Betroffenen gut und beharren auf der Professionalität ihrer Arbeit.

Die Abteilungsleiterin kämpft um die Einhaltung ihres Wirtschaftsplans, der nur zu erfüllen ist, wenn z.B. auch mit ungelerten Kräften auf Honorarbasis gearbeitet wird, um die Fallzahlen zu erhöhen. Die Mitarbeiterinnen wollen nicht als Sachbearbeiterinnen deklassiert werden, die nur die Einsatzplanung machen.

Der übergeordnete Fachbereichsleiter versucht zu vermitteln, die Abteilungsleiterin zu stärken, was aber nur weiter ihre Autorität untergräbt und die Kluft verstärkt.

Ein mühsames Ringen ging in der Supervision zunächst um die Frage, ob alle in diesem Team unter den gegebenen Bedingungen zusammenarbeiten wollen oder ob der Leitung eine Personalentscheidung, d.h. eine Versetzung empfohlen werden muss. Dazu mussten über mehrere Sitzungen Kränkungen ausgesprochen und Missverständnisse geklärt werden. Dann ging es um die wechselseitige Akzeptanz der unterschiedlichen Rollen und Kompetenzen. Das war mit Hinhören und Erlernen von verschiedenen Sichtweisen und Instrumenten verbunden. Den Wirtschaftsplan und die fachlichen Überlegungen für das neue Angebot miteinander in Einklang zu bringen, die Spielräume für die Erweiterung der finanziellen Möglichkeiten in Zukunft zu entdecken – all das war Thema in einem langsamen Lernprozess. Die solide Basis für ein langfristig angelegtes Projekt braucht eben Zeit.

### **2. Beispiel:**

Der langjährige Abteilungsleiter aus der Entwicklungsabteilung in einem mittelständischen Unternehmen ist sehr mit dem Unternehmen identifiziert. Sein direkter Vorgesetzter, der Bereichsleiter kommt selbst aus dem Kaufmännischen und steht der Abteilung Vertrieb näher als der Entwicklung. In fachlicher Hinsicht verlässt er sich aber sehr auf seine Entwicklungsabteilung und kommt auch mit dem Abteilungsleiter gut zurecht. Aufgrund neuer und internationaler Geschäftskontakte verspricht nun die Geschäftsleitung Kunden immer öfter, ein Produkt in sehr kurzer Zeit liefern zu können. Das fordert der Markt. Die Folge ist, dass manche Produkte aus Sicht der Entwicklung nicht mehr ausreichend getestet werden. So geschehen im vergangenen Jahr. Obwohl er seinen Chef gewarnt hat, wurde ein System produktiv und musste vom Kunden wegen Mängel zurückgeholt werden, was sehr viel Geld gekostet hat. Den Abteilungsleiter der Entwicklung hat das so aufgeregt, sein Ärger auf den Vorgesetzten war enorm, vor allem weil die Geschäftsleitung ihm die Schuld gegeben hat. Er hat dort nicht gesagt, dass er seinen Vorgesetzten gewarnt hatte, weil er ihn nicht in die Pfanne hauen

wollte. Er ist aber durch seinen aufgestauten Ärger krank geworden und leidet seitdem unter Bluthochdruck und fragt sich, ob er diesen Job noch 15 Jahre durchhält.

In der Supervision geht es um seinen persönlichen Umgang mit Ärger, aber auch um die reale Verantwortung für seine Arbeit. Es geht um eine Balance zwischen Loyalität und Identifikation auf der einen Seite und Klärung von Zuständigkeiten und Transparenz auf der anderen Seite. Ziel ist die Befähigung zur offeneren Kommunikation auf und vor allem mit der Leitungsebene.

Soweit die beiden Praxisbeispiele.

In der Supervision geht es also nicht direkt um die Lösung eines Problems oder um eine theoretische Unterweisung zu Konflikten, Führungsstil oder Teamentwicklung. Es geht auch nicht nur um die persönliche Ebene. Es geht um das Verstehen und die Reflexion des konkreten Geschehens in den verschiedenen Aspekten, um das Aushalten von Spannung und Sich-Einlassen auf einen Prozess. Das Durcharbeiten setzt dann die Energie frei, aus der sich tragfähige Lösungen ergeben. Das muss nicht immer lange dauern, auch an einem Tag kann ein klärender Prozess entstehen, der eigene Kräfte in einer Gruppe freisetzt.

Wenn man Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen überzeugen und nicht überreden will, muss man sie abholen, wo sie stehen und muss wirklich hinhören. Die Kunst ist dann, nach vorne zu schauen, ohne das Gewesene und die widersprüchliche Realität zu verleugnen. Egal, ob es um das Thema Gesundheit, ältere Arbeitnehmer, Führungsrolle oder Teambildung geht, es geht immer um die Übernahme von Eigenverantwortung des Einzelnen und um das Ansprechen und Verhandeln und damit auch um Kontakt und Beziehung.

Es gibt sicher etliche Fragen zum Thema Supervision, die sich auf Kompetenzen, Felderfahrung und anderes beziehen.

Informationen, fachliche Grundlage über Supervision und Ausbildung finden Sie auf der website und in den Broschüren der DGSv.

Besuchen Sie uns auch am Stand der DGSv, fragen Sie die anwesenden Supervisoren und Supervisorinnen, die sich auf Gespräche freuen.

Zusammenfassend zum Schluss einige Punkte zur Supervision in der Personalentwicklung.

Supervision ist kein Allheilmittel und sollte auf der Basis einer Auftragsklärung eingesetzt werden. Zum Verstehen, Sortieren, zur Klärung, zur Reflexion und zur Stabilisierung.

Es geht um die Verbindung unterschiedlicher Ebenen. Der Perspektivwechsel eröffnet neue Sichtweisen. Probleme werden im Kontext verstanden, nicht psychologisiert, auch wenn die persönliche Ebene eine Rolle spielt.

Eine Auftragsklärung, die immer im Dreieck stattfindet, also mit Zustimmung des Auftraggebers und des Supervisanden oder des Teams und der Supervisorin.

Zielorientiert, aber ergebnisoffen, prozessorientiert und auf den Auftrag bezogen.

Supervision kann eingesetzt werden, um Feed-backs aus Mitarbeitergesprächen oder aus Fortbildungen nachzuarbeiten.

Oder zur Teamentwicklung in einem Projektteam.

Oder zur Karriereplanung für eine Nachwuchsführungskraft.

Oder zur Entlastung für gestresste Mitarbeiter.

Zur Konfliktklärung, zur Qualitätssicherung usw.

Und sie ist am besten wirksam, wenn sie über das Interesse der Vorgesetzten eingebunden ist in die Entwicklung der Gesamtorganisation.

Und das könnte bedeuten, dass interessierte Vorgesetzte Rückmeldungen aus der Supervision erfahren, die sie selbst mit in den Blick nehmen und in ihrer Verantwortlichkeit herausfordern.

Aber das könnte doch ganz sinnvoll sein.

Ich danke für die Aufmerksamkeit.

*Monika Möller*  
Vorsitzende der DGSv