

## **Studie**

---

# **Supervision – Chancen im For-Profit-Bereich ?**

## **- eine aktuelle Recherche -**

Stand: September 2003

Verfasserin: Dipl. Inf. Petra Hübner  
[huebnerpetra@t-online.de](mailto:huebnerpetra@t-online.de)

# Inhalt

<b><u>Einleitung und Zielsetzung</u></b>	<b>3</b>
<b>1 Einführung in das Thema</b>	<b>4</b>
1.1 Ausgangsbetrachtung	4
1.2 Vorgehensweise	5
1.3 Supervision in FPO's - als Gegenstand einer Untersuchung	6
<b>2 Besonderheit von Supervision: Herkunft aus der Sozialarbeit – ein Erklärungsansatz</b>	<b>7</b>
2.1 Begriffsklärung und Entstehungshintergrund	7
2.2 Abgrenzung zu anderen Beratungsformen – ein Vergleich	9
2.3 Supervision heute – ein Berufsbild-unabhängiges Einsatzprofil	13
<b>3 Vergleich: NPO's und FPO's – Anforderungen an Beratung bzw. Supervision</b>	<b>16</b>
3.1 Vorgehensmodell – Systematisierungsansatz	16
3.2 Unterscheidung ähnliche und nicht-ähnliche Kriterien	16
3.3 Die Chancen einer Übertragbarkeit ...	19
<b>4 Einsatzmöglichkeiten von Supervision</b>	<b>23</b>
4.1 Inhaltliche Schwerpunkte - Anwendungsmöglichkeiten	24
4.2 Systematisierung der Einsatzmöglichkeiten	25
4.3 Qualitätssicherung: Die Auswahl der Beratungsform auf Basis eines Anforderungskatalogs	28
<b>5 Messbarkeit von Erfolg (Leistung und Wirkung)</b>	<b>30</b>
5.1 Ergebnisse der Wirkungsforschung	30
5.2 Nachweis der Effektivität und Effizienz	32
<b>6 Folgerung für Supervision im Wirtschaftskontext</b>	<b>35</b>
6.1 Zusammenfassung und Ergebnisse	37
6.2 Einsatzempfehlungen für For-Profit-Organisationen	41
<b>7 Literatur</b>	<b>42</b>

## Einleitung und Zielsetzung

Vor dem Hintergrund weltwirtschaftlicher Entwicklungen und steigender Anforderungen an Innovation, Effizienz und ökonomisch vernetztes Denken und Handeln setzen viele Unternehmen heute auf neue Lern- und Arbeitsformen.

Gruppenarbeitsplätze, Teamarbeit, Projektmanagement sind markant für eine selbst-organisierte Arbeitsform, die den Mitarbeitern zwar mehr Gestaltungsspielraum einräumt, damit aber auch die Übernahme von mehr Verantwortung abfordert. Unternehmen wollen heute flexible, problemlösende, qualitätsbewusste Mitarbeiter. So-wohl für Führungskräfte als auch Mitarbeiter entstehen neue Anforderungen. Über die vorhandene fachliche Kompetenz hinaus werden nun verstärkt soziale und kommunikative Fähigkeiten gefordert, wie z.B.:

- Gruppendynamische Prozesse erkennen und steuern
- Projektteams begleiten, moderieren und beraten
- Konflikte regulieren
- Entscheidungs- und Problemlösungsverfahren anwenden
- Mitarbeiter beraten und in ihrer Entwicklung fördern
- Abteilungs- und länderübergreifende Kommunikationsfähigkeiten
- Interkulturelle Kompetenzen

Um die anspruchsvollen Anforderungen erfüllen zu können, häufig auch um bereits entstandene Problem- und Konfliktsituationen zu entschärfen, oder gar um bereits gescheiterte Projekte und Modelle aufzuarbeiten, werden immer häufiger in der Wirtschaft, der Verwaltung und in anderen For-Profit-Bereichen verschiedene Formen der Unterstützung, Begleitung und Reflexion von Arbeitsprozessen, oft unter dem Stichwort „Coaching“ nachgefragt.

Dagegen ist Supervision als effektive Maßnahme (und damit Erfolgsfaktor) zur Bewältigung der gesteigerten beruflichen Anforderungen in For-Profit-Organisationen weitgehend unbekannt.

Hinweis: Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf „geschlechtsneutrale“ Formulierungen verzichtet.

# 1 Einführung in das Thema

## 1.1 Ausgangsbetrachtung

Bei der langen Tradition der Supervision verwundert es, dass sie im Wirtschaftskontext so wenig bekannt ist. „*Unternehmen wissen oft gar nicht, dass das was sie brauchen und suchen, Supervision heißt“<sup>1</sup>* – es könnte also ein Defizit im Marketing dieses Begriffes vorliegen. Denn wird statt „Supervision“ der Begriff „Coaching“ verwendet, ist das ein den Unternehmen bekannter Begriff. Der Begriff Coaching stammt aus dem Sport, es geht um Leistung und Dynamik – das hat viel mit Management zu tun – so ist „Coaching“ inzwischen als Methode in Unternehmen bekannt und akzeptiert.

Supervision dagegen ist seit vielen Jahren in Non-Profit-Organisationen<sup>2</sup> ein wichtiges Mittel zur Sicherung der beruflichen Entwicklung und Qualität.

In letzter Zeit tauchen Schlagworte wie „Supervision in Shareholder-Organisationen“ oder „Supervision in der Wirtschaft“ – regelmäßig in der Fachliteratur auf. Auch die einschlägige Management-Literatur nimmt sich verstärkt dem Thema Supervision an. Wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse und Forschungsergebnisse von Supervision im Wirtschaftskontext sind allerdings nur wenige zu finden.

### Die konkrete Fragestellung:

- Warum ist Supervision in For-Profit-Organisationen (FPO) im Gegensatz zu Non-Profit-Organisationen (NPO) so wenig bekannt bzw. im Einsatz?
- Ist der Einsatz von Supervision – abgeleitet aus dem Non-Profit-Bereich - **übertragbar** für For-Profit-Organisationen?
- Welche (neuen) **Einsatzmöglichkeiten** gibt es für Supervision in FPO's?
- Kann die - in For-Profit-Organisationen geforderte - **Effektivität** von Supervision nachgewiesen werden?

Das **Ergebnis** dieser Arbeit soll sein, Einsatzmöglichkeiten für Supervision - unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen von Wirtschaftsunternehmen darzustellen.

<sup>1</sup> Zitat eines interviewten Supervisors für die Zeitschrift „Manager Seminare“ (04/2003) S. 62)

<sup>2</sup> Die Unterscheidung im deutschsprachigen Raum:

- Non-Profit-Organisationen (NPO): Öffentlich-rechtliche und/oder gemeinnützige Organisationen
- For-Profit-Organisationen (FPO): Organisationen die nicht zu NPO's gehören, und deren Organisationszweck i.e.L. Gewinnerzielung ist (im Sprachgebrauch werden synonym auch die Begriffe „Wirtschaftsunternehmen“, „Shareholder-Organisationen“, „freie Wirtschaft“, u.w.a. verwendet.)

## 1.2 Vorgehensweise

Um die Frage zu beantworten, warum Supervision in Non-Profit-Organisationen (NPO) sehr häufig zum Einsatz kommt, während diese Beratungsform in For-Profit-Organisationen(FPO) weitgehend unbekannt ist, soll - als erster Erklärungsansatz - die Herkunft von Supervision betrachtet werden.

Zum Beleg dieser Ausgangsfrage soll ein Vergleich zwischen Non-Profit- und For-Profit-Organisationen erfolgen. Es sollen relevante Merkmale aufgezeigt und betrachtet werden, die einen Unterschied bei der Auswahl und Leistungsanforderung von Beratungsleistungen (Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung) aufzeigen können.

Daraus abgeleitet werden mögliche Einsatzgebiete von Supervision in For-Profit-Organisationen aufgezeigt. Die wesentlichen Merkmale, die Supervision von anderen Beratungsformen wie Coaching und Organisationsentwicklung unterscheiden, sollen hierbei herausgearbeitet und im wirtschaftlichen Kontext betrachtet werden. Als besonderer Schwerpunkt soll hier Supervision im Zusammenhang mit Effizienz untersucht werden.

Abschließend sollen mögliche Einsatzempfehlungen und Vorgehensweisen für den Einsatz von Supervision in For-Profit-Organisationen erfolgen.

**Konzeptionell** ist die Arbeit so angelegt, dass von einem festgestellten Ausgangspunkt (Supervision wird im Gegensatz zu NPO in FPO kaum eingesetzt) ein Beitrag zur praxisnahen Supervisionsforschung geleistet wird.

Dieser Beitrag soll For-Profit-Organisationen unterstützen, die Einsatzmöglichkeiten und Effizienzaussichten von Supervision zu beurteilen. Gleichzeitig sollen vorhandene (Vor-) Urteile bezüglich Supervision hinterfragt und ggf. „ins rechte Licht gerückt“ werden.

### 1.3 Supervision in FPO's - als Gegenstand einer Untersuchung

"*Supervision ist eine Beratungsmethode, die zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird*"<sup>3</sup>. Auf Basis dieser Definition soll das Thema Supervision betrachtet werden. Die theoretischen Hintergrund von Supervision ist umfassend publiziert und wird in einer Vielzahl von Quellen<sup>4</sup> beschrieben. Je nach Richtung, Schule und Nationalität gibt es unterschiedliche Definitionen und Ansätze. Auf diese soll im Rahmen dieser Arbeit eingegangen werden, sofern sie für die Beantwortung der Fragestellungen relevant erscheinen.

---

<sup>3</sup> Es gibt eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen zur Supervision. Diese wurde gewählt, weil der DGSv als deutscher Berufsverband für Supervision, mit seiner Definition zumindest eine Festlegung für die dem Verband zugehörigen Supervisoren vertritt (vgl. auch DGSv: Internet-Recherche. Definition Supervision).

<sup>4</sup> z.B. vgl. Petzold H.G. (1998) S23 ff; Belardi N. (2002). S.18 ff; Allert T. (1998). S16 ff

## 2 Besonderheit von Supervision: Herkunft aus der Sozialarbeit – ein Erklärungsansatz

**Hypothese:** Die Herkunft von Supervision aus dem Non-Profit Bereich legt Supervision auch auf diesen Bereich fest – nur dort ist Supervision als geeignete Beratungsform anerkannt.

### 2.1 Begriffsklärung und Entstehungshintergrund

#### Genealogische Herkunft

*"Supervisor = A person who exercises general direction or control over a business, a body of workmen, etc.; one who inspects and directs the work of others"* (Oxford English Dictionary 2001).

**Aus dem Griechischen:** Supervidere ( $\epsilon \pi i \sigma \kappa o \pi \epsilon \omega$  = visitationi vaco, inspicio, supervideo): Sich der Überwachung widmen, auf etwas sehen, beobachten, inspizieren, nach dem Rechten sehen, kontrollieren, beaufsichtigen, führen, untersuchen (vgl. Internet-Quelle: Petzold H. G. (12/2002)).

#### Verwendung im Sprachraum

Im europäischen Sprachraum steht der psychosoziale und pädagogische Begriff von Supervision im Vordergrund:

Unter dem Oberbegriff Supervision versteht man Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge.

Während es im englischen Sprachraum, vor allem in der amerikanisch geprägten Wirtschaft, ein anderes Begriffsverständnis (abgeleitet von der genealogischen Herkunft) gibt: Hier ist der Begriff Supervisor administrativ geprägt – der Supervisor ist (auch) der unmittelbare Vorgesetzte, der Aufsichtsführende und Anleiter (vgl. Belardi N. (2002) S. 15).

## **Entstehungshintergrund**

Ein Ursprung der Supervision kann bis zum pädagogisch-philosophischen Modell von Sokrates<sup>5</sup> zurück verfolgt werden.

Supervision als **kommunikative Dienstleistung** ist Ende des 19. Jahrhunderts entstanden: Aus der amerikanischen Tradition der Sozialarbeit, wo der Supervisor den Sozialarbeiterinnen und Therapeuten half, den Umgang mit ihren Klienten besser zu verarbeiten und zu gestalten.

In dieser Tradition steht das Vorbild für jenen Prozess, der heute mit Supervision, Organisationsentwicklung oder auch Coaching bezeichnet wird.

Parallel entwickelte sich in den USA die noch heute praktizierte „Vorgesetzten Supervision“ zum Zwecke der **Kontrolle von Arbeitsvollzügen und Zielerreichung**: Viele ehrenamtliche Helferinnen wurden von wenigen Fachkräften motiviert, ausgebildet, angeleitet, unterstützt und kontrolliert (vgl. Belardi N. (2002) S.19).

## **Zusammenfassung:**

Die genealogische Herkunft von Supervision die deutlich Führungs- und Kontrollaspekte aufzeigt, passt zur Verwendung im englischen Sprachraum, wo der Begriff Supervisor administrativ geprägt ist - der Supervisor ist der Vorgesetzte, Aufseher. Hier hat der Supervisor die Aufgabe, seine Untergebenen zu beauftragen, zu beaufsichtigen und ihre Produktivität zu beurteilen. (Belardi N. (2002) S.34).

Dagegen steht im europäischen Sprachraum der psychosoziale und pädagogische Begriff von Supervision im Vordergrund – hier gilt Supervision als kommunikative Dienstleistung besonders für Sozialarbeiter und Therapeuten.

Somit kann der europäische Gebrauch des amerikanischen Terminus „Supervision“ missverständlich sein, da Vorgesetzten- und Supervisoren-Tätigkeit in Europa weitgehend als zwei getrennte Aktivitäten und Aufgaben aufgefasst werden.

---

<sup>5</sup> Anfänge finden sich bereits im antiken Athen mit dem Sokratischen Dialog: Nach dem reagiert ein erfahrener Lehrer auf die Fragen seiner Schüler nicht mit Antworten, sondern mit Gegenfragen – so leitet er schon zur Reflexion an ...

## Schlussfolgerung:

Die Herkunft und der unterschiedliche Kontext in den verschiedenen Sprachräumen drängen die Supervision im deutschen Sprachraum in die Ecke der psychosozialen und pädagogischen „Therapieform“ - und eine solche Dienstleistung ist für ein modernes, dynamisches Wirtschaftsunternehmen sowohl von der Geschäftsleitung wie auch von den Mitarbeitern nicht gefragt – ganz im Gegenteil – das Stigma des psychisch Kranken bzw. der kranken Unternehmung könnte durch den Einsatz von Supervision erzeugt werden.

D.h. um Akzeptanz und damit Einsatzmöglichkeiten von Supervision in wirtschaftlich geprägten Organisationen zu erreichen, müssen die Supervisoren und ihre Berufsverbände und Organisationen aktiv Aufklärungsarbeit leisten und die Vorteile und Stärken von Supervision präsentieren herausarbeiten und darstellen.

## 2.2 Abgrenzung zu anderen Beratungsformen – ein Vergleich

„Wo steht Supervision im Vergleich zu anderen Beratungsformen?“

Zur Beantwortung dieser Frage sollen Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung gegenübergestellt werden: Diese drei gängigen Formen der Begleitung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen von Einzelpersonen, Teams und ganzen Organisationen **im beruflichen Kontext** werden für ähnliche/gleiche Aufgabenstellungen eingesetzt.

Die Hauptzielsetzungen dieser drei Beratungsformen sind ähnlich bzw. nicht unterscheidbar:

Neben dem Reflektieren von arbeitsbezogenen Konflikten und Entwicklungen ist auch das Reflektieren von Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen ein Schwerpunkt. (vgl. Rappe-Giesecke K. & Fatzer G. (1998) S.91).

Erst die Kenntnis der Unterschiede und Gemeinsamkeiten macht den gezielten Einsatz der verschiedenen Beratungsformen je nach anstehenden Aufgaben möglich.

Für welche Beratungsform - und davon abhängig für welchen Berater - sich dann letztendlich entschieden wird, ist abhängig von:

- den Zielen, der Zielgruppe, dem Zeitrahmen,
- der (erforderlichen) Feldkompetenz<sup>6</sup> des Beraters,
- der Fachkompetenz (Ausbildung, Referenzen, Erfahrung) des Beraters,
- den verwendeten Methoden (sofern diese bekannt sind und mit dem Berater abgesprochen werden (können)),
- der Nachweisbarkeit der Effizienz der Beratung

Anhand dieser Merkmale können die Unterschiede bzw. Ähnlichkeiten von Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung untersucht werden, um auf dieser Basis dann eine Entscheidung für den passenden Beratungstypen für die anstehende Entwicklung (Erreichung des Beratungszieles) zu treffen.

Hinweis: Die Herkunft und der Gegenstand der drei Beratungsformen wurde der Vollständigkeit halber in die Vergleichstabelle aufgenommen, sollte aber bei der Auswahl der geeigneten Beratungsform keine Rolle spielen – höchstens im positiven Sinn: Als Herausforderung und Chance neue Wege, Methoden und Perspektiven zu gewinnen.

---

<sup>6</sup> **Feldkompetenz** - Von dem/der Supervisor/in kann grundlegende Kenntnis der Besonderheiten eines Arbeitsfeldes erwartet werden. Dies bedeutet allerdings i. d. R. nicht, daß nur eine berufliche Tätigkeit in einem speziellen Feld zur Beratung dieses Feldes qualifiziert. Das Wissen kann auch aus der Erfahrung anderer sowie wissenschaftlichen Feldforschungen gewonnen werden (aus: DGSv Internet: Begriffslexikon )

## Vergleich: Coaching – Supervision – Organisationsentwicklung

Anhand der oben aufgeführten Merkmale zeigen die grau hinterlegten Felder das Spektrum von Supervision sowie Überschneidungen zu Coaching und Organisationsentwicklung auf:

Merkmale	Coaching	Supervision	Organisations-entwicklung (OE)*
<b>Gegenstand</b>	Berufliche Tätigkeit		
<b>Herkunft</b>	Sport "aus der Praxis entstanden"	Sozialarbeit (Praxisanleitung) und Psychotherapie (Kontrollanalyse)	Variante der Unternehmensberatung -> Prozessberatung
<b>Ziel</b>	-> Prozessorientierung		
	Leistungsverbesserung	Einsehen und Erkennen; Begleitung beim Wandel	
		Organisationsentwicklung	
<b>Zielgruppen</b>	Einzel-, Schlüsselpersonen; Träger von Leitungsfunktionen; abh.vom Auftrag	Einzelpersonen; Teams; Gruppen; abh.vom Auftrag	Organisationen (Kultur, Strategie, Leitsätze, Struktur, Mitarbeiter, Prozesse, Maschinen, u.a.)
	Personenzentriert	Personenorientiert	Organisationsorientiert
	Gruppenorientiert (Systemcoaching)		
	For-Profit- und Non-Profit-Organisationen		
<b>Theorien</b>	Managementkonzepte, Training; Expertenberatung (Erfahrungsbasis; Spezialisten-Know-How), Führungsberatung	Psychotherapeutischen Ansätze; Systemtheorie; Kommunikationswissenschaft, Konstruktivismus;u.a.	Angewandte Gruppendynamik; Aktionsforschung; Feldforschung; Organisationstheorien; u.a.
<b>Berater-kompetenz</b>	psychologische und wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung	psychologische Ausbildung; anerkannte, zertifizierte Supervisionsausbildung	wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung
<b>Methodenkompetenz</b>	erforderlich		
<b>Feldkompetenz</b>	häufig erforderlich	verstärkt wichtig	erforderlich
<b>Berufsbild</b>	Fachspez. Ausbildung	Supervisionsausbildung	Fachspez. Ausbildung
	kein geschütztes Berufsbild		
<b>Methoden</b>	verschiedene Konzepte - gemeinsame Quellen		
	Methodenvielfalt abhängig vom Berateransatz z.B. Psychoanalyse; systemische Beratung; Gruppendynamik;		Methoden und Modelle der Organisationsentwicklung
	Methoden der Supervision		
<b>Focus</b>	"Führungskräfte-entwicklung"	"Personenentwicklung"	"Organisations-entwicklung"
	Weiterentwicklung von Kompetenzen; Krisenbewältigung; Managemententwicklung	Korrektur von Fehlentwicklungen Prophylaxe; Weiterbildung und - Entwicklung	Organisatorische Prozesse und Strukturen - als Basis für nötige Veränderungen und Entwicklungen
	Veränderung "von innen"		
	Team- und/oder Gruppenentwicklung		
<b>Zeitrahmen</b>	Zeitlich stark begrenzt (i.d.R. relativ kurzer Zeitraum)	i.d.R. längerer Zeitraum "langfristige Begleitung"	Zeitlich stark begrenzt (i.d.R. relativ kurzer Zeitraum)
<b>Effektivität</b>	ggf. durch Feldkompetenz betriebswirtschaftliche Ansätze bez. Controlling/Effektivität	geringe Betriebswirtschaftliche Ansätze	ggf. durch Feldkompetenz betriebswirtschaftliche Ansätze bez. Controlling/Effektivität
	Meßbare Kennzahlen und integriertes Controlling nur sehr begrenzt vorhanden		
<b>Ergebniss</b>	-> Veränderung (-sbereitschaft)		
	-> (persönliche) Weiterentwicklung		Veränderung

(Quellenverwendung: vgl. Internet Austrian Coaching Council (ACC) - Dachverband Austria (2003); Fazetzer G. & Rappe-Giesecke K. & Looss W. (1999). S. 105 ff, S.133ff; Schreyögg A. (1995). S. 47ff.)

Die Unterscheidungsmerkmale<sup>7</sup> zwischen den Beratungsformen sind teilweise fließend und stark abhängig vom Berater, seiner Ausbildung, seinen Schwerpunkten, Erfahrungen und den verwendeten Methoden.

Eine Abgrenzung wie in obiger Tabelle muss deshalb immer unter dem Aspekt der individuellen Kenntnisse des Beraters gesehen werden.

### **Basis für einen Anforderungskatalog**

Die obige Tabelle kann als „neutrale“ Basis für einen Anforderungskatalog zur Auswahl der geeigneten Beraterform verwendet werden. Anhand der Merkmale, die jede Organisation für sich „mit Leben füllen“ muss, können die Stärken bzw. Ausprägungen der drei Beratungsformen gut verglichen und beurteilt werden.

**Fazit:** Die Überschneidungen der einzelnen Merkmale zeigen auf, dass Supervision so weit von den beiden anderen Beratungsformen nicht entfernt ist – im Gegenteil – in manchen Bereichen kann Supervision durch eine höhere Professionalität (Supervisor-Ausbildung) und ein breiteres Einsatzfeld (Zielgruppen; Methoden) punkten.

**Ergebnis:** Eine professionelle Auswahl der Beratungsform – orientiert an den Merkmalen der Vergleichstabelle (z.B. durch Erstellung eines entsprechenden Anforderungsprofils (siehe auch 4.3 unten)) kann Organisationen unterstützen, die passende Beratung für das jeweilige Feld zu finden.

Wie in der Tabelle gut zu erkennen ist, deckt Supervision auch Bereiche der Beratungsformen Coaching und Organisationsentwicklung ab.

Supervision kann vor allem dann punkten, wenn der gewünschte Beratungsschwerpunkt die grau hinterlegten Felder betrifft.

---

<sup>7</sup> Petzold unterscheidet zum Beispiel nicht zwischen einzelnen Beratungsformen, sondern vertritt ein Supervisionsverständnis der „*integrativen Supervision und Organisationsentwicklung*“. Für ihn ist Supervision und Organisationsentwicklung ein gemeinsames integratives Feld. Genauso verwendet er die Begriffe Supervisor und Coach synonym (vgl. Petzold H.G. (1998) S.2ff, S.282, 285,286).

## 2.3 Supervision heute – ein Berufsbild-unabhängiges Einsatzprofil

Die aktuelle, einschlägige Literatur bescheinigt der Supervision eine Ablösung vom Fokus „Sozialarbeit“ hin zu einem Berufsbild-unabhängigen Profil (vgl. Fellermann J. & Leppers M. (2001) S.7), welches die Einsatzbereiche von Coaching und Organisationsentwicklung in weiten Bereichen mit einschließt.

Paul Fortmeier der Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv)<sup>8</sup> beschreibt die heutige Arbeit der Supervisoren als ein „Auseinandersetzen mit den Veränderungen der Arbeitswelt“ und zwar **unabhängig von Organisationsformen**.

Trotz unterschiedlicher nationalen Ausprägungen wird von den Supervisionsverbänden der ANSE<sup>9</sup> ein einheitlicher Beratungsstandard für Supervision definiert:

*Supervision – als Förderung der Selbstreflexion<sup>10</sup> im beruflichen Kontext stellt die methodische Form professioneller Unterstützung und Kompetenzentwicklung für berufliche Rollenträger dar - als Beitrag zur Qualitätsentwicklung von Organisationen und deren Dienstleistungen.*

*Die Aufgabe des Supervisors ist dabei, professionell-methodisch Prozesse zur Anleitung der Selbstreflexion gestalten.*

*Ziel ist eine tatsächliche Verbesserung der Handhabung der beruflichen Aufgaben der an der Supervision Teilnehmenden.*

<sup>8</sup> Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) ist der größte deutsche Berufs- und Fachverband für Supervision. Mit über 3.400 Mitgliedern und 34 Mitgliedsinstituten ist die DGSv das bedeutsamste Forum für Supervision in Deutschland (vgl. auch Internet: DGSv).

Laut DGSv Geschäftsführer Fellermann arbeiten von den 3.400 beim DGSv – organisierten Supervisoren ca. ein Drittel also 1.100 auch im For-Profit-Bereich. Diese Zahlen sind jedoch stark abhängig von der Definition des Supervisors (Ab wann ist ein Supervisor wirtschaftsorientiert bzw. bezeichnet sich als solcher ?).

<sup>9</sup> ANSE (Association of National Organizations for Supervision in Europe): Der Organisation mit Sitz in Bern gehören mehr als 6000 anerkannte Supervisoren von über 50 Ausbildungsstätten an. Diese kommen aus acht nationalen Verbänden: Deutschland, Österreich, Niederlande, Schweiz, Belgien, Ungarn, Slowenien, Italien.

<sup>10</sup> „Selbstreflexion bedeutet Auseinandersetzung mit der eigenen Person und schließt das Bewusstsein gesellschaftlich-sozialer Faktoren ein ... Ziel des prinzipiell offenen, dynamischen Verfahrens ist Subjekt-Werdung auf Basis einer bewussten, auf Emanzipation und Autonomie ausgerichteten Beschäftigung mit Lebensgeschichte, aktueller Situation und antizipierter Zukunft ... wobei Inhalte in Form von Erzählungen präsentiert und im Rahmen von Lernprozessen reorganisiert werden; durch Interpretation eine Verallgemeinerung erfahren (Relevanz für andere Gruppenteilnehmer), ohne jedoch das Subjektive zu zerstören (Relevanz für die eigene Person) ...“ (aus: CD-ROM der Pädagogik. (1996).)

## **Supervision als Profession**

Mit der Organisation in Berufsverbänden, mit einer in Deutschland staatlich anerkannten Ausbildung der Supervisoren<sup>11</sup>, mit klaren Berufsbildern und Forschungsgebieten professionalisiert sich der Berufstand der Supervisoren.

Zwar liegt der Schwerpunkt der aktuellen Supervisionsarbeit und ihrer Berater in der Beratung von Organisationen und Menschen aus der „sozialen Arbeit“ in Non-Profit-Organisationen, aber eine wachsende Anzahl von Beratern ist auch schon als Berater in For-Profit-Organisationen tätig.

## **Der Wandel**

Das Berufsbild des Supervisors, die Ausbildungsinhalte und damit auch seine Aufgaben und Schwerpunkte, hat sich zu einem Beratertyp und einer Beratungsform gewandelt, die ein allgemeines, von Berufsgruppen und Organisationen unabhängiges Profil skizziert.

## **Berufsbild Supervisor**

Das Berufsbild des Supervisors ist vielfältig: Die deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) hat ein anspruchsvolles Berufsbild mit anerkannten Qualitätsstandards entwickelt<sup>12</sup>.

## **Berufsbild/Ausbildung zum „Wirtschafts-Supervisor“**

Für Wirtschaftssupervision gibt es keine spezielle Ausbildung. „Wirtschaftsbezogene“ Themen wie Organisationsentwicklung, Unternehmensführung, etc. trifft man aber immer häufiger in aktuellen Curricula an.

<sup>11</sup> Die Ausbildung zum Supervisor ist in Deutschland nicht einheitlich und nicht staatlich geregelt; der Bildungsweg über (Fach-)Hochschulen mit dem Abschluss eines Diploms ist staatlich anerkannt. Mit dem Ziel der Qualitätssicherung gibt es für die Zulassung zu einer Supervisionsausbildung und für deren Durchführung Standards, die von der DGSv, dem größten Fach- und Berufsverband für Supervision, beschlossen wurden. Diese Standards werden bezüglich ihrer natürlichen Mitglieder (persönliche Mitgliedschaften) und ihrer juristischen Mitglieder (Ausbildungsinstitute) kontrolliert. Ausbildungsstätten können ihre Ausbildung durch diesen Verband anerkennen lassen.

<sup>12</sup> Die Anforderungen verlangen von Supervisionsfachleuten u.a. eine qualifizierte Ausbildung, einen breiten Erfahrungshintergrund, regelmäßige Kontrolle ihrer Supervisionstätigkeit und permanente Weiterbildung. (Berufsbild Internet: <http://www.dgsv.de/down/Berufsbi.pdf>)

## Methodische Grundlagen der Supervision

Der Supervisor kann sich unterschiedlicher therapeutischer, psychoanalytischer und systemischer Methoden bzw. Verfahren bedienen.

Je nach Ausrichtung und Ausbildung können unterschiedliche Methoden - angelehnt an entsprechende Bezugswissenschaften zum Einsatz kommen (vgl. Belardi N. (2002) S. 70ff).

Die Reihenfolge der folgenden Aufzählung stellt gleichzeitig die Häufigkeit der Anwendung in der Supervision dar:

- Psychoanalyse,
- systemische Beratung,
- Gruppendynamik,
- Gesprächspsychotherapie,
- Gestalttherapie,
- Psychodrama, u.a..

### Beitrag für die „lernende Organisation“<sup>13</sup>

So leitet der Supervisor den Supervisanden an, Aspekte der beruflichen Aufgaben, der Funktion und Rolle, der (Berufs) -biographie, der persönlichen und beruflichen Kompetenz sowie der Wirkungsweise seiner Organisation zu untersuchen.

Im Vordergrund steht dabei, zu reflektieren, in welcher Weise diese Einzelfaktoren zusammenwirken und die Qualität beruflicher Arbeit beeinflussen.

 Supervision sieht sich als Beitragserbringer für **lernende Organisationen**

und mündet i.d.R. in Prozesse der Teamentwicklung und Organisationsentwicklung.

---

<sup>13</sup> Eine **Lernende Organisation** zeichnet sich dadurch aus, dass ihre Akteure häufig, bewusst und gemeinsam über ihr **Selbstkonzept**, ihr **Handeln** und die dadurch erzielten **Ergebnisse** nachdenken. Dabei entwickeln sie Ideen für Veränderungen und setzen diese in Strukturen, Prozessen und Maßnahmen um. Die Fähigkeit, Veränderungsbedarf zu erkennen und die Kompetenz zur **Strategieverwirklichung** gehen also Hand in Hand (vgl. Internet: 4managers)

### 3 Vergleich: NPO's und FPO's – Anforderungen an Beratung bzw. Supervision

#### 3.1 Vorgehensmodell – Systematisierungsansatz

**Hypothese:** Unabhängig von der Organisationsform ist Supervision für bestimmte, definierte Einsatzgebiete und Ziele **optimal** geeignet.

Die Anforderungen an eine Beratung sind im Non-Profit Bereich ähnlich wie im For-Profit-Bereich – in erster Linie kommt es auf das klar definierte Ziel an.

Zur Untersuchung dieser Hypothese sollen ähnliche und nicht-ähnliche – relevante – Merkmale von NPO und FPO gegenüber gestellt werden.

##### Vorgehen:

Mit der Auswahl der Merkmale wird versucht, wichtige Konzepte und Ansätze aus dem For-Profit-Bereich zu skizzieren, diese auf Ähnlichkeiten bzw. Unähnlichkeiten in Non-Profit-Organisationen zu untersuchen.

Darauf aufbauend sollen die unterschiedlichen Anforderungen der beiden Organisationsformen - sofern vorhanden, die für die Einsatzmöglichkeit von Supervision relevant sind, aufgezeigt werden.

#### 3.2 Unterscheidung ähnliche und nicht-ähnliche Kriterien

Zur Abgrenzung von Non-Profit-Organisationen zu For-Profit-Organisationen gibt es unterschiedliche Ansätze. Hier soll die deutsche Sichtweise verwendet werden, bei der zu „Non-Profit“ Organisationen aus dem gemeinnützigen Bereich und aus dem öffentlich-rechtlichen Bereich zählen.

Für einen Vergleich der beiden Organisationsformen sollen hier - neben dem Organisationszweck - relevante Merkmale bzw. Organisationsbereiche auf ähnliche bzw. nicht ähnliche Kriterien untersucht werden, die entweder

- einen Einfluss auf die Anforderungen der Beraterleistung haben,
- die ein ökonomisches Interesse haben, oder
- Merkmale, wo Beraterleistung deutliche Auswirkungen zeigen könnte.

## Non-Profit-Organisationen (NPO) und For-Profit-Organisationen (FPO) im Vergleich:

Merkmale	Non Profit	For- Profit
<b>Organisationszweck</b>		
Gewinnerzielungsabsicht	+	grün
Geneinnützig/öffentl.-rechtlich (Sachziel statt Gewinnziel)	grün	rot
<b>Personalmanagement</b>		
Leistungsgerechte Entlohnung / Anreizsysteme	+	+
Personalentwicklung	+	+
(Mitarbeiter-) Führung	+	+
Qualifizierung / lebenslanges Lernen	+	+
Teammanagement / Teamentwicklung	+	+
<b>Controlling</b>		
Einsatz von Controllinginstrumenten / Kostenrechnung	+	+
Kennzahlensysteme	+	+
Benchmarking	+	grün
Zielerreichungskontrolle (Operationalisierungskriterien)	+	+
<b>Qualität (Total Quality Management)</b>		
Kundenwünsche	+	+
Qualitätsziele / Leistungskennzahlen	+	+
Teamarbeit (Erkennen von Qualitätsproblemen)	+	+
Statistische Methoden / Leistungsvergleiche	+	+
<b>Dienstleistung (Kundenorientierung)</b>		
Kundenzufriedenheit/Kunde im Focus (**Geschäftszweck abh.)	+	**
Leistungskriterien	+	+
Ehrenamtliche / Freiwilligen Arbeit	-	rot

- grün Im Einsatz - wichtig - spielt eine wesentliche Rolle
- gelb Abzeichnung einer Änderung - wird wichtiger + / unwichtiger -
- rot Nur wenig im Einsatz - unwichtig - spielt nur eine unwesentliche Rolle

Hinweis: Die Beurteilung des "Entwicklungsgrades", bzw. der Unterschiede zwischen den beiden Organisationsformen sind subjektiv und nicht empirisch belegt. Sie sollen auch nur eine Tendenz aufzeigen, bzw. gravierende Unterschiede deutlich (rot/grün) aufzeigen.

Gelb bedeutet in dieser Grafik, dass sich das Merkmal gerade in einer Veränderungsphase befindet.

### Das verwendete Ampel-System

- rot = unwichtig bzw. konträr zu grün
- grün = wichtig; der Einsatz bzw. die Ausprägung spielt eine entscheidende Rolle
- gelb = in der Phase des Wandels (wird unwichtiger (-) / wird wichtiger (+))

lässt auf einen Blick folgende Schlussfolgerungen zu:

■■■ **Gravierende Unterschiede** (rot zu grün / grün zu rot) gibt es im Organisationszweck, was das klassische Unterscheidungsmerkmal zwischen NPO und FPO ist sowie bei freiwilliger Arbeit (was es in FPO kaum gibt)

■+■ Unterschiede sind vorhanden, aber ein (Farb-) Wechsel zeichnet sich bereits ab: Das Merkmal ist **im Wandel**: Auch wenn es noch auf gelb steht, wird dieses Merkmal künftig eine wichtige Rolle spielen.

Alle relevanten Merkmale (Personalmanagement, Controlling, Qualität und Dienstleistung) zeigen einen deutlichen Trend auf:

- Die Organisationen im Non-Profit Bereich verändern sich und schließen zu den For-Profit-Organisationen auf.
- Signifikante Ungleichheiten sind nur im Organisationszweck und in der Dienstleistung (Freiwillige und ehrenamtliche Arbeit) auszumachen – dies spielt aber für die Beurteilung keine Rolle.

**Fazit:** Die Ungleichheiten, zwischen For-Profit-Organisationen und Non-Profit-Organisationen sind zwar vorhanden, aber nicht so gravierend – und zudem findet schon seit Jahren eine Annäherung an die Merkmale die For-Profit-Organisationen (auf den ersten Blick) von Non-Profit-Organisationen unterscheidet statt.

Bezogen auf ähnliche und nicht ähnliche Kriterien unterscheidet sich der Non-Profit-Bereich nur in der Ausprägung von Organisationen im For-Profit Bereich (Die Non-Profit-Organisationen sind aber dabei aufzuschließen, indem sie wesentliche Merkmale aus dem Profitbereich lernen bzw. übernehmen).

Auf Supervision bezogen, kann hier der Umkehrschluss der These „öffentliche Organisationen können von For-Profit-Organisationen lernen“ eintreffen: For-Profit-Organisationen können hier von den Non-Profit-Organisationen lernen, bzw. „erben“ – nämlich die Beratungsform der Supervision.

**Ergebnis:** Damit wird die Hypothese, dass Supervision nur für den Non-Profit-Bereich geeignet ist, wegen besonderer, nur in diesem Bereich anzutreffenden Merkmalen, widerlegt.

### 3.3 Die Chancen einer Übertragbarkeit ...

**Hypothese:** Die Übertragbarkeit von Supervision in eine For-Profit-Organisation ist „einfach“, wenn man die Merkmale aus dem Vergleich der unterschiedlichen Beratungsformen (siehe 2.2 oben) unter der nebenstehenden „provokanten“ Fragestellung betrachtet.

*„Hier unterscheidet sich Supervision von OE und/oder Coaching - warum kann in diesem Kontext Supervision nicht eingesetzt werden?“*

Merkmal	Supervision	?	Frage: „... ist das ein KO - Kriterium?“
1 <b>Herkunft</b>	Sozialarbeit + Psychotherapie	Supervision hat keine wirtschaftswissenschaftliche Herkunft -> hier ist ein Paradigmenwechsel nötig; Vorurteile müssen überwunden werden	<b>nein</b> Chance / Herausforderung
2 <b>Zielgruppen</b>	"Personenorientiert" Einzelpersonen; Teams; Gruppen; abh.vom Auftrag	Normaler Weise zielt Beratung (Coaching) auf Leistungsträger ab ...	<b>nein</b> - Zielgruppe muss im Vorfeld exakt definiert werden
3 <b>Theorien</b>	Psychotherapie; Systemtheorie; Kommunikationswissenschaft; Konstruktivismus; u.a.	Aufgabenstellung erfordert Theorie, aus wirtschaftswiss. Bereich ...	<b>ja</b> - kann aber hinterfragt werden ...
4 <b>Berater-kompetenz</b>	Zertifizierte Supervisionsausbildung	Weil die Supervisionsausbildung keinen wirtschaftlichen Fokus hat ...	<b>ja/nein</b> - Ausbildungsabhängig
5 <b>Feldkompetenz</b>	verstärkt wichtig	Keine Feldkompetenz vorhanden ...	<b>ja/nein</b> - Aufgabenabhängig - evtl Chance einer "neutralen Brille"
6 <b>Berufsbild</b>	Supervisionsausbildung	Ist hier Organisationsentwicklung und Coaching "schlechter" ?	<b>nein</b> - positiv !
7 <b>Focus</b>	"Personenentwicklung" Korrektur; Prophylaxe; Weiterbildung und -Entwicklung	Fokus von Supervision auf die Entwicklung von Personen ausgerichtet ..	<b>nein</b> - neuer/alter Ansatz - es müssen die Ziele definiert werden
8 <b>Zeitrahmen</b>	"langfristige Begleitung"	Langfristige Begleitung ist zu teuer !	<b>nein</b> es kommt auf die Ziele an und das Konzept
9 <b>Effektivität</b>	geringe BWL-Ansätze	Supervision kann nicht kontrolliert werden - keine Erfolgskontrolle	<b>ja/nein</b> Definitionssache / entspr. Instrumente gibt es

#### Zusammenfassung:

Bei der Frage nach den „KO-Kriterien“ hat sich ein eindeutiges „ja“ herauskristallisiert: Die **Theorien** auf die die Supervision aufsetzt, sind i.d.R. nicht aus einem wirtschaftlichen / wirtschaftswissenschaftlichen Kontext entnommen - dies könnte als mangelnde Kompetenz/Wissen über die Aufgaben/Probleme der For-Profit-Organisationen interpretiert werden. Dieses „ja“ als „KO-Kriterium“ muss aber in jedem Fall hinterfragt werden, evtl. herrscht nur ein Klärungs- bzw. Aufklärungsbedarf.

## **Was bedeutet dies für die Übertragbarkeit – wo sind die Chancen ?**

### **Zu 1.: Herkunft**

Die Herkunft aus einem nicht wirtschaftswissenschaftlichen Bereich ist erst einmal mit Vorurteilen belegt, aber sie kann auch als Chance aufgefasst werden: Neue Perspektiven und Methoden bereichern und bieten neue Möglichkeiten – da ist es völlig egal, woher das Wissen kommt.

⇒ Die Herkunft aus der Sozialarbeit/Psychotherapie ist eine **Chance** !

### **Zu 2.: Zielgruppe:**

Die „klassische“ Zielgruppe von Supervision sind Sozial- und Beziehungsarbeiter (Therapeuten); die Zielgruppe von Coaching sind Führungskräfte/Manager (wobei hier „Führen“ (= Beziehungsarbeit) eine wichtige Aufgabe ist).

Supervision unterstützt nicht direkt den Aufbau spezifischer (Fach-) Kompetenzen; es ist daher Anforderungs-abhängig, ob bzw. für welche Zielgruppe Supervision geeignet ist (oder nicht)

⇒ Das Kriterium der Zielgruppe ist somit für die Übertragbarkeit **unwichtig**

### **Zu 3.: Theorien:**

Verwendete Begriffe und Methoden aus dem pädagogischen Umfeld sind für die Mitarbeiter von For-Profit-Organisationen u.U. schwer verständlich und können missverständlich gedeutet werden.

⇒ Die Theorien werden auch in anderen Beratungsformen verwendet, ein grundsätzlicher **Erklärungsbedarf** bzw. Ausklärungsarbeit ist sicherlich vorhanden  
 ⇒ Neue Methoden und Theorien erweitern die Perspektiven und sind eine **Chance**

### **Zu 4. und 5.: Kompetenz:**

Der Coach hat Wirtschaftskompetenz - die Kombination von fachlicher und psychologischer Beratung ist attraktiv für die Zielgruppe der Führungskräfte. Der Supervisor hat (meist) keine Wirtschaftskompetenz, dafür (meist) umfassendere Methodenkompetenz.

⇒ Die klare **Definition der Anforderungen** gibt klare Hinweise, ob Supervision geeignet ist oder nicht; ist Feldkompetenz wichtig (dies muss aber hinterfragt werden), ist Supervision **nicht geeignet**.

- ⇒ Die Entscheidungsträger müssen sensibilisiert werden, dass Sachprobleme immer auch einen **Beziehungsaspekt** haben
- ⇒ Die **Chance** liegt darin, dass durch Supervision – ohne Feldkompetenz – **neue Perspektiven** eröffnet werden, die zeigen, dass die Lösung der Aufgabe nicht mit Fachwissen (alleine) zu bewältigen ist.

### **Zu 6.: Berufsbild**

Das weitgehend einheitliche Berufsbild; die professionelle Ausbildung, die Berufsverbände und -Organisationen sind eindeutig ein Plus gegenüber anderen Beratungsformen.

- ⇒ Supervision als Profession ist eindeutig eine **Chance**, auf dem undurchsichtigen Beratermarkt eine **professionelle Leistung** zu erhalten.

### **Zu 7: Focus:**

Der personale Fokus, die im Vordergrund stehende (Weiter-) Entwicklung der Person – und zwar nicht nur für Führungskräfte und „Schlüsselpersonen“, ist Neuland und wird höchstens für Konfliktsituationen i.d.R. in Projekten akzeptiert – hier wird aber der Coach und nicht der Supervisor nachgefragt.

- ⇒ Hier ist **Aufklärungsarbeit** nötig; die Unterschiede sind m.E. ausschließlich durch die Aufgabe (= Anforderungsprofil) und nicht den Focus definiert.
- ⇒ Eine **Chance** für Supervision, durch ein klares, zu Coaching erweitertes Profil zu überzeugen.

### **Zu 8.: Zeitrahmen**

Der eher langfristige Fokus der Supervision passt nicht zu den eher kurzfristig ausgerichteten Ziel- und Ergebnisvorstellungen.

- ⇒ Hier muss mit Vereinbarungen und Kontrakten gearbeitet werden; abhängig von den Anforderungen ist hier sicher eine **Annäherung** möglich.

### **Zu 9.: Effektivität**

Hier unterscheiden sich die Beratungsformen nicht: Es ist ausschließlich Berater und Auftraggeber abhängig: Beide müssen sich im Vorfeld auf Basis eines Anforde-

rungsprofils, eines Vertrages und eines Kennzahlensystems (siehe auch 5.2 unten) auf die Erfolgsnachweisfaktoren verständigen.

⇒ Durch den Nachweis der Effektivität hat Supervision die **Chance**, den Auftraggeber nachzuweisen, dass die Beratung einen **Beitrag an der Qualität** und damit dem **Erfolg** des Unternehmens hat.

**Fazit:** Die in For-Profit-Organisationen stark ausgeprägte Ergebnisorientierung, der Zeit- und Handlungsdruck ist konträr zur Philosophie der „klassischen Supervisionsarbeit“ – deshalb ist Supervision teilweise nur schwer zu „verkaufen“ – in jedem Fall aber erklärungsbedürftig.

Vergleicht man aber die einzelnen Merkmale, ist die Übertragbarkeit von Supervision in For-Profit-Organisationen mit neuen **Chancen** belegt.

Risiken (gegenüber dem Einsatz von anderen Beratungsformen) gibt es m.E. keine. Voraussetzung ist aber eine professionelle Vertragsausarbeitung.

**Ergebnis:** Die Einsatzmöglichkeiten der Supervision in For-Profit-Organisationen können analog zu denen in Non-Profit Organisationen gesehen werden (vgl. auch Belardi N. (2002) S. 49ff.).

## 4 Einsatzmöglichkeiten von Supervision

Im Rahmen dieser Arbeit sollen die Einsatzmöglichkeiten vor dem Hintergrund der deutschen Wirtschaft betrachtet werden.

### Exkurs: „Zukunft der (deutschen) Wirtschaft“ - zwei Beispiele

1. Neben dem Schlüsselbereich Qualifikation hebt insbesondere die EU-Kommission in Ihrem Bericht an den Rat (EU-Ratsbericht (1998). S 9ff), zwei Themen hervor, die für die Zukunft der europäischen und besonders der deutschen Wirtschaft von großer Bedeutung sind:
  1. Entwicklung der Unternehmenskultur
  2. Förderung organisatorischer Veränderungen
2. Mehrere internationale Vergleichsstudien der letzten Jahre in der Triade (EU, Japan, USA) ergaben wiederholt, dass deutsche Unternehmen in Bezug auf Innovationsfähigkeit oft das Schlusslicht bilden, was auf innerbetriebliche Faktoren wie Organisationsstruktur, Führungsstil und Unternehmenskultur zurückgeführt wurde (vgl. Klotz U. (2001) S. 70).

Dies sind nur zwei Beispiele, dass **neue Lernprozesse** in den Organisationen der deutschen Wirtschaft dringend erforderlich sind.

Vor diesem Hintergrund sind die Leistungen, die Supervision in den Lernprozessen einer Unternehmung erbringen kann, vielfältig: Supervision als institutionalisierte und professionalisierte Beratungsform kann besonders mit den Chancen und Risiken des Konzeptes der „lernenden Organisation“ umgehen.

## 4.1 Inhaltliche Schwerpunkte - Anwendungsmöglichkeiten

Neue Lernprozesse initialisieren ist der inhaltliche Schwerpunkt von Supervision. In neueren Veröffentlichungen (vgl. Belardi N. (2002) S. 49ff.) ist die Supervision um Aspekte aus den Bezugswissenschaften erweitert: Die der Psychologie (Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie) und der Wirtschaftswissenschaften (Personalentwicklung).

Inhaltliche Schwerpunkte der Supervision, zielen auf die „lernende Organisation“ ab.

Als grobes Raster lassen sich die Schwerpunkte in vier Bereiche einteilen:

### 1. Methodische und instrumentelle Entwicklung

z.B.: Verbesserung von Kenntnissen und Fertigkeiten hinsichtlich des berufl. Feldes; Krisenmanagement; Diagnose und Bewältigung von Arbeitsproblemen

### 2. Strukturelle Entwicklung

z.B.: Rollen, Positionen, Funktionen, Aufgabenbewältigung ...

### 3. Beziehungs- bzw. Arbeitsgestaltung

z.B.: Kontakt, Begegnung, Harmonie, Konflikt, Lösungen

### 4. Personale Entfaltung

z.B.: Wissenserweiterung über sich und die eigene Wirkung auf andere

Allen vier Bereichen ist gemeinsam, dass es immer um “Anleitung zur Selbstreflexion im beruflichen Kontext“ geht. Das Mittel mit dem Supervisor seine Klienten – Supervisanden genannt – fördert, ist die angeleitete Selbstreflexion:

*„Der Klient soll eine schwierige Situation aus verschiedenen Perspektiven erfassen, Wechselwirkungen im System erkennen, ihre Position in der Organisation definieren können und herausfinden können, wie sie durch institutionelle Rahmenbedingungen wie Arbeitsteilung, Ziele und Kultur der Organisation beeinflusst werden.“*

(Zitat Rappe-Giesecke K. (2003) S.62)

Die Entwicklung erfolgt durch einen Perspektivenwechsel; durch die Arbeit an konkreten Fällen aus dem Berufsalltag. „Supervision ist Learning near the job“: Es geht immer um ein „act and reflect“ (vgl. Rappe-Giesecke K. (2003) S.62).

## 4.2 Systematisierung der Einsatzmöglichkeiten

Die Einsatzpalette der Supervision ist vielfältig und kann analog zu denen in Non-Profit Organisationen gesehen werden (vgl. Belardi N. (2002), S. 49ff).

Im folgenden werden interessante Einsatzmöglichkeiten und Perspektiven vorgestellt (für weitere Ausführungen wird zudem auf die tiefergehende Literatur verwiesen):

### 1. Aspekte der Organisations- und Unternehmenskultur

Die Betrachtung der Organisations- bzw. Unternehmenskultur steht immer am Anfang einer Supervisionsberatung und zieht sich durch den Supervisions-Prozess. Der Beitrag von Supervision kann z.B. sein (vgl. Hanke F. (1995) S. 66):

- Prozessbegleitung zur Umgestaltung eines Unternehmens zu einer neuen Kultur
- Förderer einer partnerschaftlichen Kultur

### 2. Schlüsselqualifikation „Soziale Kompetenz“

Einer neueren Studie zufolge enthalten 72% aller Stellenanzeigen Nachfragen nach sozialen Kompetenzen und diesbezüglichen personenbezogenen Fähigkeiten (vgl. Dietzen A. (1999) S.36/37). Dahinter verbergen sich Kompetenzen, die durch Supervision gefördert werden können, wie z.B.:

- „Teamfähigkeit“, „Flexibilität“, Kommunikationsfähigkeit“,
- „Lernbereitschaft“, u.a.

### 3. Teamentwicklung – Projektarbeit

Supervision kann einen Beitrag leisten, als Instrument zur Entwicklung von Teams, Gruppen, Projekten und Abteilungen. Es werden Fragen geklärt wie:

- Wer sind wir als Team / Was wollen wir?
- Was motiviert uns unsere Arbeit zu tun? / Was sind unsere Werte?

In der Supervision kann exemplarisch gelernt werden, welche Funktion und Produktivität „Settings“<sup>14</sup> entwickeln können, in denen man sich in selbstreflexiver Weise mit Problemen auseinandersetzt.

<sup>14</sup> **Setting** bezeichnet das Bündel des vom Supervisor vorzuschlagenden und ggf. bereitzustellenden Arbeitsbedingungen, die nach seiner Auffassung für die Bearbeitung der anstehenden Fragen erforderlich sind: Sitzungsdauer, Sitzungsturnus, Pausen, Supervision/Beratung am Arbeitsplatz der Supervisanden oder an einem anderen Ort, Protokollführung, Auswertungen, Gruppengröße, Einbeziehung von Leitung und anderem Fachpersonal bei Teamsupervision und vieles mehr (aus: DGSv Internet: Begriffslexikon ).

Solche Settings können Qualitätszirkel, Konzeptionstage, Teamchecks, Workshops und wöchentliche Besprechungen sein (vgl. Rappe-Giesecke K. & Fatzer G. (1998) S. 96ff).

#### **4. Instrument der Personalentwicklung**

Personalentwicklung als „... die Gesamtheit der Maßnahmen (...), welche die Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation zum Ziel haben“ (Olfert & Steinbuch (1995) S. 313) ist heute ein wichtiger Beitrag zum Unternehmenserfolges und mehr als nur das Organisieren von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ...

Supervision als:

- Wegbereiter einer strategieumsetzenden Personalentwicklung (vgl. Grün J. & Matzdorf R. (1995) S83ff.).
- Begleit- und Förderinstrument einer prozess- und kontextorientierten Personalentwicklung (vgl. Gerber-Velmerig M. & Velmerig C. (1995)).

#### **5. Entwicklung von (neuer) Führungskultur**

Supervision ist nicht die Kompensation von Führungsdefiziten, kann aber einen wichtigen Beitrag leisten bei der Qualifizierung von Führungskräften (vgl. Gerber-Velmerig M. & Thiesmeier M. (1995) S. 57).

- Entwicklung und Schulung von Konfliktlösungsmechanismen
- Umgang mit lateralnen Kooperationskonflikten (vgl. Wunderer (2001) S. 482ff.)
- Auseinandersetzung mit Überforderung, etc.

#### **6. Projektmanagement**

Supervision kann einen wichtigen Beitrag leisten bei der Projektbegleitung als Qualitätsmerkmal/-sicherung; als Wegbereiter einer modernen, erfolgreichen Projektarbeit (vgl. GPM (2003) - Studie zur Projektarbeit), z.B. durch:

- Verbesserung der interdisziplinären Zusammenarbeit
- Abmilderung bzw. Umgang mit hohen Erfolgsdruck

#### **7. Qualitätssicherung durch Supervision**

Qualitätssicherung durch Supervision als ein wichtiges Instrument der Innensteuerung einer Organisation: Supervision kann einen wichtigen Beitrag leisten im Rahmen von Qualitätsmanagement und Qualitätssteigerung (vgl. Berker P. (1998) S 10ff); Belardi N. (2002) S.52).

**Fazit:** Die oben aufgeführten Einsatzmöglichkeiten und Aspekte stellen nur einen Ausschnitt dar, für die Praxis muss der Einsatz, natürlich abhängig von den Anforderungen möglichst konkret definiert werden.

### **Lernende Organisation durch Supervision**

Bei der Begleitung von Veränderungsprozessen; mit der Zielsetzung des Reflektierens von Lern- und Entwicklungsprozessen kann Supervision (z.B. bei der Betrachtung der Schnittstellen in Teams und/oder der Organisation) beraten und fördern (vgl. Rappe-Giesecke K.& Fatzer G. (1998) S.91). Alle Maßnahmen und Entwicklungen die durch Supervision ausgelöst werden zielen auf die Entwicklung der lernenden Organisation ab.

## 4.3 Qualitätssicherung: Die Auswahl der Beratungsform auf Basis eines Anforderungskatalogs

Für die grobe Beurteilung und Auswahl der richtigen Beratungsform kann ein Vergleichsschema welches die Beratungsformen gegenüberstellt (siehe z.B. Kap. 2.2 oben) dienen.

Die Merkmale dieser Tabelle sind Kriterien mit denen die gewünschten Beratungs-Anforderungen verglichen werden können.

**Voraussetzung** für die Erstellung eines Anforderungskataloges ist, dass entscheidende Anforderungsmerkmale bereits bekannt sind (ggf. können diese zusammen vom Auftraggeber zusammen mit dem Supervisor erarbeitet werden).

Die endgültige Auswahl des Beraters kann natürlich nur nach Vorgesprächen mit dem Berater erfolgen

### **Kriterien für den Anforderungskatalog zur Auswahl der Beratungsform:**

- Aufgabe bzw. zureichendes Ziel
  - die Unternehmensinteressen müssen klar definiert sein
- Zielgruppe
  - Teamsupervision (z.B. Führungskräfte):
  - Gruppensupervision (z.B. Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt):
  - Einzelsupervision (Führungskraft):
- Zeitrahmen der für die Aufgabe zur Verfügung steht
  - langfristig oder kurzfristige Ergebnisse
- Theorien
  - Sind Beratungstheorien bekannt? - Ggf. müssen entsprechende Informationen eingeholt werden; ggf. durch Vorgespräche mit Beratern
- Kompetenz (Fach- / Feldkompetenz)
  - Hier sind Fragen zu klären, wie z.B.:
    - Welche Kompetenzen muss der Berater haben?
    - Ist Feldkompetenz wichtig oder ist ein „neutraler Beobachter“ gefragt?
- Berufsbild
  - Ausbildung der Beraters / Erfahrungen / Referenzen

- Methoden und Fokus
  - Klärung der (personalen) Fokusse des Beraters
  - Klärung ob bestimmte Methoden erwünscht sind;  
Ggf. müssen entspr. Informationen eingeholt werden;
  - Ggf. durch Vorgespräche mit Beratern
- Effektivitätsnachweis
  - Dies muss i.d.R. zusammen mit dem Berater erarbeitet werden, wichtig ist aber, bereits im Vorfeld die Anforderungen und Kennzahlen zu definieren

Auf Basis dieser Kriterien kann dann ein „Basis“ - Anforderungskatalog erstellt werden. Mit diesem Katalog kann die Beratungsform dann „neutral“ ausgewählt werden.

### **Einschränkung:**

Der Katalog kann noch so detailliert entwickelt sein, er wird immer nur als Hilfsmittel dienen können – für die Auswahl und evtl. das erste (Vor-) Gespräch mit dem Berater.

Danach ist das (persönliche) Vertrauensverhältnis zwischen Berater – Auftraggeber – Teilnehmer das **Entscheidende** (siehe Kap. 6 unten).

### **Grenzen und Chance zugleich:**

Ergibt ein Vergleich der Beratungsformen, dass Supervision geeignet wäre, und findet sich ein geeigneter Berater, muss sich der Auftraggeber im klaren sein, dass Supervision keine Beratungsform ist, die man „einkaufen“ kann, sie muss im Unternehmen „etabliert“ werden – d.h. Unternehmensleitung muss zu Supervision stehen, diese den Mitarbeitern „verkaufen“ – die Freiwilligkeit der Teilnahme belohnen – d.h. Supervision muss gelebt werden – als Unternehmenskultur

**-> Supervision ist Unternehmenskultur.**

## 5 Messbarkeit von Erfolg (Leistung und Wirkung)

In For-Profit-Organisationen ist es wichtig, einen Nachweis auf Erfolg und dessen Effizienz (= Wirkung(sgrad)) erbringen zu können. Beratungsleistungen – und besonders solche – die relativ neu und unbekannt sind, müssen einen besonderen Wert auf die Erbringung dieses Nachweises legen.

**These:** Wenn der Nachweis der Effizienz gelingt, ist dies die Eintrittskarte der Supervision in For-Profit-Organisationen.

Um dies zu belegen, sollen hier zwei – sich ergänzende - Möglichkeiten, wie der Nachweis von Effizienz erfolgen könnte, vorgestellt werden:

1. Vorstellung von Ergebnissen aus der Supervisionsforschung – speziell der Wirkungsforschung
2. Untersuchung der Übertragbarkeit von Controllinginstrumenten auf den Erfolgsnachweis von Supervision

### 5.1 Ergebnisse der Wirkungsforschung

Gegenstände und Forschungsansätze zur Supervision sind sehr verschieden, auch die Absichten differieren, ebenso die verwendete Forschungsliteratur - kurz die Supervisionsforschung steckt noch in den Kinderschuhen (vgl. Auckenthaler A. (1996) S. 35ff ; Carfio M.S. & Hess A.K. (1988) S.18ff).

Aktuell werden bei der Erforschung von Supervision zwei Richtungen unterschieden:

Die **Wirkungsforschung** (Untersuchung der Beratungsform<sup>15</sup>) und die **Programmforschung** (Untersuchung, Beschreibung der Funktionsweise der Beratungsform<sup>16</sup>).

Um Fragen zur Effizienzkontrolle und Qualitätssicherung – wie sie For-Profit-Organisationen immer stellen - beantworten zu können, ist in erster Linie die qualitativ angelegte Wirkungsforschung interessant.

---

<sup>15</sup> Die Wirkungsforschung untersucht die Beratungsformen der Supervision: Quantitative Erfassung der Wirkungen von verschiedenen Supervisionsprozessen (Einzel-, Gruppen-, Teamsupervision; Ausbildungs- und Fortbildungssupervision, mit/ohne Teilnahme der Leitung)

<sup>16</sup> Die Programmforschung dient in erster Linie der normativen Beschreibung der Standards der Supervision für Ausbildungszwecke der Supervisoren.

## **Empirie Wirkungsforschung**

Bei den (wenigen) vorliegenden empirischen Untersuchungen<sup>17</sup> sind die Ergebnisse bezüglich der Wirkungen und der Wirksamkeit von Supervision durchweg positiv: Die Untersuchungen wiesen nach, dass Supervision in Bezug auf die vier Ebenen „Institution“, „Kollegen“, „Klienten“ und „eigene Person“ deutlich positive Veränderungsprozesse in Gang setzt und somit Supervision in ihren Wirkungen quantitativ messbar machen (vgl. Schneider K. & Müller A. (1995) S. 93ff).

Der Nutzen den die befragten Supervisanden nennen, liegt in einer Entlastungs- und Kompetenzentwicklungsfunction, besonders im Hinblick auf die kundenbezogene Arbeit. Supervision wird als Entlastungsmöglichkeit erlebt, sowie als hilfreiche Unterstützung der professionellen Arbeit, deren Effizienz sich dadurch erhöhe (vgl. Beer T. (1997) S. 100ff).

Einige weitere Forschungsergebnisse, teilweise aus verwandten Feldern, sind noch zu finden<sup>18</sup>. Eine Sammlung aktueller Forschung (Felder, Designs, Ergebnisse) ist von der DGSv herausgegeben worden (vgl. Berker P. & Buer F. (1998)).

**Fazit:** Es gibt interessante Forschung und Ergebnisse bezüglich der Wirkung von Supervision, die darauf hinweisen, dass Supervision eine erfolgreiche Beratung mit einer tatsächlichen Qualitätsverbesserung in den festgelegten Zielbereichen erreichen kann.

Auf der Ebene der Legitimation supervisorischer Effizienz- und Wirkungsbehauptungen sind die Forschungsbeiträge allerdings gering und die Ergebnisse stammen i.d.R. aus Non-Profit Organisationen.

**Ergebnis:** Zur Argumentationsunterstützung „pro“ Supervision gegenüber For-Profit-Organisationen gibt es kaum Ergebnisse aus der Wirkungsforschung – dies bedeutet natürlich ein Defizit, aber die durchweg positive Beurteilung der Teilnehmer in den vorhandenen Untersuchungen, deutet auf eine „Qualitätsentwicklung“ in den internen Prozessen hin (vgl. Merchel J. (1998) S. 24ff) – und auf diese Erkenntnis kann natürlich verwiesen werden.

<sup>17</sup> Schneider & Müller untersuchen 1995 erstmalig systematisch und unter Verwendung empirisch-quantitativer Verfahren die Wirkungen von Supervisions-Prozessen.

<sup>18</sup> Zur Evaluation von Supervision im Bereich der Psychotherapie sowie im Bereich der Ausbildung von Supervisoren (vgl. Frank. R. (1995) S.35ff; Beer T. (1997) S.22ff).

## 5.2 Nachweis der Effektivität und Effizienz

Besonders Fakten, die einen wirtschaftlichen Erfolgsnachweis erbringen, sind heute ein wichtiges Argument, um Beratungsleistungen zu „verkaufen“. Aus diesem Grund sollen Möglichkeiten, die einen solchen Nachweis in Zusammenhang mit Supervision erbringen können, betrachtet werden.

### Vorab eine „Begriffsklärung“:

**Effizienz:** "Verhältnis zwischen dem erzielten Ergebnis und den eingesetzten Mitteln" (ISO 9000:2000). Verhältnis der Leistung zu den Kosten oder zu anderen Nachteilen/Opfern, also eine relative Betrachtung des Output. Damit kann Effizienz mit Wirtschaftlichkeit gleichgesetzt werden - "die Dinge richtig tun", im Unterschied zur **Effektivität** ("Die richtigen Dinge tun"). Effektivität (Wirksamkeit, Grad der ...) "Ausmaß, in dem geplante Tätigkeiten verwirklicht und geplante Ergebnisse erreicht werden" (ISO 9000:2000). Auch: Nutzen für den "Kunden" bzw. den Adressaten oder die Allgemeinheit (vgl. Internet: Olev - Online Verwaltungslexikon)



Effizienz ist wichtig, aber die falschen Dinge effizient tun bleibt Verschwendungen - Effektivität ist also die Voraussetzung der Effizienz<sup>19</sup>.

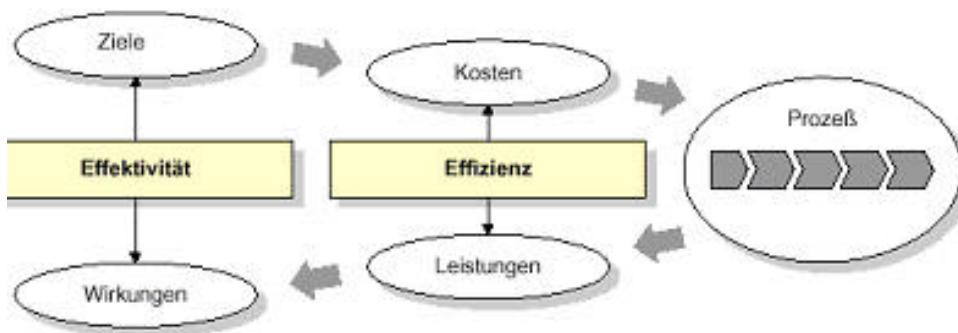
### Effizienzkriterien

Die (Weiter-) Entwicklung von Menschen und Teams in Organisationen gilt als schwer beschreib- und bewertbar. Es gibt aber sehr wohl anwendungsbezogene Konzepte, um messbare Kriterien der Effizienz und damit der Wirtschaftlichkeit zu erhalten. Voraussetzung ist allerdings, dass die Ziele bzw. der Zielerreichungsgrad genau definiert werden.

---

<sup>19</sup> Eine genaue Bedeutung erhalten die Begriffe "Effektivität" und "Effizienz" erst, wenn der „Output“ eindeutig festgelegt ist, etwa im Rahmen von Produktdefinitionen. Wird er nur quantitativ festgelegt (Zahl von Weiterbildungstagen, Terminüberschreitungen in Tagen), so kann die Verbesserung der Effizienz ohne Einfluss auf die Effektivität sein oder sie sogar verschlechtern (größere Ausbildungsgruppen steigern die Effizienz, aber nicht die Effektivität i.S. der Erreichung des Ausbildungszieles bzw. der Transferleistung).

Erst Die Unterscheidung von Effektivität (Wirkung) und Effizienz (Leistung) ermöglicht es, die (Beratungs-) Leistung transparent der Wirkung gegenüberzustellen.



Quelle: Handbuch der Bundes-KLR - Teil III.2.6 (1999)

Durch die Differenzierung der Supervisions-Beratung in bewertbare Ziele, ist es möglich, eine Unterscheidung zwischen Effektivität und Effizienz zu erzielen und ein entsprechendes Kennzahlensystem aufzubauen.

Durch ein Kennzahlensystem kann aufgezeigt werden, inwiefern sich Beratungskosten für ein Unternehmen lohnen und die erarbeiteten Maßnahmen zum unternehmerischen Gesamtziel passen – es lassen sich Bezüge zwischen den „weichen“ Faktoren der Supervision und bilanzfähigen Messgrößen herstellen.

### Beispiel eines Kennzahlensystems

Vorausgesetzt die „Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit“ ist eine effektive Perspektive, kann ein Kennzahlensystem nach u.s. Muster aufgestellt werden:

Perspektiven	Ziel	Aktivität / Prozess	Kennzahl
gesunde Finanzkraft	Kürzungen der Meetings (statt 4 Std./Woche nur noch 1 Std./Woche), Kommunikation verbessern	Agenda einführen, Sprechzeiten vereinbaren	Produktivität je Mitarbeiter
Flexible Geschäftsprozesse	Rationalisierung, Abbau von Schnittstellen durch »miteinander reden«	Arbeitsplatzanalyse, Prozessbeschreibung des gesamten Teams	Reduzierung der Postbearbeitungszeit um 7,2 %
Kunden	Fluktuationsrate der Stammkunden um 10 Prozent vermindern	Teilnahme Kommunikationstraining »schwierige Kundenbeziehungen«	Abwanderung der Kunden/Kundenstatistik
Werte	Gezielte Kommunikation als Wert etablieren	Arbeit mit dem Supervisor an Informationsprozessen	Reduzierung des Bearbeitungsdurchlaufes von Projekten um 14 %

## Ergebnisqualität

Das Kennzahlensystem verfolgt die Absicht, über eine klare Zuordnung zur Kosten- und Leistungsrechnung der Organisation, einen Erfolg messbar zu machen. Abweichungen können frühzeitig festgestellt und durch geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen korrigiert werden.

Wichtig ist, dass die Beratung die gesetzten Ziele im Zusammenhang der Gesamtunternehmensziele (Effektivitätsbetrachtung) erfasst und ihren Beitrag am Ergebnis dokumentiert.

Die Verantwortungsübernahme des Beraters, seine gesamten Aktivitäten auf ein Kennzahlensystem zu beziehen, schafft die Verbindung zu einer Kosten- und Leistungsrechnung, die dem Unternehmen den Grad des Beratungserfolges aufzeigt

**Fazit:** Um in For-Profit-Organisationen „ernst genommen“ zu werden, müssen besonders Supervisoren auf eine betriebswirtschaftliche Erfolgsrechnung Wert legen, da Beratungsleistungen, in denen der Kosten-Leistungs-Aspekt nicht berücksichtigt wird, von der Geschäftsleitung kaum akzeptiert werden.

 Um einen Effizienznachweis erbringen zu können, muss ein brauchbares Kennzahlensystem vereinbart und gelebt werden.

## 6 Folgerung für Supervision im Wirtschaftskontext

Um Supervision in For-Profit-Organisationen erfolgreich einsetzen zu können, ist die wichtigste Voraussetzung, dass im Vorfeld geklärt worden ist, welche **Erwartungen** bestehen und zwar seitens/zwischen Auftraggeber – Teilnehmer – Supervisor.

Dieses **Dreiecksverhältnis** muss sorgfältig aufgebaut werden – denn damit ist der **Erfolg** der Supervision verknüpft.

 **Erfolgsfaktor Nummer-1:** **Der Aufbau eines Dreieckverhältnisses: Auftraggeber – Teilnehmer – Supervisor**

### Der Anfang ...

Vertrauen zwischen dem Berater<sup>20</sup>, dem Auftraggeber und der Unternehmensleitung muss aufgebaut werden, z.B. durch

- „Gute“ Ausbildung des Supervisors (z.B. staatl. anerkannter Abschluss)
- Erfolgsnachweise (Evaluationsergebnisse; Referenzen, etc.) des Beraters
- Vereinbarung von Qualitätsnachweisen (Vereinbarung eines Kennzahlensystems; kontinuierliche Evaluation; Auswertungen)
- Methodenvorstellung (Supervisor legt Vorgehensweise offen)
- Der durch die Supervision ausgelöste Prozess muss dem Management bekannt sein / durch den Supervisor aufgezeigt werden

Nur wenn eine Vertrauensbasis gefunden wird, (i.d.R. nach ersten Sondierungsbesprächen) kann ein Supervisionsvertrag (vgl. Rappe-Giesecke K. (1999) S. 67) abgeschlossen werden.

### Das Dreiecksverhältnis ...

Im Supervisionsauftrag muss das Dreiecksverhältnis zwischen Auftraggeber; Supervisor und Supervisor geklärt sein.

#### ... der Auftraggeber ...

- Das Ziel, der Zeitrahmen, die Zielgruppe; die Erfolgsfaktoren (Kennzahlen) müssen im Vorfeld vom Auftraggeber definiert sein, bzw. mit dem Supervisor erarbeitet werden
- Erfolg von Supervision ist abhängig von der Unterstützung der Führungsspitze. Die Einführung und Durchführung von Supervision muss vom obersten Management gewollt und finanziell unterstützt sein.

---

<sup>20</sup> Anmerkung: Besonders wenn diese keine Expertenkompetenz im Kerngeschäft des Unternehmens haben, sondern stattdessen aus der Pädagogik, den Sozialwissenschaften, der Psychologie kommen ...

- Der durch die Supervision ausgelöste Prozess muss von Management gewollt sein und getragen werden (Stichwort „lernende Organisation“)
- Die Entscheidungsträger müssen sensibilisiert werden, dass Sachprobleme immer auch einen Beziehungsaspekt haben, der durch Supervision reflektiert werden kann

### **... der Anreiz für die Teilnehmer ...**

- Vorurteile gegenüber Supervision müssen thematisiert und ggf. abgebaut werden
- Supervision muss ein Benefit für den Einzelnen, die Gruppe, das Team sein
- Es muss klar sein, dass die Tätigkeit der Supervisanden im Mittelpunkt steht
- Die Aufgabe bzw. das Ziel der Supervision muss für die Supervisanden von Anfang an transparent und die Aussicht eines Erfolges muss für die Teilnehmer klar erkennbar sein

### **... der Supervisor ...**

Das Konzept der Supervision der langfristigen, regelmäßigen „Settings“ ist in der Wirtschaft unbeliebt ...

- Praktikable Konzepte müssen erarbeitet werden
- Wichtig ist ein (kurzer) Zeitrahmen mit klar definierten Zielen
- Teilnahmepflicht sollte als Qualitätskennzahl vereinbart werden
- Kontinuierliche Evaluation, Auswertung und Erfolgsnachweise (Kennzahlensystem) müssen vertraglich fest verankert werden
- Ein Abschlussbericht (mit Ausschluss von Daten, für die Verschwiegenheit vereinbart wurde) ist verpflichtend
- Erfolgsaussichten/Vorteile müssen klar transportiert werden – an alle Beteiligten im Dreiecksverhältnis

### **... das Ende.**

Der Supervisionsprozess muss in regelmäßigen Intervallen von allen Beteiligten gemeinsam ausgewertet werden. Unerlässliche Elemente der Auswertung sind Fragen nach dem ursprünglichen Ziel, der Wirkung, dem Verlauf und ggf. dem der künftigen Zielsetzung der Supervision.

Wird Supervision als solches Dreiecksverhältnis in For-Profit-Organisationen initiiert, sind die Aussichten einer erfolgreichen Beratung sehr gut.

## 6.1 Zusammenfassung und Ergebnisse

### Zusammenfassung

Zur Beantwortung der ersten Frage - **warum Supervision in For-Profit-Organisationen (FPO) im Gegensatz zu Non-Profit-Organisationen (NPO) so wenig bekannt ist**, möchte ich auch auf das obige Kapitel 2.1 verweisen.

Die Herkunft und der unterschiedliche Kontext in den verschiedenen Sprachräumen, drängt die Supervision im deutschen Sprachraum in eine „pädagogisch, psychologische“ Ecke. Aber auch die aus dem psychosozialen Bereich kommenden Methoden, der personalbezogene Fokus der Supervision schrecken ab, bzw. bieten „Stoff“ für Vorurteile.

Der Einsatzschwerpunkt in Non-Profit-Organisationen gibt der Supervision ein „negatives Image“, obwohl aufgezeigt werden kann, dass sowohl von den Ähnlichkeiten bzw. Unähnlichkeiten, als auch von den Anforderungen an eine Beratung, sich die beiden Organisationsformen (NPO und FPO) nicht relevant unterscheiden – zumindest unter dem Blickfeld Supervision. **Zusammenfassend heißt das:**

- ⇒ Um in For-Profit-Organisationen eine akzeptierte Beratungsform zu werden, muss **Aufklärungsarbeit** geleistet werden; d.h. die Supervisoren und ihre Berufsverbände müssen aktiv für die Vorteile und Stärken von Supervision werben.

Die Frage der **Übertragbarkeit von Supervision auf For-Profit-Organisationen** ist mit dem Ergebnis des Vergleichs von Non-Profit-Organisationen und For-Profit-Organisationen schon fast beantwortet (siehe Kap. 3.2 oben).

Vergleicht man aber die einzelnen „Unterscheidungsmerkmale“, so sind viele Parallelitäten zu erkennen: Die Non-Profit-Organisationen sind heute im Wandel und verfolgen ähnliche bis gleiche Ziele wie For-Profit-Organisationen. **Zusammenfassend heißt das:**

- ⇒ einer Übertragbarkeit stehen keine wirklichen „KO-Kriterien“ gegenüber (siehe auch Kap. 3.3 oben).
- ⇒ Die Übertragung von Supervision in For-Profit-Organisationen bedeutet eine **Chance**: Ein institutionalisierte Beratungsform, mit erfahrenen Beratern kann verpflichtet werden anstehende die Entwicklung der lernenden Organisation zu begleiten bzw. anzustoßen.

**Eine andere Sichtweise** – die dem Einsatz von Supervision in For-Profit-Organisationen Grenzen setzen könnte, bezieht sich mehr auf die Person des Supervisors:

Er muss sich Gedanken machen, ob er sich mit den Zielen im Wirtschaftsbereich identifizieren kann, oder wie er sich im möglichen Konflikt zwischen Geld und Ethik verhalten würde.

### **Die Einsetzbarkeit von Supervision ...**

ist analog zu Non-Profit-Organisationen bzw. vergleichbar mit den Einsatzfeldern von Beratungsformen wie Coaching oder Organisationsentwicklung.

Das Neue bzw. der zusätzliche Benefit für For-Profit-Organisationen liegt in der Besonderheit von Supervision, die sich beschreiben lässt durch:

- ⇒ Supervision ist **Profession** (anerkannte, zertifizierte Ausbildung; es gibt Berufsorganisationen, Lehrstühle und Supervisionsforschung)
- ⇒ Supervision ist **Unterstützung und Entwicklung von Veränderungsprozessen** der Unternehmenskultur und des Selbstverständnisses einer Organisation, die sich veränderten Bedingungen anpassen muss -> „**die lernende Organisation**“
- ⇒ Der Schwerpunkt liegt auf den **Menschen** die in einer Organisation beschäftigt sind, in der Erweiterung ihrer persönlichen und beruflichen Handlungskompetenzen und damit wiederum im Auslösen von Veränderungen im beruflichen Arbeitsumfeld.

### **Der Nachweis der Effektivität ...**

**ist möglich** – genauso wie in anderen Beratungsformen auch.

Die Voraussetzungen (siehe 3.3 oben) wurden klar aufgezeigt. Das Umsetzen von Zielen und Aktivitäten in ein Kennzahlensystem ist sicherlich nicht ganz einfach (und fordert vor allem den Auftraggeber), aber die

- ⇒ daraus resultierende Transparenz
- ⇒ der Nachweis eines Erfolgs bzw. Misserfolgs
- ⇒ ein im Vorfeld sorgfältig abgestimmtes Dreiecksverhältnis

ist Basis für den erfolgreichen Einsatz.

## Forschungsergebnisse und Empirie

Es gibt auch einige empirische und statistische Forschungsergebnisse die Effektivität und Effizienz beschreiben und der Supervision einen erfolgsversprechenden Wirkungsgrad bescheinigen.

Hier gibt es noch einen großen Nachholbedarf und besonders Ergebnisse der Wirkungsforschung, die den Einsatz von Supervision in For-Profit-Organisationen untersuchen, könnten hier ein wichtiger Faktor für die Akzeptanzförderung von Supervision sein.

## Grenzen

Eines muss natürlich klar sein, dass es bei Supervision um die Arbeit mit **Menschen** geht. Hier gibt es immer „**Unvorhergesehenes**“, welches selbst mit einem ausgefeilten Kennzahlensystem und einer guten Vorbereitung nicht kalkuliert werden kann. Hier ist wieder der professionelle Berater gefragt, rechtzeitig entsprechende Maßnahmen (bis hin zum Abbruch der Supervision) zu treffen.

## Das Ergebnis

Die spezifischen Anforderungen von Wirtschaftsunternehmen, die in Zusammenhang mit Supervision relevant sein könnten, sind

- Nachweis von Effektivität und Effizienz
- Feldkompetenz; Branchenerfahrung
- „schnelle“ Ergebnisse; relativ kurze Zeitrahmen
- Ergebnisorientiertes Arbeiten
- Personale Aspekte („die Mitarbeiter“) sind zweitrangig

Von diesen Anforderungen ist sicherlich die Feldkompetenz das Kriterium, welches der Supervisor am wenigsten nachweisen kann („KO-Kriterium“?) – sicherlich muss hier hinterfragt werden, ob „Feldkompetenz“ wirklich „nötig“ ist und nicht sogar hinderlich ... Es gibt sicher auch (wenige) Supervisoren, die Feldkompetenz mitbringen, ggf. kann ein solcher Supervisor dann beauftragt werden.



Geht es aber um die Begleitung von Veränderungsprozessen, ist Supervision im Vergleich zu anderen Beratungsformen eine ernstzunehmende Alternative.

## **Supervision in For-Profit- und Non-Profit Organisationen**

– der Unterschied relativiert sich immer mehr (siehe Kap. 3.2 oben).

Daraus lässt sich ableiten, dass Supervision heute nicht wirklich eine Frage des Einsatzbereiches (Profit- oder Non-Profit Organisation) ist, sondern mehr eine Frage des „Produktverständnisses“.

Supervisoren und ihre Verbände müssen ihr „Produkt“ – die Supervision genauso „vermarkten“ wie andere Beratungsformen (Coaching, OE, etc.) dies schon längst im For-Profit-Bereich tun.

*,Die wirkliche Entdeckungsreise beginnt nicht mit dem Besuch neuer Orte, sondern damit ,vertraute Landschaften mit neuen Augen zu sehen.“*

(Marcel Proust)

## 6.2 Einsatzempfehlungen für For-Profit-Organisationen

### Was zählt ist der Erfolg ....

Der Erfolg der Supervision ist abhängig von Supervisionsauftrag. Dieser muss ein geklärtes Dreiecksverhältnis zwischen Auftraggeber; Supervisand und Supervisor sein.

Fällt die Entscheidung auf Supervision, können zusammenfassend folgende Einsatzempfehlungen gegeben werden (vgl. auch Kap. 4.2 oben):

- ✓ **Entwicklung der Organisation**

Alle Bereiche, die mit Entwicklung und Veränderung von Organisationen zusammenhängen.

- ✓ **Entwicklung der Organisationsstruktur**

Alle Bereiche die mit den Rollen, Positionen, Funktionen, der Aufgabe von Personen, Gruppen, Teams, etc. zusammenhängen.

- ✓ **Beziehungs- bzw. Arbeitsgestaltung**

Alle Bereiche die auch mit „sozialer Kompetenz“ umschrieben werden - wo Menschen im beruflichen Kontext aufeinander treffen, miteinander arbeiten; Wo Spannungen, unterschiedlichen Sichtweisen, etc. zum Alltag gehören ...

- ✓ **Personale Entfaltung**

Alle Bereiche, wo es um die Wissenserweiterung des Menschen, des Mitarbeiters geht.

Immer steht bei Supervision „**Anleitung zur Selbstreflexion im beruflichen Kontext**“ im Vordergrund: Die Begleitung von Veränderungsprozessen - mit der Zielsetzung des Reflektierens von Lern- und Entwicklungsprozessen.

Alle Maßnahmen und Entwicklungen die durch Supervision ausgelöst werden zielen auf die (Weiter-) Entwicklung der „**lernenden Organisation**“ ab.

Die Entwicklung der individuellen und unternehmerischen Kompetenz der **Mitarbeiter und der Teams** kann der ausschlaggebende Marktvorteil sein.

Das Lernen der einzelnen Menschen in der Organisation bis hin zum Lernen der Organisation selbst (lernende Organisation) bedingen sich gegenseitig und regen sich in ihrer Entwicklung abwechselnd an. Organisationen tun gut daran, auf eine integrierte Entwicklung als «joint-venture» zwischen Individuum und Unternehmen zu setzen. **Supervision kann dabei helfen.**

## 7 Literatur

- Auckenthaler A. (1996). Supervision psychotherapeutischer Praxis. Stuttgart
- Allert T. (1998). Braucht jede Supervision eine Profession ? In: Berker P. & Buer F. (Hg.) Praxisnahe Supervisionsforschung. Münster
- Beer T. (1997). Evaluation von Supervision - ein Beitrag zur Qualitätssicherung berufsbezogener Beratung. In: Praxisnahe Supervisionsforschung. Münster
- Belardi N. (2002). Supervision – Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München
- Berker P. & Buer F. (1998). (Hg.) Praxisnahe Supervisionsforschung. Münster
- Carfio M.S. & Hess A.K. (1988). Was kennzeichnet den idealen Supervisor ? In: Report Psychologie (42/1988)
- CD-ROM der Pädagogik, (1996). Schneider Verlag, Hohengehren, Deutschland
- Dietzen A. (1999). Zur Nachfrage nach überfachlichen Qualifikationen und Kompetenzen in Stellenanzeigen. In: Alex L. & Bau H. (Hg.) (1999). Wandel beruflicher Anforderungen. Der Beitrag des BIBB zum Aufbau eines Früherkennungssystems Qualifikationsentwicklung. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bielefeld
- EU-Ratsbericht. (1998). Beschäftigungsmöglichkeiten in der Informationsgesellschaft.
- Fatzer G. & Rappe-Giesecke K. & Looss W. (1999). Qualität und Leistung von Beratung. Köln
- Fellermann J. & Leppers M. (Hg.) (2001). Veränderte Arbeitswelt – eine Herausforderung für das Beratungskonzept Supervision. Münster
- Frank R. (1995). Psychotherapie-Supervision. In: Report Psychologie (4/1995).
- Gerber-Velmerig M. & Velmerig C. (1995). Supervision – ein Instrument der Personalentwicklung. In: Supervision – Zeitschrift für berufsbezogene Beratung . Sonderheft (1995)
- Grün J. & Matzdorf R. (1995). Supervision als Mittel zur Personalentwicklung in Administrationen – auch Dinosaurier verändern sich. In: Supervision – Zeitschrift für berufsbezogene Beratung . Sonderheft (1995)
- Handbuch des Standard-KLR des Bundes (1999). Teil III 2.6  
Online-Verwaltungslexikon; <http://www.olev.de>
- Hanke F. (1995). Die Einführung einer neuen Führung- und Arbeitskultur. In: Supervision – Zeitschrift für berufsbezogene Beratung . Sonderheft (1995)

Klotz U. (2001). Die neue Ökonomie – Herausforderungen und Konsequenzen einer zunehmend von immateriellen Werten geprägten Wirtschaft. In: Fellermann J. & Leppers M. (Hg.) (2001). Veränderte Arbeitswelt – eine Herausforderung für das Beratungskonzept Supervision. Münster

Merchel J. (1998). Supervision als Instrument zur Förderung von Qualität – Anforderungen an die Qualität von Supervision. In: Leuschner G. & Weigand W. (Hg.) (1998) Forum Supervision. Tübingen

Olfert K. & Steinbuch P.A. (1990). Personalwirtschaft. Ludwigshafen

Pott L. (2001). Arbeit ohne Erwerb. In Fellermann J. & Leppers M. (Hg.) (2001). Veränderte Arbeitswelt – eine Herausforderung für das Beratungskonzept Supervision. Münster

Rappe-Giesecke K. & Fatzer G. (1998). Qualität in Supervision und Beratung als Beitrag zur lernenden Organisation. In : Leuschner G. & Weigand W. (Hg.) (1998) Forum Supervision. Tübingen

Rappe-Giesecke K. (2003). Artikel Supervision (Interview) In: Zeitschrift: Manager Seminare (04/2003)

Schneider K. & Müller A. (1995). Supervisions-Evaluations-Inventar (SEI). Münster

Schreyögg A. (1995). Coaching - Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/Main - New York

Weigand W. (1986). Fallarbeit – Ein Weg zum Verstehen unbewusster Texte. In: Müller B.& Niemeyer C. & Peters H. (Hg.): Sozialpädagogische Kasuistik. Bielefeld

Weigand W. (1995). Leitbild und Qualitätssicherung. In: DGSv-aktuell (4/1995)

Weigand W. (1998). Das Interesse der DGSv an der Wissenschaft und Forschung. In: Praxisnahe Supervisionsforschung. Münster

Wunderer R. (2001). Führung und Zusammenarbeit. Neuwied

Oxford English Dictionary (2001)

## **Zeitschriften:**

Supervision – Zeitschrift für berufsbezogene Beratung. Sonderheft (1995)  
Schwerpunktthema: Supervision – ein Instrument der Personalentwicklung

Manager Seminare (04/2003) – Artikel zur Supervision  
Verlags GmbH, Bonn

## **Internet Quellen:**

4managers - Managermagazin  
<http://www.4managers.de> (09.09.2003)

Austrian Coaching Council (ACC) - Dachverband Austria (2003)  
<http://www.coachingdachverband.at/organisationsfeld.asp> (05.09.2003)

DGSv (Deutsche Gesellschaft für Supervision)  
Berufsverband – allgemein: <http://www.dgsv.de/> (03.08.2003)  
Begriffslexikon zur Supervision: [http://www.dgsv.de/service\\_az2.htm](http://www.dgsv.de/service_az2.htm)

GPM Gesellschaft für Projektmanagement – Studie zur Effizienz von Projekten  
(03.08.2003) <http://gpm-ipma.de/04-1.htm> (04.09.2003)

Olev - Online Verwaltungslexikon  
<http://www.olev.de> (05.09.2003)

Petzold H.G. (12/2002).FPI-Publikationen.  
<http://www.fpi-publikationen.de/supervision-fuehrung.htm> (05.08.2003))