Einführung von Supervision, Coaching und Teamentwicklung bei der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di.

*Autorenversion: Erschienen in der Zeitschrift SUPERVISION 3/2004
Carla van Kaldenkerken/ Eva Serafin*

Dieser Beitrag beschreibt die systematische Einführung von Supervision in Verbindung mit anderen Personalentwicklungs-Maßnahmen in einer politischen Non-Profit-Organisation. Zum Zeitpunkt der Konzeptentwicklung und Umsetzung erster Beratungsprozesse befindet sich die bundesweite Organisation in der Post-Merger-Phase nach dem Zusammenschluss von fünf Quellorganisationen. Supervision als Instrument der Personalentwicklung, Qualitätsentwicklung und Verbesserung professionellen Handelns war in weiten Teilen der Quellorganisationen unbekannt. Der Zusammenschluss wurde genutzt, um Supervision bekannt zu machen und einzuführen, den bisherigen Einsatz von Supervision zu systematisieren und auf einen einheitlichen fachlichen und organisatorischen Stand zu bringen. Die Kooperation der internen Personalentwicklerin und einer externen Supervisorin zeigt ein gelungenes Beispiel für das Feld Beratung der Beratung.

1. Einleitung

Supervision ist als Instrument der Personalentwicklung mittlerweile sehr bekannt und wird zur Verbesserung professionellen Handelns, zur Qualitätssicherung und als Maßnahme zur Unterstützung von Organisationsentwicklungsprozessen eingesetzt. Auch Gewerkschaften haben in den letzten Jahren Supervision für die Professionalisierung ihrer ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter entdeckt und nutzen sie zunehmend systematisch.

Mit dem Zusammenschluss von fünf Einzelgewerkschaften zu der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di stand diese, nun größte Gewerkschaft vor vielen anspruchsvollen Herausforderungen. Die Organisation als Ganzes hatte sowohl politisch, als auch betriebsorganisatorisch eine Fusion zu meistern und Unterschiede in der Ausrichtung, in den Strukturen und in den Arbeitsabläufen zusammenzuführen.

Die Abteilung Personalentwicklung, neu gegründet und von den selben Fusionsbedingungen betroffen wie alle andere Bereiche auch, stand vor der Aufgabe, an den Erfahrungen der Einzelgewerkschaften anzuknüpfen und die unterschiedlichsten Maßnahmenangebote der internen Weiterbildung und Personalentwicklung nebst verschiedenster Verfahrensweisen anzugleichen und auf neue Bedarfe innovativ zu antworten.

In den ersten Wochen standen für die Personalentwicklerin drei Aufgaben im Vordergrund: einerseits die laufenden – noch von den Quellorganisationen initiierten – Vorgänge ausfindig zu machen und zu bearbeiten, andererseits ad hoc Lösungen für akute Probleme zu finden und nicht zuletzt für latente bzw. absehbare Bedarfe fundierte Programme auf den Weg bringen.

In diesem Zusammenhang entstand der Ansatz, die Systematisierung der verschiedenen Beratungs-Maßnahmen voranzubringen und ein Programm für den Einsatz von Supervision, Coaching und Teamentwicklung zu entwickeln.

Erste Ausgangspunkte:

- In den Anfängen nach der Fusion standen die Verantwortlichen für Personalentwicklung vor einem Sammelsurium von Maßnahmen, die in den verschiedenen Quellgewerkschaften vorrangig zur Qualifizierung und Professionalisierung der MitarbeiterInnen eingesetzt wurden. Es gab Vorlieben für den Einsatz von Seminaren, von Teamentwicklung, von Workshops für alle Gelegenheiten und Anlässe, und schnell wurde deutlich, daß es keine ausgewiesene Diagnostik gab. Das Kriterium der Angemessenheit bei der Auswahl von Einzelmaßnahmen war unscharf.
- In großen Teilen der Quellorganisationen war Supervision nicht bekannt und z.T. mit stärkeren Vorurteilen belegt.
- Auch wenn der Einsatz von Supervision, Coaching und Teamentwicklung in Teilen der jeweiligen Quellgewerkschaft vorhanden war, war er nicht transparent geregelt.
- Es gab keine ausgewiesene, veröffentlichte oder vereinheitlichte Diagnostik bei den Verantwortlichen für den Einsatz der verschiedenen Maßnahmen. Wann ist ein Training sinnvoll, wann Teamentwicklung, wann vielleicht ein Workshop, oder wann sollte Coaching eingesetzt werden?
- Es gab diverse Prozessbegleitungen, Seminarangebote und Beratungsformen nebeneinander, ohne daß eine zielorientierte Vernetzung stattfinden konnte und es erfolgte keine Rückkopplung an die Organisation, i.S.v. Dreieckskontrakten. Die Erkenntnisse aus den verschiedenen Maßnahmen über immer wiederkehrende Themen und strukturelle Aspekte wurden nicht systematisch an die Organisation rückgekoppelt. Im Sinne einer lernfähigen Organisation konnten bestimmte Erkenntnisse aus den Beratungen für die Entwicklung der Organisation nicht genutzt werden.

Der Blick über die gewerkschaftliche Organisation hinaus ergab, das es sowohl im Profit- als auch im Non-Profit-Bereich Ansätze für die Strukturierung von Supervision, Coaching oder Teamentwicklung gibt. Wir haben daher Richtlinien, Programme oder Leitfäden verglichen und deren Merkmale auf ihre Übertragbarkeit geprüft. Vor allem in kirchlichen und großen sozialen Organisationen fanden wir interessante Hinweise.¹ Außerdem flossen die Erfahrungen aus der DGSv- Projektgruppe „Supervision und Gewerkschaften“ in die Programmentwicklung ein. (van Kaldenkerken 2004)

Unser Ziel war es, ein Supervisionsprogramm als Standard zur Diagnostik, zum Einsatz und zum Verfahren zu formulieren, um die bisherige Praxis zu reflektieren, zu vereinheitlichen, zu systematisieren und zu verbessern, so dass auch die Organisation als Ganzes weiterentwickelt werden kann.

2. Aufgaben und Funktionen der externen Beraterin

¹ Bedanken möchten wir uns für die Unterstützung bei der Recherche durch den DGSv Geschäftsführer Jörg Fellermann und bei Kersti Weiss, die im selben Zeitraum für die Ev. Kirche Hessen- Naussau an einem Supervisionsleitfaden gearbeitet hat.

Orientiert an dem Konzept von Kornelia Rappe- Giesecke (Schmidt, Klose u. Rappe-Giesecke 2001), der Kooperation von Insidern und Outsidern, war von Beginn an die enge Kooperation der internen Personalentwicklerin und externen Beraterin vorgesehen. Kurz nach der Fusion beauftragte das zuständige Vorstandsmitglied die beiden mit der Entwicklung eines Supervisionskonzeptes.

Die externe Beraterin sollte eine inhaltliche Konzept-Vorlage erstellen und die interne Personalentwicklerin im Verlauf der weiteren Konzeptentwicklung und Umsetzung beraten.

Sie recherchierte Supervisionsprogramme und Leitfäden, die in anderen großen, häufig auch werteorientierten Unternehmen entwickelt wurden oder schon bestanden. Sie stellte die eigene Beratungserfahrung in der Organisation und damit ihre Kenntnis über diese Organisation zur Verfügung.

Im Vergleich mit anderen großen Unternehmen und deren Einsatz von Supervision, Teamentwicklung und Coaching konnte sie Empfehlungen für den systematischen Einsatz von Supervision geben und zu den Themen der fachlichen Standards beraten.

3. Hintergrund und Ausgangslage

3.1 Post-Mergerphase und Matrixorganisation

Die Organisation befand sich zu Beginn der hier beschriebenen Zeit in einer Post-Merger-Phase, in unserem Fall die erste Konsolidierungsphase nach der Verschmelzung von fünf Einzelorganisationen (Merger = Fusion). Sowohl die Beschäftigten als auch die ehren- und hauptamtlichen Funktionsträger hatten eine aufregende und teilweise zermürbende Phase von Aushandlung und Entscheidungsfindung im Vorfeld der Fusion hinter sich. Der Start der neuen Organisation fand naturgemäß bei laufenden Geschäften statt und warf durch die Praxis fusions- und strukturbezogene Fragen der Umsetzung auf. Die Mitglieder, die durch ihr Beitragsaufkommen die Organisation zum Zwecke ihrer Interessensvertretung finanzieren, verlangten berechtigterweise die Aufmerksamkeit. Organisationsintern verbreitete sich das Bild „Räder wechseln bei laufendem Wagen“.

Die Aushandlungsprozesse im Vorfeld der Fusion ließen das strukturelle Übereinanderschichten der Quellorganisationsstrukturen nicht zu – zu verschiedenen waren die Strukturen der Einzelnen, zu breit gefächert die abzudeckenden Tätigkeitsfelder. Das Anliegen, möglichst viele Interessen abzudecken, um eine möglichst breite Akzeptanz – und damit auch überhaupt die Zustimmung zur Verschmelzung zu erlangen -, führte dazu, dass sich die Organisation die Struktur einer Matrixorganisation gab.² Die Entscheidung für die Matrix drückt den Willen aus, flexibel in einer immer flexibler werdenden Gesellschaft agieren zu können, um überkommene Eingenungen zu überwinden. Das Organisationsmodell der Matrixstruktur erfordert ein hohes Maß an Abstimmungsprozessen sowie Zeitressourcen und gilt in der Fachwelt

² Entscheidungs- und Handlungsebenen verlaufen über vier Ebenen: Bundes-, Landesbezirks-, Bezirks- und Orts- oder Betriebsebene. Quer dazu liegen die Strukturen von dreizehn Fachbereichen. Diese Struktur der Hauptamtlichen ist - als demokratisch aufgebauter Verband - hinterlegt durch die entsprechende Struktur der ehrenamtlichen (Entscheidungs-) Gremien.

als Herausforderung. Hier sind Eigeninitiative, Motivation und Führungskompetenzen gefragt.

Ein weiteres Ergebnis der Vorphase zur Fusion bestand in den Quotierungsabsprachen analog der Quellorganisationen. Es sollte vermieden werden, dass es eine aufnehmende und vier darin aufgehende Organisationen gab. Auch hier ging es um Akzeptanzsicherung und um die Überwindung tradierter Rivalitäten. Die Ressourcen an men- und women-power, an Kontakten, Erfahrungswissen und Mitgliederbeständen sollten eingebunden werden.

Es gab natürlich auch, wie bei jeder Fusion, Verlierer und Gewinner bei der Stellen- und Funktionsvergabe. Nicht jeder hat nach der Stunde Null den Platz vorgefunden, den er sich erhofft hatte. Kränkungen und Misstrauen begleiteten noch den Neuanfang. Dennoch überwog deutlich der Optimismus und Schaffensdrang, auch ein bisschen Stolz, zu der großen und damit schlagkräftigen Organisation zu gehören.

3.2 Sondierung: Diagnose und Bedarfsermittlung

Als erstes Diagnoseinstrument dienten die Anfragen nach Unterstützung der Personalentwicklung, die jeweils lösungsorientiert bearbeitet wurden und in ihrer Summe unter personal- und organisationsentwicklerischen Gesichtspunkten ausgewertet werden konnten. Die jeweiligen Anlässe, die zum Kontakt führten, wurden in anonymisierter Form dokumentiert. Darüber hinaus ergaben die einzelnen Bedarfsklärungsgespräche eine Fülle von vertiefenden Informationen.

Als weiteres Diagnose-Instrument dienten Bedarfsermittlungs-Workshops, die gemeinsam mit dem Kollegen Sebastian Pieper mit insgesamt 50 Teilnehmenden durchgeführt wurden. Die Teilnehmerstruktur bildete die Matrix mit ihren Ebenen, Fachbereiche, Regionen und Funktionsgruppen ab. Die Beiträge der Einzelnen und der im Workshop gebildeten Arbeitsgruppen wurden in ihren Aussagen zum Bedarf an Personalentwicklung und Weiterbildung ausgewertet. Die Analyse ergab einen kleineren Teil von Bedarfen nach fachlicher Qualifizierung, einen größeren Anteil an Qualifizierung in den Bereichen Büro- und Arbeitsorganisation. In jedem der Bedarfsermittlungs-Workshops gab es einen großen Anteil an Unterstützungsbedarf, der dem Feld „Supervision/ Coaching, Teamentwicklung“ zuzuordnen war.

Vieles deutete bereits darauf hin, dass die Einführung von Supervision, Coaching hilfreich sein könnte, um die Motivation der Beschäftigten zu halten und die fachliche Kompetenz zur Entfaltung zu bringen. Außerdem zeichnete sich ab, dass die Integration von Angeboten der Teamentwicklung in das Supervisions- und Coaching-Konzept sinnvoll war, da professionell begleitete Teamentwicklung in den Bedarfsklärungen häufig nachgefragt wurde. Gerade im Fusionsprozess gab es aufgrund der Fusionen auf allen Ebenen viele neu zusammengesetzte Teams mit neuen Aufgaben-, Funktions- und Kompetenzbeschreibungen.

Bei der Analyse und Bewertung der Rahmenbedingungen ergaben sich unter den Gesichtspunkten der Personal- und Organisationsentwicklung folgende Themenfelder:

- Gemeinsame Identität und Integration
- Abschied und Neubeginn
- Neue Aufgabenfelder, neue Funktionen, neue Arbeitsbeziehungen
- Hoher Zeit- und Handlungsdruck
- Unklare Berufsrollen und Funktionen

Es stand also an, die Startphase von ver.di durch die Instrumente Supervision, Coaching und Teamentwicklung/Teamberatung zu begleiten mit dem Ziel, den aktuellen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen und die Arbeitsfähigkeit zu sichern. Auch mittel- und langfristig geht es bei der Implementierung dieser Instrumente um die Auseinandersetzung mit der eigenen Berufsrolle und die Professionalisierung, so dass ein tragfähiges und mit anderen Programmen kompatibles System der Förderung von Personal- und Organisationsentwicklung erreicht wird.

Neben den fusionsbedingten, inhaltlichen Anforderungen wurden ergänzend folgende Anforderungen an das Programm gestellt.

- Die unterschiedlichsten Personalentwicklungsmaßnahmen und präferierten Beratungsformate mussten zusammengeführt werden und eine gemeinsame Diagnostik entwickelt werden.
- Für einige war Supervision ganz neu und mit Vorurteilen belegt. Information und Kommunikation des Angebots haben daher eine hohe Bedeutung.
- Die wiederkehrenden Themen und strukturelle Aspekte sollten systematisch und evaluiert an die Organisation rückgekoppelt werden. Im Sinne einer lernfähigen Organisation sollen die eingesetzten Maßnahmen auch der Organisation zu Veränderung und Entwicklung verhelfen.
- Der Einsatz von Supervision, Teamentwicklung und Coaching sollte transparent geregelt werden. Es sollte allen Mitarbeitern deutlich sein, zu welchem Anlass, für wen, wie viel und in welchem Verfahren Supervision beantragt werden kann.

4. Prozessbegleitende Programmentwicklung

4.1 Programmstart und Pilot- Phase

Nach einer ersten schriftlichen Vorlage des Supervisionsprogrammes gab es vom zuständigen Vorstandsmitglied das Signal, diesen Ansatz umzusetzen und prozessbegleitend weiterzuentwickeln. Zuvor wurde das Supervisionsprogramm um Coaching und Teamentwicklung erweitert und erhielt den Namen „Supervision-Coaching-Teamentwicklung (SuCoTe)“. Im Haushalt des Bundesvorstands wurde ein Kostenträger für das Programm eingerichtet. Trotz der jährlichen Kürzungen konnte dieser gesonderte Kostenträger für das Programm bisher über 3 Jahre im Haushalt erhalten bleiben.

Auch seitens der organisationsinternen Arbeitnehmervertretung, dem Gesamtbetriebsrat, erfolgte die Zustimmung zum Konzept mit all seinen Bausteinen. Das Konzept war damit von allen relevanten Entscheidungsträgern diskutiert, gewollt und verabschiedet. Im bundesweiten Weiterbildungsprogramm für Hauptamtliche erschien daraufhin die Darstellung der Angebote, verbunden mit Hinweisen zum Zugang.

Die ersten Beratungsprozesse konnten nach entsprechender Bedarfs- und Auftragsklärung sofort gestartet werden und wurden exemplarisch auch von der internen Personalentwicklerin als Supervisorin und Teamentwicklerin durchgeführt. Für die weitere Konzeptentwicklung war die eigene Durchführung nutzbringend, um die Einführung eines bundesweiten Verfahrenskonzeptes mit den Bedarfen vor Ort rückzug koppeln.

Die Erkenntnisse der vertiefenden Analysen vor Ort und den Erfahrungen in den Pilot-Beratungsprozessen mußten in ein Konzept eingebunden werden, das möglichst passgerecht für die Organisation ist und dabei hohen fachlichen Standard aufweist. Es ging in unserer Zusammenarbeit also immer wieder um die Fragen: was geht und was geht nicht? Wie sind die konkreten Bedarfe vor Ort? Wie machen es andere Unternehmen bzw. Organisationen und paßt das zu dieser Organisation? Wie müssen die Maßnahmen gebündelt sein, damit die Gesamtorganisation einen Nutzen davon trägt und das Programm „SuCoTe“ steuerbar ist. Der besondere Nutzen der Kooperation zwischen Interner und Externer war die gemeinsame Reflexion mit einem Innenblick und einem distanzierteren Außenblick.

4.2 Das Konzept

Das Konzept „SuCoTe“ gliedert sich in zwei größere Bereiche. Im ersten Teil wird zunächst der Leitgedanke des Konzeptes als Unterstützungssystem für die von der Fusion betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschrieben.

Supervision, Coaching und Teamentwicklung, ihre Anlässe und das Nutzenversprechen wird konkretisiert und von anderen Beratungsformaten abgegrenzt. Supervision, Coaching und Teamentwicklung wird mit seinen besonderen Settings vorgestellt, mögliche Ziele und Inhalte erläutert, aber auch die Grenzen markiert.

Der zweite Teil des Konzeptes beschäftigt sich mit dem Verfahren. Es wird erklärt, welche Qualitätsanforderungen an Berater gestellt werden und wer die Ansprechpartnerin für die Sondierung und die Beratervermittlung ist. Über die Auftragsklärung, Kontraktgestaltung, den Beratungsprozess und die Auswertungsmodalitäten werden Aussagen getroffen.

4.3 Das Programm und seine Bausteine

Das Programm besteht aus 5 Bausteinen und einem Koordinationskonzept, ergänzt mit Checklisten für die Kontraktklärung, für den formalen Vertrag, Fragebogen für die Erhebung des Beraterprofil u.a.m.

Die Bausteine geben Aufschluss über das Verfahren und klären die Rollen der Akteure.

4.3.1 Information und Kommunikation

In der organisationsinternen Veröffentlichung zum Weiterbildungsprogramm für Hauptamtliche wird jährlich bekannt gegeben, welche Angebote es aus den Bereichen Supervision, Coaching und Teamentwicklung für die Beschäftigten bzw. Führungskräfte und Organisationseinheiten gibt und wer in der PE-Abteilung für weitere Informationen Ansprechpartnerin ist. Außerdem wird hier erläutert, was sich hinter den Begriffen verbirgt, welche Formen der Beratung möglich sind, was Gegenstand und Ziele der Beratung sein könnten.

Auf Vermittlung des Vorstandsmitglieds oder aufgrund direkter Nachfrage von Organisationseinheiten finden Informationsveranstaltungen mit Diskussion und Bedarfs-

klärungen in verschiedenen Landesbezirken, Fachbereichen, bei den regionalen Personalentwicklern und Personalbeauftragten der Landesbezirke sowie der Fachbereiche statt. In Verbindung mit diesen Informationswegen, aber auch über Mund-zu-Mund-Propaganda entstehen unzählige telefonische Anfragen, die in der Regel mit einer Erstberatung gekoppelt werden.

4.3.2 Persönliche Erstberatung durch die interne Personalentwicklung

Mit interessierten Beschäftigten, Führungskräften oder Organisationseinheiten findet eine Erstberatung und Auftragsklärung durch die interne Personalentwicklerin statt. Oftmals wird dieses erste Gespräch von den Beratungsnehmerinnen bereits als entlastend empfunden, da sie häufig in ihren konkreten Arbeitszusammenhängen keine diesbezüglichen Gesprächspartnerinnen haben und Außenstehenden die fusionsbedingten Themen nur schwer zu vermitteln sind. Eine dem Anlass, Hintergrund und Bedarf angemessene Beratungsform wird erörtert und passende Supervisorinnen, Coachs oder Teamentwickler aus dem SuCoTe-Beraterpool vorgeschlagen. Rückmeldungen aus vielen Beratungsprozessen zeigten, dass im Verlauf des Prozesses das Bedürfnis wächst, der Organisation die strukturellen Stolpersteine und die bearbeiteten Themenkomplexe mitzuteilen, damit auch andere davon profitieren können.

4.3.3 Rückfluss und Evaluation

Supervision, Coaching und Teamentwicklung/Teamberatung soll Beschäftigten bei der Lösung von arbeitsplatzbezogenen Problemen unterstützen und ihre persönliche Entwicklung im Beruf fördern. Die Beratungsformen von SuCoTe sollen aber auch zum Nutzen der Gesamtorganisation, den Bedarf an qualifiziertem Personal, unter der Maßgabe der Organisationsziele, weiterentwickeln. Dazu gehört, dass Fachlichkeit effizient umgesetzt wird und dass die Arbeitsenergie nicht durch interne Prozesse aufgebraucht wird, sondern denjenigen zufließt, für die Dienstleistungen erbracht werden sollen. Themen bzw. strukturelle Merkmale, die in den Beratungsprozessen bearbeitet werden, werden daher personenunabhängig zurückgemeldet, damit sie einerseits in die strukturelle Weiterentwicklung der Gesamtorganisation mit einfließen können und andererseits zur Optimierung der Angebote von Personalentwicklung beitragen. Nicht zuletzt dient die Rückkopplung auch der Synchronisation verschiedener Personalentwicklungs-Angebote.

Die Art des Rückflusses aus den Beratungsprozessen wird zu Beginn mit den Teilnehmenden vereinbart. Der Kontrakt beinhaltet deshalb eine differenzierte Verschwiegenheitsregelung zu personenbezogenen und organisationsrelevanten Themen. Die Rückkopplung kann je nach Vereinbarung schriftlich, mündlich in gemeinsamen Auswertungsgesprächen oder in den regelmäßigen Treffen der am Programm beteiligten SupervisorInnen, Teamentwickler und Coaches erfolgen.

4.3.4 Dreieckvertrag

Ein zentrales Element der Konzeption ist deshalb der Dreieckvertrag zwischen der internen Personalentwicklung, den Beratungsnehmerinnen und dem Berater (Supervisor, Coach oder Teamentwicklerin). Hier wird der Fluss von Finanzmitteln und

Dienstleistungen geregelt. Auftraggeberin und Ansprechpartner vereinbaren die Rückkopplung struktureller Themen an die Organisation. Im Dreieckvertrag werden auch die zwischen Berater und Beratungsnehmerin konkretisierten Themenschwerpunkte und Ziele des Beratungsprozesses notiert, ebenso die Dauer und der Umfang des Prozesses sowie die Form der Rückkopplung.

4.3.5 Beraterpool

Die Gesamtkonzeption SuCoTe beinhaltet den Aufbau eines Pools von qualifizierten Supervisorinnen, Coachs und Teamentwicklern (Beraterpool). Die Entscheidung, einen BeraterInnenpool aufzubauen, hatte folgenden Hintergrund:

- In den Quellorganisationen waren z.T. schon einige Supervisoren, Coaches und Teamentwickler mit sehr unterschiedlichen Konzepten und Qualifikationen tätig. Der Pool mit seinen Eingangskriterien sollte auch eine Standardkontrolle sein.
- Mit einer übersichtlichen Anzahl von BeraterInnen kann es mit der Zeit möglich werden, in einen gewinnbringenden Austausch zu kommen. Diagnostische Werkzeuge und Kriterien können angeglichen werden, strukturelle Themen aus den Beratungen können besprochen und rückgemeldet werden.

Deshalb wird in einem Fragebogen zum Profil der Beraterin das Qualifikationsprofil erhoben. Grund- und Zusatzqualifikationen, Weiterbildung, Kontrollsupervision, Beratungserfahrung und Feldkompetenz werden befragt.

Bei der Aufnahme in den Pool der Beraterinnen und Berater werden im persönlichen Gespräch die Hintergründe und bisherige Erfahrungen aus dem SuCoTe-Programm zwischen der internen Personalentwicklerin und der externen Beraterin erörtert. Verfahren, Rahmen und „Geist“ des Programms konkretisieren sich anhand des Dreieckvertrags, eine Verfahrensweise, die zum Handwerkzeug von Supervisoren (DGSv) gehört, aber nicht in allen Beratungsprofessionen gleichermaßen praktiziert wird, wie die Eingangsgespräche zeigten. Die fachliche Eignung und die Erfahrungen in wertorientierten und politischen Organisationen werden im Gespräch erfragt.

Zu diesem Baustein gehört auch der jährlichen Beratertag, bei dem die Supervisoren, Coachs und Teamentwicklerinnen des SuCoTe-Beraterpools bundesweit zusammenkommen, um den themenbezogenen Austausch zu gewährleisten. Organisationsspezifische Themen und Strukturmerkmale werden diskutiert und Fragen zum SuCoTe-Programm selbst können besprochen werden. Nachdem die ersten Beratungsprozesse abgeschlossen waren, fand bereits eines dieser Treffen statt, das in angeregter Atmosphäre zum fruchtbaren Austausch von Erfahrungen und Anregungen führte. Eine systematische und breite Rückkopplung zu strukturellen Aspekten in den jeweiligen Beratungsprozessen kann so gewährleistet werden.

4.3.6 Grundsätze des Koordinationskonzeptes

Das Programm hat zwei handlungsleitende Grundsätze: Gewährleistung von hoher Qualität in den Beratungsleistungen und Kostenkontrolle des zu Verfügung stehenden Budgets. Die Vielfalt von Beratungsprozessen an verschiedenen Punkten und

Regionen der Organisationen und die unterschiedlichen Beratungsformate bilden ein komplexes System auf der Ebene der konkreten Bedarfsklärung und Durchführung. Die verschiedenen Maßnahmen müssen einerseits passgenau für den jeweiligen Bedarf und andererseits insgesamt synchronisiert sein, um Qualität zu sichern, Ressourcen nutzbringend einzusetzen und um das Konzept zu optimieren.

5. Erste Auswertung

Bei einer Auswertung im Jahr 2003 hatten bereits 250 Beschäftigte der Organisation, darunter 80 Führungskräfte, an einem der Angebote im Rahmen des SuCoTe-Programms teilgenommen. Dreißig Beratungsprozesse waren zu diesem Zeitpunkt im Gange, davon die Hälfte in den Formaten Gruppensupervision und Einzelsupervision bzw. Coaching. Die andere Hälfte war den Formaten Teamentwicklung, Teamberatung zuzuordnen. Die Anlässe, die zur Inanspruchnahme eines Angebots aus SuCoTe geführt haben, wurden ausgewertet, unter der zeitlichen Folge ihres Erscheinens bewertet und mit den Erfahrungen aus den Beratungsprozessen ergänzt. Obwohl die Beratungsanliegen eine breite Spannbreite aufwiesen, zeichnete sich doch eine überschaubare Landschaft von Bearbeitungsthemen ab. Die zeitliche Entwicklung und Gewichtung der Themen spiegelte zu einem Teil die Entwicklung der Gesamtorganisation wieder. Die Konfliktpunkte und Themen, die dem Zusammentreffen verschiedener Kulturen zugeordnet wurden, nahmen ab zugunsten der Fragen um die effiziente Fachlichkeit. Unter personalentwicklerischen Gesichtspunkten war auch erkennbar, dass gezielte Angebote für Supervisionsgruppen angezeigt sind. Beispielsweise erbrachten die Gruppen(Fall-)Supervisionen für Arbeitsteams über die Klärung von Problemsituationen hinaus einen sekundären Effekt durch ihre nachweisbare positive Wirkung auf die Teamentwicklung. Auch die Gruppensupervision mit Teilnehmenden aus unterschiedlichen Organisationseinheiten führten zur persönlichen Entlastung der Teilnehmenden und förderten darüber hinaus das Zusammenwachsen verschiedener (Quellgewerkschafts-) Kulturen.

Das Beratungsformat Gruppensupervision, so wie es im Programm konzipiert ist, ist zwar deutlich das hochschwelligste, weil sich Gruppen zu stranger groups in einer bestimmten Gruppengröße finden müssen, zeigt aber in der Auswertung einen hohen Gewinn für die beteiligten Personen. Die Auswertung bestätigte weiter, dass etliche Themen wie Isolation, Überforderung, Burn out, Desorientierung in der neuen Struktur, Rollenunklarheit und Überlastung im supervisorischen Gruppensetting gut bearbeitbar waren. Die zustimmende Reaktion auf Einladungen zu Informationsveranstaltungen und zum Einstieg in Supervisionsgruppen bestätigte diese Annahme. In der Bundesebene kam z.B. eine Supervisionsgruppe mit Teilnehmenden aus verschiedenen Funktionen und Ressorts zustande, die von der internen Personalentwicklung geleitet wird.

Insgesamt erweisen sich Supervision, Coaching und Teamentwicklung im hier dargestellten Koordinationskonzept als eine tragfähige Unterstützungsform des Changemanagements, die die Entwicklung der Organisation fördert, die Beschäftigten und Führungskräfte unterstützt und nicht zuletzt den Mitgliedern des Verbandes zugute kommt.

Literatur:

Schmidt, Klose u. Organisationsentwicklung durch Insider- Outsider-Teams

- Rappe- Giesecke, K.: Zeitschrift Supervision 1/2001
van Kaldenkerken, C.: DGSv Aktuell 2/2004, Bericht aus der Projektgruppe
„Supervision und Gewerkschaften“
- Rappe- Giesecke, K.: Schriftenreihe des Diözesan- Caritas- Verbandes Köln
2. Auflage, Nr. 17, 1995,
Supervision. Ein Leitfaden für Trägervertreter, leitende
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Weiß, K.: Unveröffentlichte Broschüre:
Grundsätze für die Supervision haupt- und ehrenamtlicher
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der EKHN