

# Organisationsinterne Supervision und organisationsinternes Coaching in der Praxis

Erfolge sichern  
Krisen meistern  
Mitarbeiter\*innen  
voranbringen

Herausgegeben von der AG  
organisationsinterne Supervision/  
organisationsinternes Coaching  
Gefördert von der DGSV

**DGSv**  
gefördert

## Begleitwort

Die Arbeitsgruppe „Organisationsinterne Supervision und organisationsinternes Coaching“ ist die älteste eigeninitiativ durchgeführte Arbeitsgruppe von DGSv-Mitgliedern. Sie wurde 1994 gegründet und feiert somit 2019 ihr 25-jähriges Bestehen.

2004 veröffentlichte die AG in Zusammenarbeit mit der DGSv die Broschüre „Organisationsinterne Supervision in der Praxis“, die inzwischen vergriffen ist. Die gute Nachfrage war der Grund, aus dem sich die AG „Organisationsinterne Supervision und organisationsinternes Coaching“ entschlossen hat, die Ihnen hier vorliegende überarbeitete Version zu erstellen. Die DGSv hat dieses Vorhaben im Rahmen des auf der MV 2017 beschlossenen Förderprogramms für Mitgliederinitiativen „DGSv initiativ“ gerne gefördert, indem sie Satz und Druck finanziert hat. Für die DGSv handelt es sich um eine bedeutsame Initiative von DGSv-Mitgliedern. Die interne Perspektive aus der Organisation und die externe auf die Organisation ergänzen einander, wenn es darum geht, eine auf Organisationen zugeschnittene arbeitsweltliche Beratung anzubieten. Den Diskurs, welche Rolle die organisationsinterne Beratung dabei hat, hält die AG in der DGSv wach.

Dr. Annette Mulkau  
Stellv. Geschäftsführerin der DGSv  
Mai 2019

## Vorwort

Die 2004 veröffentlichte und nun 2019 aktualisierte Broschüre „Organisationsinterne Supervision und organisationsinternes Coaching in der Praxis“ hat das Ziel, über die Merkmale interner Supervision und internen Coachings in der Arbeitswelt zu informieren und deren Besonderheiten zu benennen. Die aufgezeigten sieben guten Gründe für das interne Beratungsformat haben weiter Bestand. Die AG bedankt sich für die Förderung im Rahmen des Förderprogramms für Mitgliederinitiativen „DGSv initiativ“ und wünscht der interessierten Leserschaft eine informative Lektüre.

Petra Schmitz-Kolkmann  
Sprecherin der AG  
„Organisationsinterne Supervision  
und organisationsinternes Coaching“

# Supervision und Coaching als organisationsinterne Beratungsangebote

Supervisor\*innen und Coaches beraten Menschen in ihrem beruflichen Handeln. Dadurch sichern und verbessern sie die Qualität der beruflichen Arbeit. Supervisor\*innen und Coaches arbeiten in verschiedenen Zusammenhängen, zum Beispiel:

- › Sie unterstützen Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen bei der Ausübung ihrer Arbeitsaufgaben.
- › Im Rahmen der Organisationsentwicklung begleiten sie die Einführung neuer Organisationsstrukturen und die Innovation bisheriger Dienstleistungen.
- › In der Personalentwicklung unterstützen sie die Implementierung und Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung und Weiterentwicklung der Beschäftigten.

Organisationsinterne Supervisor\*innen und Coaches stehen in einem Anstellungsverhältnis zur Organisation/zum Unternehmen, in welchem sie beratend tätig sind.

## Sieben gute Gründe für den Einsatz organisationsinterner Supervisor\*innen, Coaches

### 1. Fester Platz in der Organisation

Organisationsinterne Supervisor\*innen, Coaches verbindet ein Arbeitsverhältnis mit der Organisation, in der sie beratend tätig sind. Ihr Einsatz stellt einen festen Bestandteil der Organisations- und Personalentwicklung dar. In großen Organisationen wird der Einsatz der internen (und externen) Supervision oft durch eine eigens dafür zuständige Fachstelle gesteuert und koordiniert.

### 2. Solide Organisationskenntnis

Organisationsinterne Supervisor\*innen kennen die Ziele der Organisation und sind diesen loyal verpflichtet. Sie sind mit den Abläufen und Arbeitsstrukturen ebenso vertraut wie mit der Organisationskultur. Ihre Anschlussfähigkeit ist hoch.

### 3. Kontinuierliche Begleitung

Bei Veränderungsprozessen spielen die Fachdienste (Bereiche, Abteilungen, Fachstellen) für organisationsinterne Supervision, organisationsinternes Coaching eine wichtige Rolle: Die internen Supervisor\*innen, Coaches formulieren den Handlungsbedarf mit und achten bei der schrittweisen Einführung von Neuerungen auf die Qualität der Umsetzung. Das Spektrum ihres Einsatzes reicht von der persönlichen Begleitung einzelner Mitarbeiter\*innen oder Teams über die Optimierung der Arbeitsbedingungen und der internen Abläufe bis hin zur Konzeption von Maßnahmen betrieblicher Aus-, Fort- und Weiterbildung. Sie wirken dabei eng mit den Leitungs- und Fachkräften der Organisation zusammen.

### 4. Rasche Erreichbarkeit

Organisationsinterne Supervisor\*innen, Coaches sind in der Regel schnell erreichbar und verfügbar. Dadurch werden der praxisnahe kurzfristige Einsatz und eine flexible Prozessgestaltung gewährleistet.

### 5. Koordination der Beratungsmaßnahmen

Organisationsinterne Supervisor\*innen, Coaches bzw. deren Fachdienste (oder Stabsabteilungen) arbeiten an der Schnittstelle zu externer und interner Beratung, externer und interner Personalentwicklung und Weiterbildung. Sie tragen damit dazu bei, dass externe und interne Maßnahmen optimal aufeinander abgestimmt werden können. Durch Evaluation und anonymisierte Rückmeldungen leisten sie ihren Beitrag zum Lernen der Organisation.

### 6. Organisationsentwicklung

Durch Supervision und Coaching können strukturelle Probleme der Organisation erfasst und Maßnahmen in Organisations- und Personalentwicklung gesetzt werden. Kontinuierliche Supervision und kontinuierliches Coaching spielen damit auch eine wichtige Rolle im Qualitätsmanagement von Organisationen und tragen so zur positiven Außenwahrnehmung bei.

### 7. Verschwiegenheit

Organisationsinterne Supervisor\*innen, Coaches sind sich der Verpflichtung zur Verschwiegenheit und Vertraulichkeit persönlicher Aussagen in Supervisionsgesprächen im internen Kontext der Organisation besonders bewusst. In Organisationen mit einer längeren Geschichte interner Supervision liegt oft ein für alle verbindliches Regelwerk vor, das die Verschwiegenheit des Supervisors/der Supervisorin institutionell absichert und bei Dreieckskontrakten die Rückmeldung nicht vertraulicher Beratungsinhalte regelt.

# Organisationsinterne Supervision und organisationsinternes Coaching – sinnvoll im Alltag angewandt

Zwei Fallvignetten :

## Fall 1

### Die Situation

Viele Berufe im sozialen Bereich leiden unter einem Fachkräftemangel, die Fluktuation ist sehr hoch. Die Kosten turbulenter Veränderungen tragen oft die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### Mittel und Wege

Berufseinsteiger\*innen aus sehr vielen unterschiedlichen Bereichen profitieren vom Angebot interner Supervision und internen Coachings. So werden etwa Sozialarbeiter\*innen im „Allgemeinen Sozialen Dienst“, Pfleger\*innen in Krankenhäusern oder Einrichtungen der Altenhilfe, Erzieher\*innen in Kitas, Seelsorger\*innen Angebote gemacht, ihren Berufseinstieg durch Gruppen- oder Einzelsupervision begleiten zu lassen. Dies fördert ihr Rollenlernen und erleichtert den Berufseinstieg in oft sehr komplexen und herausfordernden Alltagssituationen und fördert kollegiales Lernen.

## Fall 2

### Die Situation

Ein junger Kollege hat aufgrund seiner fachlichen Kompetenz eine mittlere Führungsaufgabeneu übernommen. Er ist aber noch unsicher in Bezug auf seine Führungsrolle. Ihm fehlt es zu Beginn an Akzeptanz bei den Kollegen\*innen.

### Mittel und Wege

Die Organisation unterstützt seine Rollenfindung sowie die Entwicklung seiner sozialen Kompetenz durch ein Leitungscoaching. Der\*die organisationsinterne Supervisor\*in weiß um die Ziele, das Selbstverständnis und die Kultur der Organisation. So gewinnt der\*die Supervisor\*in das Vertrauen der jungen Führungskraft und hilft ihm, in seine neue Rolle hineinzuwachsen. Die Veränderung auf der Leitungsebene des Teams wird zusätzlich durch eine Teamsupervision begleitet.

# Die AG „Organisationsinterne Supervision und organisationsinternes Coaching“

Seit 1994 gibt es in der DGSv eine eigene Arbeitsgruppe von organisationsinternen Supervisor\*innen, die sich mit den spezifischen Merkmalen dieses Beratungsformats beschäftigt.

Die Mitglieder dieser Arbeitsgruppe sind interne Supervisor\*innen, Coaches in der katholischen und evangelischen Kirche, bei freien Wohlfahrtsverbänden und freien Trägern, in einer Landesbehörde, in Stadt- und Kommunalverwaltungen, in Krankenhäusern, bei der Feuerwehr und Justiz.

Bei den spezifischen Merkmalen von organisationsinterner Supervision und organisationsinternem Coaching spielen die Entstehungsgeschichte, die Verortung in der Organisation und die sich daraus ergebenden Rahmenbedingungen eine wesentliche Rolle. So kann interne Supervision, internes Coaching z.B. in Stabsfunktion angesiedelt sein, im Personalbereich, als eigener Fort- und Weiterbildungsbereich, um nur einige Möglichkeiten zu nennen.

Unabhängig von der Organisationsform kann der Einsatz von organisationsinternen Supervisor\*innen und Coaches einen festen Bestandteil der Organisations- und Personalentwicklung darstellen.

Durch ihr Expertenwissen über Beratungsformate haben organisationsinterne Supervisor\*innen die Möglichkeit, in ihrer Organisation „Beratung über Beratung“ anzubieten, mit dem Ziel, die passgenauen Interventionsformen zu ermitteln, ggfs. zu planen und durchzuführen.

Dabei übernehmen sie wichtige Funktionen im Zusammenwirken mit externen Supervisor\*innen und Coaches, Fortbildner\*innen, Referent\*innen und Berater\*innen. Weiterhin organisieren sie fachliche Austauschformen von Internen und Externen mit und ohne Leitungsebenen.

Um die Grenzen von organisationsinterner Supervision und organisationsinternem Coaching auszuloten, der möglichen „Betriebsblindheit“ vorzubeugen, den Gefahren und Fallen z.B. selbstgestellter Aufträge, Rollenkonfusion durch Rollenvielfalt entgegenzuwirken, nutzen organisationsinterne Supervisor\*innen

und Coaches alle Formen der Reflexion des eigenen beruflichen Handelns durch Kontrollsupervision, Balintgruppen, kollegiale Beratungssettings, die Arbeitsgruppe etc. sowie Fort- und Weiterbildung.

So hat die Arbeitsgruppe sich auch in der DGsv an dem Qualitätsentwicklungsverfahren beteiligt und eigene Fragebögen, die das Anstellungsverhältnis organisationsinterner Supervisor\*innen/ Coaches und die spezifischen Rahmenbedingungen berücksichtigen, entwickelt.

Die Arbeitsgruppe zeichnet sich über ihr hohes Maß an kollegialem Fachaus-tausch an den aktuellen Fragestellungen der Arbeitswelt in den jeweiligen Organisationen und den daraus abzuleitenden Fachthemen aus. Des Weiteren hat sie dabei die Belange der Profession und damit verbunden die Themen in der DGsv im Blick.

An der Mitarbeit in der AG interessierte interne Supervisor\*innen, Coaches erfahren im Mitgliederbereich der DGsv-Website ([www.dgsv.de](http://www.dgsv.de)) die Ansprechperson der AG und die Termine.

## Kontakt

AG Organisationsinterne Supervision/ organisationsinternes Coaching

Petra Schmitz-Kolkmann (Sprecherin)

Am Flohbusch 99 | 47802 Krefeld

E-Mail: [petra.schmitz-kolkmann@t-online.de](mailto:petra.schmitz-kolkmann@t-online.de)

Druck Druckerei Zimmermann, Köln

Titelfoto Joel Filipe@unsplash