

Sommer, Beate

Einschätzung von Unternehmensstrukturen
in sozialen Einrichtungen
als Voraussetzung für gelingende Supervision

Abschlussarbeit
zum Zertifikatstudiengang
Supervision und Coaching
an der
Hochschule Mittweida

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida 2019

Erstprüfer: Falko von Ameln

Zweitprüfer: Alice Gayed

Bibliografische Beschreibung

Sommer, Beate

Einschätzung von Unternehmensstrukturen in sozialen Einrichtungen als Voraussetzung für gelingende Supervision.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Soziale Arbeit,
Abschlussarbeit zum Zertifikatstudiengang
Supervision und Coaching, 2019

Referat:

Die Abschlussarbeit befasst sich mit der Bedeutung und Einbindung von Unternehmen in die Beratungsformate Supervision und Coaching.

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt dabei auf der Auseinandersetzung mit Unternehmensformen und -strukturen und deren Beachtung im Beratungsprozess.

Die Praxisbeispiele zeigen unterschiedliche Erfahrungen in der Einbindung von Unternehmen in die Beratungsprozesse auf.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Grundlagen	5
2.1	Definition von Supervision und Coaching	5
2.1.1	Coaching	5
2.1.2	Supervision	6
2.1.3	Abgrenzung von Coaching und Supervision - eigenes Verständnis	7
2.2	Soziale Unternehmen und ihre Organisationsformen	7
2.2.1	Soziale Unternehmen	8
2.2.2	Unternehmensformen sozialer Unternehmen	8
2.2.2.1	Gemeinnützige soziale Unternehmen	9
2.2.2.2	Profitorientierte soziale Unternehmen	9
2.3.	Öffentlicher Dienst	10
3	Der Blick auf Unternehmen	11
3.1	Organisationsstrukturen	12
3.1.1	Aufbauorganisationsmodelle	12
3.1.2	Ablauforganisation	16
3.1.3	Informelle Strukturen	17
3.2	Organigramm, Leitbild und Firmenphilosophie	18
3.2.1	Organigramm	18
3.2.2	Leitbild und Firmenphilosophie	18
3.3	Welche Informationen über die Organisation sind für die Supervision wichtig?	19
4	Das Unternehmen als Teil des Beratungsprozesses in der Supervision	20
4.1	Unternehmen in der Auftragsklärung und dem Kontrakt	20
4.2	Das Unternehmen und seine Supervisanden	22
4.3	Das Unternehmen im Beratungsprozess	25
4.4	Ergebnissicherung unter Einbeziehung des Unternehmens	26
5	Zusammenfassung	27
	Anlagen	29
	Literaturverzeichnis	36

1 Einleitung

Im Rahmen des Zertifikatsstudienganges Supervision und Coaching kam für mich die Frage auf, wem ich mit dem Beratungsformat diene. Als Sozialpädagogin erlebte ich in berufsbezogenen Supervisionsprozessen meist Fragestellungen und Reflexionen in Bezug auf die Primäraufgabe oder im Teamkontext. Das Unternehmen stand nur in den Coachingprozessen von Leitungstätigkeit und Vorstandsarbeit im Mittelpunkt. Mit diesem Erfahrungshintergrund setzte ich mich bei Anfragen zur Supervision immer mehr mit der Frage auseinander, wem ich mit dem Beratungsprozess diene, den Mitarbeiter/-innen, dem Team oder dem Unternehmen?

Dazu kommt die gesellschaftliche Veränderung, dass Non-Profit-Unternehmen sich in Richtung Wirtschaftsunternehmen entwickeln, um am Markt der sozialen Arbeit weiterhin einen Platz einnehmen zu können. Dies geht für die Mitarbeiter/-innen mit Veränderungen in den Unternehmen einher und spiegelt sich in Supervisionen wieder. Aus diesen Hintergründen nutzte ich die Gelegenheit mich im Rahmen der Abschlussarbeit mit Unternehmen und ihrem Platz in Supervision und Coaching auseinanderzusetzen, um in der zukünftigen Arbeit als Supervisorin die Balance zwischen Mitarbeiter/-innen und Unternehmen halten zu können.

Im ersten Kapitel werden Coaching und Supervision in ihren Verständnissen und die eigene Sicht darauf erklärt. Die Unternehmensformen werden begrenzt auf gemeinnützige und profitorientierte soziale Unternehmen sowie den öffentlichen Dienst dargestellt.

Ausführlich stehen im zweiten Kapitel Unternehmen bezüglich ihrer Organisationsstrukturen im Mittelpunkt, da diese supervisorisch relevant sein können. Ergänzend werden Leitbild und Firmenphilosophie stellvertretend für die Organisationskulturen in den Blick genommen. In der Auseinandersetzung mit der Frage "Welche Informationen von der Organisation für die Supervision wichtig sind" werden abschließend die Organisationsformen exemplarisch "Linienorganisation" und "Kollegial geführte Kreisorganisationen" verglichen und mögliche supervisorische Fragen abgeleitet.

Abschließend wird im dritten Kapitel die Einbindung von Informationen über Unternehmen an verschiedenen Stellen von Supervisionsprozessen und eigene Praxiserfahrungen zusammengeführt.

Im Rahmen dieser Arbeit differenziere ich in den Grundlagen die Formate Coaching und Supervision und verwende im weiteren Verlauf den Begriff Supervision für beide Beratungsformate.

2 Grundlagen

Zu Beginn der Auseinandersetzung mit Unternehmen im Supervisionsprozess stehen in diesem Kapitel die Definitionen der Beratungsformate Supervision und Coaching, da in der Praxis die Kunden entweder Supervision oder Coaching nachfragen. Dem schließt sich eine eigene Einordnung an.

Im Abschnitt 2.2. stehen Unternehmensformen im Mittelpunkt. Diese werden auf soziale Unternehmen beschränkt.

2.1 Definition von Supervision und Coaching

Da die Beratungsformate Supervision und Coaching in unterschiedlichen Kontexten entstanden sind, werden sie bis heute auch differenziert von Kunden wahrgenommen und gebucht. Für die Beratungspraxis ist damit die differenzierte Sicht auf die Beratungsformate und deren Auswahl bei den Themen und Fragestellungen der Kunden notwendig.

2.1.1 Coaching

In der Übersetzung von "Coaching" als Beratungsformat kommt die Übersetzung mit ‚Training‘ in der Bedeutung am nächsten. In dem zukunftsorientierten Beratungsformat steht der Coach dem Kunden prozessbegleitend zur Verfügung. Grundvoraussetzung ist dabei Freiwilligkeit, die Bereitschaft sich auf den Prozess einzulassen und über die nötige Zeit von Seiten der Organisation zu verfügen. Mittels einer Zielvereinbarung werden Frage- oder Problemstellung zur Bearbeitung aufgenommen. Mit Perspektivwechsel, Weiten des Blickes und Reflexion kann dann beispielsweise an der Zielstellung gearbeitet und Ressourcen freigelegt werden. Im Prozess findet immer wieder eine Zielüberprüfung und mögliche Anpassung statt. Mit dem erarbeiteten

Lösungsansatz kann eine Maßnahmeplanung und anschließende Umsetzung erfolgen.¹

Pohl beschreibt dies als „Verbindungslernen“, in dem individuelles Lernen durch Förderung von Teamfähigkeit, Flexibilität und Kreativität der einzelnen Mitarbeiter/-innen stattfindet und institutionelles Lernen durch Sicherung der Anpassungsfähigkeit der betrieblichen ‚Humansysteme‘ geschieht.²

Coaching wird vor allem für Personalentwicklung, Teams und zur Prozessbegleitung im professionellen Kontext in Anspruch genommen. In den letzten Jahren hat sich das Arbeitsfeld für Coachs um Kunden mit persönlichen privaten Themen erweitert.

2.1.2 Supervision

Bei der Definition von Supervision beziehe ich mich auf die Darstellung der DGSv.

Das arbeitsweltbezogene, interaktive Beratungsformat beinhaltet Reflexion, Verstehen von Strukturen, Prozessen, Mustern und Systematisierung von komplexen Zusammenhängen und ist im Ergebnis offen. Inhaltlich geleitet wird der Beratungsprozess von berufsbezogenen Fragestellungen, Themen und Spannungsfeldern, die die Supervisanden zur Verfügung stellen.

Ziele der Supervision sind die Erhöhung der persönlichen, sozialen und professionellen Befähigungen, kompetentes und selbstbewusstes Handeln, vertieftes Verstehen von Ereignissen und Erfahrungen, das die eigene Wahrnehmungs- und Deutungsmöglichkeit bereichern kann.³

Das Beratungsformat Supervision wird für Einzelpersonen, Teams und Gruppen angeboten. Bevorzugt wird es von sozialen Unternehmen und deren Mitarbeitern/-innen in Anspruch genommen. Auch im öffentlichen Dienst, vor allem in den sozialen Bereichen, wird Supervision als Beratungsformat für Mitarbeiter/-innen und Teams gebucht.

1 vgl. Heinbokel und Eger in DGSv 1.2010

2 vgl. Pohl, in Pohl und Fallner 2010 S.21-30

3 vgl. www.dgsv.de Basiswissen

2.1.3 Abgrenzung von Coaching und Supervision – eigenes Verständnis

Für die Akquise der eigenen Beratungspraxis kommuniziere ich Coaching und Supervision bewusst im Verständnis von zwei Beratungsformaten. Dem liegen auch eigene Erfahrungen als Coachee und Supervisandin zugrunde.

Das Beratungsformat Coaching verstehe ich als prozessbegleitende Beratung zu einer Fragestellung in Entscheidungs- oder Veränderungsprozessen und in eigenen Zielsetzungen der Coachees. Dabei kann der Coach Wissensvermittlung einfließen lassen und steht begleitend im Prozessverlauf bis zu dem vereinbarten Abschluss zur Verfügung. Der Abschluss kann dafür inhaltlich und/oder zeitlich vereinbart sein. In der Praxis ist Coaching im Einzel- und Teamsetting des Arbeitskontextes anwendbar und kann auch mit Ehrenamtlichen des Unternehmens durchgeführt werden.⁴ Es ist nicht zwingend auf Führungskräfte ausgerichtet. So bietet zum Beispiel die Agentur für Arbeit Coaching für Akademiker⁵ zum Berufseinstieg an. Diese Beratungsprozesse werden über Beraterfirmen⁶ angeboten.

Im Wirtschaftsbereich ist der Begriff Coaching üblich, da Supervision mit dem amerikanischen Verständnis der Aufgaben eines Vorarbeiters gleichgesetzt wird. Supervision als Beratungsformat im o.g. Verständnis ist im Wirtschaftsbereich bisher noch unbekannter und bedarf ausführlicher Erklärung. Bei dem Beratungsformat Supervision schließe ich mich der Akzentuierung von Michael Pohl⁷, als „reflektierende Klarlegungsarbeit (Person, Rolle und Praxisfeld) im professionellen Kontext“⁸, an. Im Kontrakt werden dabei die Anzahl der Sitzungen und ggf. die Beratungsschwerpunkte vereinbart. Jede Sitzung für sich bildet dann einen „offenen Reflexionsprozess“⁹.

2.2 Soziale Unternehmen und ihre Unternehmensformen

In der Auseinandersetzung mit Unternehmen in Bezug auf Supervision habe ich mich für die Eingrenzung auf Soziale Unternehmen entschieden, da die Zielgruppe der Supervisanden ursprünglich aus diesem Bereich kommt, zum anderen handelt es sich mein eigenes Erfahrungsfeld.

4 Netzwerk Coaching-Evangelische Jugend Sachsen www.evjsa.de

5 Bewerbungsberatung durch Aktivierungs- und Vermittlungsgutschein der Agentur für Arbeit

6 www.inqua-institut.de oder www.karriere.haus.de

7 Pohl und Fallner (2010)

8 ebenda S.35

9 ebenda S.35

Die Information über das Unternehmen, seiner Rechtsform und dem Organisationsaufbau ist in der Vorbereitung bzw. in der Arbeit mit den Supervisanden wichtig, um ihre Fragestellungen und Themen in der Beratung entsprechend bearbeiten zu können. In diesem Abschnitt werde ich einen Überblick über die häufigsten Unternehmensformen im sozialen Bereich geben.

2.2.1 Soziale Unternehmen

Für soziale Unternehmen gibt es keine klassische Definition. Die europäische Kommission¹⁰ hat ihr Verständnis wie folgt formuliert:

„Unter ‚Sozialunternehmen‘ versteht die Kommission Unternehmen, für die das soziale oder gesellschaftliche gemeinnützige Ziel Sinn und Zweck ihrer Geschäftigkeit darstellt, was sich oft in einem hohen Maße an sozialer Innovation äußert, deren Gewinne größtenteils wieder investiert werden, um dieses soziale Ziel zu erreichen und deren Organisationsstruktur oder Eigentumsverhältnisse dieses Ziel widerspiegeln, da sie auf Prinzipien der Mitbestimmung oder Mitarbeiter/-innen-Beteiligung basieren oder auf sozialer Gerechtigkeit ausgerichtet sind.“¹¹ Diese hohen Ziele und Ansprüche, die den Sinn des Unternehmens ausmachen und bis hin in die Mitarbeiterschaft reichen sollen, zeigen sich in den täglichen Abläufen, im Miteinander, in der Außenwirkung und dem Umgang mit ihren Kunden. Mitarbeiter/-innen sind dafür sensibilisiert, ob diese Grundlagen der Unternehmensphilosophie im Alltag wirklich zum Tragen kommen.

2.2.2 Unternehmensformen sozialer Unternehmen

Eine bestimmte Rechtsform für Soziale Unternehmen ist in Deutschland nicht vorgeschrieben.¹²

In Deutschland wird der Begriff des Sozialunternehmens vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend wie folgt erklärt:

„Sozialunternehmen sind Organisationen, die von Personen aus ihrem individuellen bürgerlichen Engagement heraus und mit der Zielsetzung, gesellschaft-

10 Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, (25.10.2011) Seite 3.

11 ebenda

12 Wissenschaftliche Dienste Sachstand 2016 Deutscher Bundestag WD 7 - 3000 - 148/16, S.5

liche Herausforderungen mit innovativen und unternehmerischen Herangehensweisen zu lösen, gegründet oder betrieben werden.“¹³

Geschichtlich geprägt ist das gemeinnützige Engagement in Form von sozialen Einrichtungen. Am meist verbreitesten sind die vielfältigen Vereinsangebote. Teilweise haben sie sich den gesellschaftlichen Gegebenheiten marktorientiert angepasst oder entsprechend entwickelt bis hin zu bundesweit agierenden Unternehmen.

2.2.2.1 Gemeinnützige soziale Unternehmen

Üblich ist in der Einordnung von sozialen Unternehmen auch die Bezeichnung Non-Profit-Organisation. Gemeinnützig bedeutet „dem allgemeinen Wohl dienend“¹⁴ bzw. „nicht auf Gewinn ausgerichtet, sondern sozialen Aufgaben dienend“¹⁵. Damit ist mit der Eigenschaft ‚gemeinnütziges Unternehmen‘ die Ausrichtung einzuordnen, auch wenn heute mit der Bezeichnung vor allem die steuerliche Zuordnung verstanden wird. Für Mitarbeiter/-innen und Außenstehende kann daraus die Haltung des bürgerlichen Engagements der Unternehmensführung abgeleitet werden.

Mit der Gemeinnützigkeit können die Unternehmen Spenden einnehmen und über die Einnahmen in Bezug auf ihre Kunden (Fördermittel, Stundensätze, Entgelte u.a.) Gelder für ihre Arbeit und Einrichtung akquirieren.

2.2.2.2 Profitorientierte soziale Unternehmen

Hierbei geschieht die Einordnung der Unternehmen anhand der betriebswirtschaftlichen Gewinne. Dabei ist es nicht ausgeschlossen, dass die Unternehmensziele mit denen von Non-Profit-Unternehmen vergleichbar sind. Wie mit den Gewinnen umgegangen wird, bedarf im konkreten Fall einer Einzelbetrachtung. Wird der wirtschaftliche Überschuss reinvestiert, kann das Unternehmen in seinem wirtschaftlichen Handeln einem Non-Profit-Unternehmen vergleichbar betrachtet werden.¹⁶

13 Wissenschaftliche Dienste Sachstand 2016 Deutscher Bundestag WD 7 - 3000 - 148/16, S.4

14 Duden

15 ebenda

16 www.akademie-management.de

Folgende Unternehmensformen sind im sozialen Sektor am Markt üblich:

- | | <u>Beispiel:</u> |
|--|---|
| • Einzelunternehmer | Holm Kerber Erziehungsdienst, Meißen |
| • Unternehmergesellschaft (UG) | KulturLeben UG (haftungsbeschränkt) |
| • Aktiengesellschaft (AG) | Sozial-Aktien-Gesellschaft |
| • Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) | empatis [®] Jugendhilfe GmbH;
Burmeister & Luding GmbH, Dresden |

Für die Arbeit als Coach oder Supervisor/-in ist der Überblick von Unternehmensformen, hier am Beispiel des sozialen Sektors, wichtig, um Themen, Fragestellungen oder Fallbeispiele der Kunden einordnen zu können. Im Einzelfall können Haltungen der Unternehmensleitung und Mitarbeiter/-innen daraus abgeleitet werden oder ein dahinterliegendes Thema im Beratungsprozess sein.

2.3. Öffentlicher Dienst¹⁷

Da im sozialen Bereich der öffentliche Dienst in einem sehr umfangreichen Bereich Auftrag- oder Arbeitgeber ist, soll er hier mit betrachtet werden. Gleichzeitig sind Mitarbeiter/-innen und Teams aus dem öffentlichen Dienst Supervisionskunden. Der öffentliche Dienst ist mit Staatsaufgaben und der Staats-tätigkeit betraut. Dabei unterscheiden sich die Verwaltungen inhaltlich wie folgt:

Ordnungsverwaltung	Leistungsverwaltung	Verwaltungsbehörden	Planende Verwaltung
Öffentliche Sicherheit und Ordnung als klassische Staatsfunktion	vielfältige Dienstleistungen des Staates	Aufgaben der sozialen Sicherung und des sozialen Ausgleichs	Planung und Abwehr von möglichen Gefahren
Polizei, Zoll, Gewerbeaufsicht und Finanzbehörde	Kindergärten, Schulen, Universitäten, öffentliche Verkehrsmittel, Müllabfuhr, Elektrizitäts-Gas- und Wasserwerke	Sozialämter, Agentur für Arbeit, Ämter für Ausbildungsförderung, Jugendhilfe, Wohngeld	Erhaltung der Umwelt, Flächennutzungs- und Bebauungspläne, Eisenbahnstrecken, Fernstraßen, Flughäfen Müllverbrennungsanlagen und -deponien

¹⁷ www.bpb.de/politik/deutsche-demokratie/3937/verwaltung-organisation-und-grundgesetze?p=all

Verwaltung¹⁸ im organisatorischen Sinn ist der Verwaltungsapparat. Rechtlich ist die Verwaltung eine juristische Person des öffentlichen Rechts. Behörden sind die Organe, die berechtigt sind, Aufgaben öffentlicher Verwaltung wahrzunehmen. Organisatorisch können Behörden in Ämter, Dezernate, Abteilungen oder Referate unterteilt sein.¹⁹ Die Führung einer Behörde unterscheidet sich nach Angaben der Bundeszentrale für politische Bildung in kollegial oder monokratisch – (ein leitender Organ- oder Amtswalter).

Die Behördenhierarchie ist abgestuft in oberste Behörde der Bundesregierung und Länderregierung, obere Behörde, mittlere Behörde z .B. Regierungspräsidium und den unteren Behörden z. B. Landratsamt.²⁰

Für die Arbeit mit Supervisanden aus dem öffentlichen Dienst ist die Zuordnung innerhalb ihres Amtes incl. ihrer Befugnisse und des Führungsstils innerhalb des Referates von Bedeutung, da sich daraus Themen, Fragestellungen und Konfliktlinien ergeben können. In der Ergebnissicherung der Supervision können Grenzen durch die eingeschränkten Befugnisse entstehen.

3. Der Blick auf Unternehmen

In der Auseinandersetzung mit Unternehmen ist die Organisation ein zentraler Begriff, der aus soziologischer Sicht sehr weit auslegbar ist.²¹ In der Wissenschaft wird darunter „eine besondere Form von sozialem Gebilde – oder wenn man will: sozialem System – bezeichnet.“²² Buchinger verwendet in der Auseinandersetzung mit Organisation zusätzlich den Begriff der Institution, die "auf verschiedenen Ebenen gesellschaftlichen Lebens angesiedelt(...) sind" von der Ehe bis hin zu Organisationen aller Art mit ihren Normen und Regeln.²³

Im Weiteren werden die Begriffe Organisation und Institution in der Begrenzung auf Unternehmen und Behörden verwendet.

18 [https://de.Wikipedia.org/wiki/Verwaltungsträger#Makroorganisation_\(Verwaltungsorganisation\)](https://de.Wikipedia.org/wiki/Verwaltungsträger#Makroorganisation_(Verwaltungsorganisation))

19 www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/17168/behoerde

20 ebenda

21 vgl. Kühl 2011 S.13-16

22 ebenda S.13

23 Buchinger & Klinkhammer 2007 S.62/63

3.1 Organisationsstrukturen

Organisationen sind von Niklas Luhmann gekennzeichnet durch die drei Merkmale²⁴ Mitgliedschaft, Zweck und Hierarchie. Dabei steht für Luhmann der Zweck der Unternehmen und Institutionen am Anfang des Aufbaus der Organisation. Der Grundstein wird dafür von der Vision der Gründungsperson gelegt. In Bezug auf den öffentlichen Dienst steht der staatliche Auftrag am Anfang der Gründung einer Behörde oder öffentlichen Einrichtung. Die Ziele einer Organisation werden von ihrem Zweck abgeleitet. Hier liegt für die Supervisorinnen ein Fokus in der Auseinandersetzung mit Organisationen. Welchem Zweck dienen sie und welche Ziele verfolgen sie?

Im Aufbau einer Organisation schließt sich die instrumentelle Gestaltung der Organisation an. Hierbei ist die Führungsform der Organisation entscheidend. Dabei wird in hierarchisch flach oder steil/zentralistisch, dezentral/kollegial oder kreisförmig/agil unterschieden.

Die instrumentelle Gestaltung²⁵ beinhaltet formal die Aufbauorganisation und die Ablauforganisation und die Bestimmung, wie das oder die Ziele erreicht werden sollen. Die Aufbauorganisation stellt die gewählte Form der Organisation her, legt Kompetenzen und/oder Gestaltungsbereiche fest und klärt die Weisungsbefugnisse. Die Ablauforganisation befasst sich mit der Prozessgestaltung hin zum Produkt des Unternehmens, definiert die Abläufe und wie die einzelnen Aufgabenträger ihre Aufgaben erfüllen und die Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen ausgestaltet sein soll.

3.1.1 Aufbauorganisationsmodelle

Die Auswahl der Modelle von Aufbauorganisationen beschränke ich hier vor allem auf die, die in sozialen Organisationen genutzt werden. Für die Supervision lassen sich daraus Erkenntnisse zu Interaktionen der Mitarbeiter/-innen, zu Kommunikationswegen und Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzen ableiten. Dem schließen sich die daraus folgenden entsprechenden unterschiedlichen Ablauf- oder Prozessorganisationen an:

24 Kühl S.17

25 <http://youtu.be/hsWYlVx2Ru0>

Linienorganisationen

Linienorganisationen werden in drei Formen beschrieben, funktionale, divisionale und Matrix Organisationen. Allen drei Formen liegt eine hierarchische Führungsstruktur zugrunde. Je nach Rechtsform der Organisation geht die Führung der Organisation vom Inhaber/Vorstand über Geschäftsführer zu den Abteilungsleitungen bis hin zu den Mitarbeitern/-innen. Daran gebunden sind die Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse. Die Wertschöpfung findet in den entsprechenden Abteilungen auf unterster Ebene statt.

Funktionale Organisationen

Die Gestaltungsbereiche bei funktionalen Organisationen werden nach zu erfüllenden Funktionen und gleichartigen Verrichtungen zusammengefasst.

In der Umsetzung sind viele Abstimmungen notwendig und die Erfolge sind schwer zuordenbar. Anwendung findet diese Organisationsform oft bei Jung- und Ein-Produkt-Unternehmen. Kurze Dienstwege und direkte Kommunikation sind vorteilhaft.

Beispiel aus dem sozialen Bereich ist der Erziehungsdienst Kerber²⁶.

Divisionale Organisationen

Grundvoraussetzung für divisionale Organisationen ist die Zerlegbarkeit der geschäftlichen Aktivitäten in homogene, voneinander (weitgehend) unabhängige Bereiche. Anhand der Kundengruppen, Dienstleistungen oder Produkte werden auf der zweiten Hierarchieebene die Bereiche gegliedert. Sie arbeiten weitgehend autonom und tragen die Verantwortung für den Erfolg. Auf der dritten Ebene wird das Funktionsprinzip wieder angewandt, nach Funktionen organisiert und gleiche Verrichtungen werden zusammengefasst.

Damit sind die Organisationen in ihren Bereichen flexibel im Kunden-Leistungs-Angebot, klare Zuweisungen können erfolgen und der Erfolg ist in den jeweiligen Bereichen messbar. Für die Mitarbeiter/-innen ist die Abteilungsleitung die maßgebliche Ebene der übergeordneten Kommunikation und Entscheidungsebene innerhalb der Gesamtorganisation.

26 www.ped-kerber.de

Die Organisationsstruktur der Diakonie Dresden Diakonisches Werk-Stadtmission Dresden e.V.²⁷ zeigt, wie eine divisionale Organisation aufgebaut sein kann. Institutionell ist die Diakonie Dresden in ihrer Rechtsform ein gemeinnütziger Verein.

Matrixorganisationen

In der Matrixorganisation werden Prinzipien kombiniert. Kunden, Produkt und Absatz werden dreidimensional in Verbindung gebracht. Dies geschieht entweder gezielt mit der Gründung oder die Organisation entwickelt sich anhand der Kunden-, Produkt- oder regionale Absatznachfrage. Die Leitung auf erster und zweiter Ebene findet dann regional statt.

Ein Beispiel aus dem sozialen Bereich ist Outlaw Kinder- und Jugendhilfe²⁸ mit Hauptsitz in Münster. Gewachsen aus dem Tätigkeitsfeld der erzieherischen Hilfen hat sich ein bundesweiter Konzern der Kinder- und Jugendhilfe mit regionalen Geschäftsbereichen (regionale Geschäftsstellen mit Geschäftsführern, Geschäftsbereichen und deren Bereichsleitern und Teams) entwickelt. (Organigramm siehe Anlage 2)

Netzwerkorganisationen

Die Mitglieder einer Netzwerkorganisation verbinden der gemeinsame Zweck, sowie Werte und Prinzipien, die sie vereinbaren. Sie finden sich in der Regel zur gemeinsamen Wertschöpfung zusammen. Dies kann wiederholend, temporär und in variierender Zusammensetzung stattfinden.²⁹ Beschrieben wird die Netzwerkorganisation als eine eher lose Verbindung.

Ein Beispiel ist der "Verein für Nonprofit-Management e.V."³⁰ Ein Verein der die Brücke zwischen Hochschule und Praxis schlägt und verschiedene Projekte organisiert.

27 Darstellung siehe Anlage 1

28 www.outlaw-ggmbh.de

29 Oestreich / Schröder S.78

30 www.vnpm.org

Kollegiale Kreisorganisationen

Die Darstellung ist der Grundlagenliteratur von Bernd Oestreich und Claudia Schröder³¹ entnommen. Sie verweisen darauf, dass ihre Beschreibung „eine Synthese aus sozio-und holokratischer Kreisorganisation, Netzwerkorganisation und Systemtheorie, systemischer Organisationsentwicklung und reflektierter Praxis agiler Unternehmen“ ist.³² Sie gehen davon aus, dass diese Organisationsform in einem Meta-Meta-Modell mit acht verbindlichen Prinzipien (Kreis; Hierarchie; Mitglieder; Entscheidungen; Inhaber; Rolle, Repräsentant; Spezifika)³³ verbindlich ist. Ziel ist die direkte Wertschöpfung durch die Führung aus den Kreisen und Rollen heraus. Die Aufbauorganisation ist in Kreisstrukturen gestaltet und diese werden in Beziehung gesetzt. Die Inhaber gehen den kollegialen Weg, in dem sie einen obersten Kreis konstituieren und hier die Rahmenbedingungen, „welche Elemente und Aspekte“³⁴ kollegial gestaltet werden, miteinander vereinbaren. Damit verbinden sie kollegiale Führung und je nach Rechtsform des Unternehmens die entsprechenden gesetzlichen Vorgaben.

Der Zweck der Organisation ist entscheidend für die Bildung der verschiedenen Verantwortungsbereiche, die Kreise benannt werden. Hier liegt ein wesentlicher Unterschied zu Linienorganisationen, denn die Kreise übernehmen Verantwortung. Dabei stehen Kommunikation und der Umgang mit Entscheidungen im Mittelpunkt ihrer eigenverantwortlichen wertschöpfenden Arbeit. Als Beispiel von sozialen Unternehmen hat die Rasop gGmbH³⁵ mit dem Empowerment als Managementkonzept das Unternehmen in Richtung kollegiale Organisation umgestaltet. Es schließt an die Gestaltungsspielräume, Verantwortung und Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen an. Durch strukturell definierte Entscheidungs- und Handlungsspielräume ist es aber in diesem Prinzip nicht vollumfänglich mit kollegial geführten Organisationen zu vergleichen (Anlage 3).

31 Oestreich / Schröder 2017

32 ebenda S.80

33 ebenda S.81

34 ebenda S.81

35 www.rasop.org

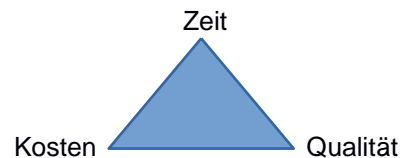
3.1.2 Ablauforganisation

Schlegel³⁶ definiert die Ablauforganisation als „Abfolge von Tätigkeiten zur Erbringung einer Leistung, die von einem Kunden (...) durch einen Impuls initiiert wird. Nach Ausführung des Prozesses erhält der Leistungsempfänger (oder jemand anderes) das Ergebnis des Prozesses“³⁷. Dabei zeigt er drei Schwerpunkte auf, die Einfluss auf die Aufbauorganisation haben:

- a) Kosten – Qualität - Zeit
- b) Effizienz – Effektivität
- c) **Aufgaben – Kompetenz – Verantwortung**

- a) Kosten – Qualität – Zeit

Mit dem „magischen Dreieck der Betriebswirtschaft“³⁸



verweist Schlegel auf die Ausgewogenheit der drei Seiten, da es bei einer Verschiebung auf Kosten der anderen Anteile geht. Diese betriebswirtschaftliche Sicht ist hilfreich für Supervisions- und Coachingprozesse, da die Auswirkungen von Veränderungen an nur einem Punkt des Dreiecks Thema sein können.

- b) Effizienz – Effektivität

Hier stehen die scheinbar einfachen Fragen im Mittelpunkt, was soll getan werden, wie soll es getan werden und wer er- oder bearbeitet es? Je nach Prozessziel geht es bei der Effektivität um die Wirksamkeit, Vollständigkeit oder Qualität der Leistung. Aus dem Bereich der Kinder- und Jugendhilfe kann bei der Überprüfung der vereinbarten Ziele im Hilfeplangespräch die Frage im Raum stehen „Wie hat die ambulante oder stationäre Hilfe im Einzelfall gewirkt?“

Wenn es bei der Effizienz um den Aufwand und den Ertrag geht, können Abläufe entsprechend bewertet werden. Am Beispiel aus der ambulanten Hilfe zur Erziehung kann dann die Frage sein, ob der räumliche Aufwand (lange Fahr-

36 Schlegel 2013

37 ebenda S.183

38 ebenda S.190

wege) noch in einem angemessenen Verhältnis zu den vereinbarten Fachleistungsstunden und den vereinbarten Zielen steht. Gerade im Kampf um die Einsparungen im Bereich der Jugendhilfe sind das aktuelle Themen in der Supervision.

c) Aufgabe - Kompetenz - Verantwortung

Schlegel³⁹ benennt ein „sog. **A-K-V** Prinzip“ und verweist dabei in Linienorganisationen auf Tücken, die es in der Umsetzung hat. Durch die Teilung der Verantwortung, je nach Hierarchie, sind damit die Aufgaben entsprechend gesplittet und die Rollen müssen im Einzelnen definiert werden. Gleichfalls zeigt er es für die Kompetenzen auf. An die persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen sind im Idealfall Entscheidungsbefugnisse gebunden. Da es je nach Umfang der Entscheidung Auswirkungen auf einen größeren Bereich der Organisation haben könnte, wird in Linienorganisationen sehr unterschiedlich mit Entscheidungsbefugnissen umgegangen.

Daraus können sich ebenfalls supervisorische Themen und Fragen ergeben und Konfliktlinien in der Supervision erkennbar werden.

3.1.3 Informelle Strukturen

Aus soziologischer Sicht gibt Stefan Kühl⁴⁰ noch eine andere Betrachtung auf die Organisation. Er benennt drei Seiten einer Organisation mit den Bildern Maschine (formal), Spiel (informal) und Fassade (Schauseite) und erweitert damit den Blick über die formale Seite einer Organisation hinaus. Für ihn steht die formale Seite „im Fokus der klassischen Betriebswirtschaftslehre (...) ohne die informellen Prozesse zu erfassen“⁴¹. Dabei verweist er darauf, dass die BWL die informale Seite der Organisation in der Bearbeitung den Arbeits- und Organisationspsychologen zuordnet und die Bearbeitung der Schauseite den Kommunikations- Design- und Medienwissenschaftlern.

Für Kühl hängen diese drei Seiten der Organisation zusammen.

Buchinger⁴² unterstreicht dies und verweist auf den Wandel - Arbeitsinstrumente erfordern Funktionslogik, d. h. eine andere Steuerung als

39 Schlegel S.196

40 Kühl 2011

41 ebenda S.93

42 Buchinger / Klinkhammer S.103f.

Hierarchie - in der Wirtschaft, in dem Mitarbeiter/-innen immer mehr Spezialisten und die Führungskräfte auf deren Wissen und Kompetenz angewiesen sind. Damit werden Kommunikation und Abstimmungsprozesse zu wichtigen Instrumenten, die Führungskräfte in eine Doppelrolle führen. Supervisorisch verweist Buchinger hier auf den „mehrdimensionalen Reflexionsbedarf“⁴³ und damit auf den Einzug der Supervision in die Wirtschaft. Beide Autoren zeigen auf, dass die Auseinandersetzung mit der informellen Seite und Schauseite der Organisation zwei wichtige „Brillen“ in der Arbeit mit Supervisanden sind.

3.2 Organigramm, Leitbild und Firmenphilosophie

Für die supervisorische Auftragsklärung und Annäherung an den Kunden bieten Organigramm, Leitbild und Firmenphilosophie eine erste Auskunft. Daran kann die unternehmerische Organisationskultur abgeleitet werden. Diese sind für die Beratungsprozesse hilfreich, um Fragen, Themen und Konfliktlinien die damit im Zusammenhang stehen können zu erkennen. Gleichzeitig sind sie ein Indiz der Transparenz des Unternehmens.

3.2.1 Organigramm

Das Organigramm ist eine grafische Darstellung der Aufbauorganisation. Daraus ersichtlich sind die Organisationsstruktur im Unternehmen und mögliche Führungs-, Entscheidungs- und Weisungsstrukturen. In den Anlagen (2+4) sind die Organisationen Outlaw und RASOP gGmbH als Beispiel beigefügt. Von der RASOP gGmbH kann nur eine strukturelle Darstellung beigefügt werden. Von der Diakonie Dresden steht kein Organigramm öffentlich zur Verfügung.

3.2.2 Leitbild und Firmenphilosophie

Der Verweis auf Leitbild und Firmenphilosophie ist supervisorisch dahingehend interessant, dass sie über das eigene Verständnis der Organisation, ihren Zweck, die Werte, Ziele und das Miteinander Aussagen treffen. Zielgruppen der Leitbilder und Firmenphilosophien sind Mitarbeiter/-innen, Kunden und Stakeholder. Organisationen gehen sehr unterschiedlich damit um. Das Spektrum

43 Buchinger / Klinkhammer S.103

reicht von ausführlichen Leitbildbeschreibungen⁴⁴ bis hin zu kurzen Stichpunkten.⁴⁵ Die Organisationsphilosophie gibt Auskunft über das Innenverhältnis, Miteinander und die Kundenorientierung. Beide sind für Beratungsprozesse und die darin aufkommenden Themen wichtig, weil an diesen Stellen die formelle Darstellung mit dem Erleben der Mitarbeiter/-innen ein Diskurs aufzeigen kann.

3.3 Welche Informationen über die Organisation sind für die Supervision wichtig?

Für Supervisoren/-innen und Supervisanden mit psycho-sozialem beruflichem Background stehen die Unternehmen in ihren Strukturen oft nicht im Vordergrund. Im Wandel unserer Arbeitswelt, bei der Non-Profit-Unternehmen ihren Platz in der Marktwirtschaft behaupten müssen, ist es hilfreich - wenn nicht sogar Voraussetzung - sich mit den bisherigen und neuen Organisationsstrukturen auseinanderzusetzen.

Exemplarisch wurden im Rahmen dieser Arbeit, anhand der von Schlegel aufgezeigten Schwerpunkte der Ablauforganisation, Linienorganisationsform und kollegial geführte Kreisorganisation miteinander verglichen. Daraus folgend können supervisorische Fragen zu den beiden Organisationsformen abgeleitet werden.⁴⁶ Diese dienen der Vorbereitung auf den Beratungsprozess, der Hypothesenbildung oder finden im Beratungsprozess ihren Platz.

Aus dem Bereich der Ablauforganisation können supervisorische Themen von den Supervisanden benannt werden, die die Interaktionen und Beziehungen der Mitarbeiter/-innen und/ oder die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens betreffen.

Das Organigramm gibt Auskunft über den Platz der Supervisanden im Unternehmen. Mit dem Wissen über das Leitbild und der Firmenphilosophie können Konfliktlinien im Beratungsprozess erkannt werden. Für einen gelingenden Beratungsprozess ist es hilfreich, sich den Zweck und die Werte des Unternehmens bewusst zu machen. Diese können die Allparteilichkeit der Supervisoren/-innen außer Kraft setzen, wenn sie dem Werteverständnis der Supervisoren/-innen konträr gegenüber stehen.

44 <https://www.diakonie-dresden.de/ueber-uns/leitbild.html>

45 siehe Anlage RASOP GmbH

46 siehe Anlage 3

4. Das Unternehmen als Teil des Beratungsprozesses in der Supervision

In diesem Kapitel wird der Beratungsprozess Supervision unter Einbindung der Unternehmen betrachtet und mit Erfahrungen aus der Praxis verknüpft.

Buchinger und Klinkhammer⁴⁷ beschreiben einen interessanten Hintergrund in Bezug auf Unternehmen und Supervision. „In der Sozialarbeit führt die Professionalisierung des Berufes zu Veränderung in der Organisation“ und „in der Wirtschaft führt die Veränderung in der Organisation zur Professionalisierung eines Berufsbildes (...): der Führungskraft.“ In beiden Arbeitsbereichen beschreiben sie damit verbundene Turbulenzen, die Reflexionsbedarf notwendig machen.⁴⁸ Mit dem Einfluss der Marktwirtschaft auf Non-Profit-Unternehmen sind Veränderungsprozesse in den Organisationsstrukturen verbunden. Dies schlägt sich in den Beratungsprozessen nieder. Vereinzelt sind Widerstände der Mitarbeiter/-innen gegen Veränderungsprozesse in den sozialen Einrichtungen zu spüren. Hier kann die Haltung der Mitarbeiter/-innen sichtbar werden, die sie eng verbinden mit dem Ziel, dem Sinn und dem Zweck des Unternehmens und ihrer Haltung der sozialen Gerechtigkeit.

In der Ergebnissicherung der Supervision können Schlussfolgerungen für das Unternehmen, die die organisatorischen und ökonomischen Bereiche betreffen dann bei der Haltung der Mitarbeiter/-innen auf Ablehnung stoßen.

4.1 Unternehmen in der Auftragsklärung und dem Kontrakt

Mit der Anfrage zur Supervision ist im beruflichen Kontext das Unternehmen automatisch involviert. Es ist unerheblich, ob es sich um Supervision oder Coaching zu einer eher personalen Fragestellung handelt. Das Unternehmen ist auf der „Hinterbühne“ des Beratungsprozesses vorhanden, bestenfalls haben Supervisor/-in die Organisation im Blick. Bei der Auftragsanfrage von Leitungs-Mitarbeitern/-innen ist mit der Anfrage das Unternehmen präsenter. Wer stellt welche Anfrage? In welcher Rolle und mit welchem Ziel?

Fragen Mitarbeiter/-innen oder Teams direkt an, ist es nützlich sich im Vorfeld über die Struktur der Organisation, der Verortung der Supervisanden darin und ihrem Aufgabenfeld zu informieren.

47 Buchinger / Klinkhammer S.102f.

48 vgl. ebenda S.103

Die ersten Informationen zum Unternehmen erhalten die Supervisoren/-innen in der Anfrage durch den Kunden. Welcher Anlass oder Themen werden benannt? Welcher zeitliche Rahmen ist möglich? Ist die Supervision von anderen Voraussetzungen abhängig?

Bis zur Auftragsklärung haben die Supervisoren/-innen die Möglichkeit Informationen über das Unternehmen und den Fachbereich in den Medien einzuholen oder diese direkt zur Verfügung gestellt zu bekommen. Daraus ergeben sich ein erstes inneres Bild, Fragen und Hypothesen für die Auftragsklärung.

Der Kontrakt zeigt auf, ob die Supervisanden eigenverantwortlich handeln oder ein Dreier-Kontrakt unter Einbeziehung der Leitung erfolgt.

Das folgende Beispiel aus der eigenen Praxis hat mich im Verlauf der Auftragsklärung für eine intensive Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und meiner Rolle zwischen den Ebenen sensibilisiert. Gleichzeitig stand für mich die Frage, wofür werde ich instrumentalisiert. Das löste in mir eine kritische Sicht auf das Unternehmen aus.

Ein Beispiel aus der eigenen Praxis:

Eine Bereichsleiterin (BL) hatte den Auftrag von der Geschäftsleitung, mich für ein Team zur Supervision anzufragen. Im Kennenlerngespräch mit dem Teamleiter (TL) und der später dazukommenden Bereichsleiterin stellte sich heraus, dass ein Wechsel des Supervisors von der Geschäftsleitung geplant worden war. Dies wurde von der Bereichsleiterin in der Anfrage nicht offengelegt. Die Erwartungen von BL und TL bezogen sich auf die 'Baustellen' im Team und dem Interesse der besseren Einbindung des Teams in das Gesamtunternehmen.

Wir loteten verschiedene Varianten einer supervisorischen Bearbeitung aus und vereinbarten einen Termin zur Vorstellung im Team. In Vorbereitung dieser Vorstellung begann ich mich mit den Unterlagen zum Unternehmen mit einer Internet Recherche intensiv auseinanderzusetzen. Gleichzeitig nutzte ich die Chance der Gruppenlehrsupervision (GLSV) mir die Situation vor Augen zu führen, um für mich Klarheit zu bekommen, welcher Auftrag oder Aufträge hier im Raum stehen.



Mit der Aufstellung der Protagonisten erhielt ich einen optischen Eindruck und nahm die Metapher der Kollegen/-innen, kritischen Fragen und Beiträge der Gruppe auf.

Offen blieben dabei die Fragen, wie gehen die Supervisanden mit einem erneuten Wechsel um? Und mit welcher Haltung vertreten die Leitung (GF und BL) das Unternehmen?

Im Ergebnis brachte mir die Aufstellung Klarheit über meine eigenen offenen Fragen und die Rückmeldung der Gruppe verschiedene Aufträge in Betracht zu ziehen. So konnte ich die sichtbaren und differenzierten Aufträge in das Angebot einfließen lassen und ging mit Klarheit in das Kontraktgespräch. Für die zukünftige Arbeit mit dem Team haben mir die unterschiedlichen Gespräche, die Vorstellung im Team und die Unterlagen zum Unternehmen einen wichtigen Einblick gegeben.

4.2 Das Unternehmen und seine Supervisanden

Wird die Supervision von dem Unternehmen angeregt, ist es von Beginn an mit im Prozess. Die Ziele und Erwartungen des Unternehmens und der Bedarf der Mitarbeiter/-innen sind im Kontrakt verankert.

Ein Beispiel aus der eigenen Praxis:

Ein Unternehmen fragte in einer sehr umfangreichen Mail Supervision an. Da der Zweck und die Mitarbeiter/-innen meinen sozialpädagogischen Erfahrungskontext und meinen Wertekanon positiv ansprachen, nahm ich zunächst telefonischen Kontakt zu dem verantwortlichen Mitarbeiter auf und vereinbarte aufgrund der Komplexität einen Termin vor Ort. Mir wurde das Unternehmen vorgestellt und Erwartungen des Vorstandes unterbreitet. Damit hatte ich einen Ersteindruck und konnte meine - teils kritischen - Fragen zu den supervisorischen Erwartungen stellen.

Im Hintergrund standen eine befristete Fördermittelzusage und Vorstellungen eines Vorstandes, die eine hohe inhaltliche und zeitliche Dynamik aufkommen ließen. Ein Organigramm stand nicht zur Verfügung, dafür die Satzung, das Selbstverständnis des Vereins und die Antragsunterlagen für das bewilligte Projekt mit Supervision.

Meine ersten Gedanken beim Hinausgehen waren, hier muss ich sehr systematisch prüfen, was überhaupt machbar ist und wenn ja, allein oder in Co-Supervision.

Da noch ein Supervisor angesprochen wurde, nahm ich Kontakt zu ihm auf und wir tauschten unsere Ersterfahrungen aus. Es herrschte Konsens darüber, dass zunächst mit den Verantwortlichen gearbeitet werden sollte, um Klarheit für den konkreten Auftrag zur Supervision mit den Mitarbeitern/-innen zu bekommen. Wir hatten den Eindruck, dass der Vorstand seine Interessen eines bestimmten Arbeitsstils der Mitarbeiter/-innen mit Hilfe von Supervision implementieren wollte.

Ob dies die Haltung des gesamten Vorstands war, blieb offen. Die supervisorische Arbeit mit den Mitarbeitern/-innen war sehr gut nachzuvollziehen, aber der zweite Schritt nach einer vorherigen Supervision mit dem Vorstand. Wir verfassten eine gemeinsame E-Mail mit den aus unserer Sicht möglichen Schritten, Zeitschiene und Klärungsprozessen vorab in dem Unternehmen. Dies löste ein Schweigen von der anderen Seite aus. Der Auftrag ist nicht zustande gekommen. Die Reflexion brachte folgende Erkenntnisse:

Zweck und Zielgruppe des Unternehmens sind nur ein Teil der Passung für einen möglichen Auftrag. Wer hat welches Interesse an der Supervision und mit welchem Ziel? Das Interesse eines Vorstandes mit der Supervision grundsätzliche Veränderungen in Abläufen der Arbeit zu installieren, verfälscht das Beratungsformat. Es bestand keine Bereitschaft zum ersten Schritt, der supervisorischen Arbeit mit den Verantwortlichen dazu aufzunehmen.

Die Anfrage zur Supervision mit den Mitarbeitern/-innen war sehr gut nachzuvollziehen. Die mögliche Stolperfalle war das Interesse des Vorstandes verpackt in einer fördermittelbedingten, sehr engen Zeitschiene. Die Verführbarkeit lag in der Möglichkeit einen Auftrag mit geklärter Finanzierung annehmen zu können.

Vor einem möglichen Kontrakt mit einem Unternehmen ist das Ziel der Kunden auszuloten, damit Supervision nicht missbräuchlich für Einzelinteressen im Unternehmen genutzt wird, die nicht offen gelegt werden. Im Ergebnis bleibt ein geschärfter Blick mit der Frage: *Wem diene ich mit der Annahme des Auftrages?* Können Supervisanden selbstbestimmt über die Nutzung der Supervision entscheiden (Einzelsupervision, Teamsupervision oder Gruppensupervision), die Supervisoren/-innen aussuchen und inhaltlich frei ihre Teamthemen, Fragen und Fallbesprechungen einbringen, kommt das Unternehmen ggf. über den Prozess in die Supervision. Stehen Selbstthematisierung der Supervisanden im Vordergrund, ist es wichtig, dass die Supervisoren/-innen die Organisationsstrukturen und Informationen zum Unternehmen sich bewusst machen und die eingebrachten Fragen und Themen auch mit dieser „Brille“ zumindest für sich prüfen. Dies kann durch Hypothesenbildung geschehen.

Ein Beispiel aus der eigenen Praxis:

In einem Verein arbeiten verschiedene Projektteams selbstverantwortlich. Ein Team hat um Supervision angefragt. Zum Kennlerntermin ging es im Schwerpunkt um einen Auftrag mit teaminternen Anliegen. Latent wurde aber über die

Vielfalt der Projekte, nötige Absprachen, Erwartungen und übergreifende, an die Projekte verteilte Verantwortlichkeiten gesprochen. In den ersten Sitzungen wurden durch die internen Teamthemen der Vorstand und seine Arbeitsweise, die Geschichte des Vereins und dessen Veränderungsprozesse immer wieder in den Raum gestellt. In einer Sitzung wurde der Umgang mit dem Vorstand in der Ergebnissicherung aufgenommen.

In Vorbereitung auf die Supervisionen stand für mich immer wieder die Hypothese „Probleme in der Organisation des Hauses bzw. des Vereins“ im Raum. In der vierten Sitzung wurde es zu einem der Themen und bedarf einer intensiveren Bearbeitung, da die Inhalte sehr vielfältig und kompakt offenbar geworden sind. In Vorbereitung der folgenden Supervision wurden mir relevante Unterlagen zur Verfügung gestellt. Damit zeigten sich die problematischen Schnittstellen zwischen Team, den anderen Projekten im Haus und dem Vorstand. Meine Hypothesen für die Sitzungen waren die Fragen der 'Stimmigkeit in der Führungsbeziehung' zwischen Vorstand und den Projekt-Mitarbeitern/-innen und die 'Vereinbarkeit der Ziel der Organisation' mit dem Führungsstil des Vorstandes', als dahinter liegende Themen. In der Sitzung stand zunächst eine aktuelle Frage an. Die gemeinsame Draufsicht auf die zur Verfügung gestellten Unterlagen zeigte die weiteren Klärungsbedarfe für das Team gegenüber dem Vorstand, der Organisationsstruktur im Hause und den anderen Projekten auf. Dies werden Inhalte zukünftiger Sitzungen sein.

Die Supervisanden hatten in diesem Beispiel zunächst nur ihr Team im Blick, aber äußerten schmerzvolle Veränderungen innerhalb des Trägers. Mein Eindruck war, dass sie sich den Themen noch nicht stellen wollten. Mit dem ersten Arbeitsschritt die Unterlagen in einer Draufsicht zu besprechen, konnten sie erste Zusammenhänge in den Auseinandersetzungen mit den Projektteams und dem Vorstand erkennen. Damit kam das Unternehmen als zu besprechendes Thema in die Supervision. Für die Weiterarbeit ist es wichtig die Organisationale Basistriade⁴⁹ zu beachten, damit es nicht zu einer Fokussierung auf die Arbeit des Vorstandes kommt.

Mit den Praxiserfahrungen konnten Unternehmen und Supervisanden in zwei unterschiedlichen Beziehungen erlebt werden. Zum einen, die Supervision als Veränderungsinstrument für die Supervisanden. Zum anderen die Öffnung der Supervisanden für die supervisorische Arbeit zur Organisationsstruktur im Unternehmen.

49 Busse 2018 S.48

4.3 Das Unternehmen im Beratungsprozess

In der Problembeschreibung innerhalb der Supervision wird deutlich, inwieweit für den Supervisanden das Unternehmen im Blick und damit Teil des Themas, Fragestellung oder Konfliktlinie ist. Sind Selbstthematizierungen im Vordergrund, ist von Supervisor/-in der mögliche organisatorische Anteil zu betrachten. Die arbeitsweltlichen Triaden⁵⁰ sind dafür eine Hilfe. In linearen Organisationen sind zum Beispiel die triadischen Konstellationen interessant, während bei Kreisorganisationen eher triadische Beziehungen innerhalb einer Kreisstruktur oder zwischen den Kreisstrukturen anzusehen sind. Je nach Thema, Fragestellung oder Konfliktlinie kann in der Analysephase ein Anknüpfungspunkt zum Unternehmen von Supervisor/-in aufgenommen und durch das Offenlegen einer möglichen Hypothese in den Prozess eingebracht und überprüft werden. Damit kommt das Unternehmen in den Beratungsprozess und kann von den Supervisanden einen Platz zugewiesen bekommen oder des Prozesses verwiesen werden. Sind das Unternehmen und dessen Strukturen Anlass zur Supervision, müssen in der Bearbeitung die Anteile der Supervisanden von den Supervisoren/-innen aufgenommen werden.

Ein Beispiel aus der eigenen Praxis:

In einer Einzelsupervision mit einem Schulsozialarbeiter stand die Frage, wie der Supervisand seinen Ansprüchen gerecht werden kann. Der Einstieg hatte gezeigt, dass eine Unzufriedenheit im Umgang mit der Menge der Einzelfälle belastend ist. In der anschließenden Sammlung, was der Supervisand an Ansprüchen an seine eigene Arbeit hat, zeigte sich, dass er sich zuerst an der Konzeption orientierte und unbestimmte Kernaussagen im Raum standen. Mit der Nachfrage, was jeweils darunter zu verstehen ist, kristallisierten sich personale und organisatorische Anteile heraus. Es standen die Anerkennung und Wertschätzung seiner Arbeit durch das Lehrerkollegium, die Sorge, ggf. bei Kindeswohlgefährdung nicht gehandelt zu haben und in dem Zwangskontext Schule nicht der eigenen Profession gerecht zu werden, im Raum. Hier hörte ich die Zerrissenheit durch verschiedene Aufträge und Erwartungen heraus, in dem Schulsozialarbeiter stehen, und nahm dies in den verschiedenen Kontexten auf:

- Auftrag und Rolle von Seiten des Anstellungsträgers
- Auftrag und Fachlichkeit durch die Fachempfehlung des Bundeslandes an die Schulsozialarbeiter; vermittelt über das zuständige Jugendamt

50 ebenda S.42ff und S.80ff

- seine Rolle im System Schule
- verschiedene Aufträge und Erwartungen durch Schüler, Schulleitung und Lehrerkollegium und Eltern

Dies triadisch zu skizzieren, erweiterte dem Supervisanden den Blick für die Zerrissenheit in seiner Arbeit. Damit blieb die Fragestellung nicht in der Selbstthematization, sondern wurde um die Organisationsstruktur des Berufsfeldes erweitert. Er erlebte dies als Dezentrierung im Beratungsprozess.

Das Beispiel hat gezeigt, dass der Träger als Unternehmen für Mitarbeiter/-innen verantwortlich ist, aber in dem Auftrag der Schulsozialarbeit, Mitarbeiter/-innen in einem anderen Unternehmen involviert sind. Die Darstellung mit Hilfe der Triaden zeigt, wie komplex hier Organisationsstrukturen zu beachten sind.

4.4 Ergebnissicherung unter Einbeziehung des Unternehmens

Klassisches Beispiel für die Ergebnissicherung unter Einbeziehung des Unternehmens ist die Fallsupervision. Damit wird „der Fall“ in die Organisationsstruktur zurückgeführt. Gleichzeitig ist es die Gelegenheit, die allgemeinen Schlüsse für das Unternehmen aufzunehmen, die Ableitung dahin gehend zu besprechen und das Unternehmen ggf. mit in die Pflicht zu nehmen⁵¹.

Liegt der Schwerpunkt der Supervision thematisch im Bereich des Unternehmens, ist hier die Selbstthematization oder der teambezogene Umkehrschluss in die Ergebnissicherung aufzunehmen. Was heißt das Ergebnis für den Einzelnen oder das Team in dem Unternehmen? Was ist mit der Team- oder Geschäftsleitung zu klären?

Beispiel aus der eigenen Praxis

Im Rahmen der Fallbesprechung einer stationären Einrichtung für unbegleitete minderjährige Jugendliche stand die zielführende Arbeit mit einem Jugendlichen anhand eines wichtigen Zieles aus dem Hilfeplan im Mittelpunkt. Hier wurden mögliche Handlungsalternativen mit dem Team erarbeitet, die dann im Schichtdienst umgesetzt werden sollten. In der Ergebnissicherung und mit dem Blick auf die Arbeitsabläufe bekam der Unmut über die geringe personelle Ausstattung und die Überbelastung der Mitarbeiter/-innen Raum. Bis dahin war das Unternehmen nicht im Fokus der Mitarbeiter/-innen. Im Ergebnis sollte dies mit der Geschäftsleitung besprochen werden.

51 Gesetzliche Grundlagen oder Vorgaben von Behörden

5 Zusammenfassung

In der Auseinandersetzung mit Unternehmen im Prozess von Supervision und Coaching ist mir wichtig geworden, dass sowohl die Mitarbeiter/-innen als auch das Unternehmen gleichwertig zu beachten sind. Innerhalb des Beratungsprozesses können die Anteile der Mitarbeiter/-innen, der Organisationsstruktur oder die Unternehmensentwicklung schwerpunktmäßig mit bearbeitet werden. Dafür ist die Methode der Triade ein hilfreiches Arbeitsmittel im Beratungsprozess, bei der der Interaktionsraum der Akteure ausbalanciert und der „Binnenraum“⁵² von Supervisoren/-innen gehalten werden und „die Organisation als wichtiger und mächtiger Dritter“⁵³ im Fokus sein müssen.

Durch meine eigenen Erfahrungen der arbeitsweltbezogenen Supervision als Supervisandin fokussierte sich für mich Supervision auf die ‚Psycho-Hygiene‘ der Kollegen/-innen und der Teambeziehung. Die Unternehmen als supervisorischen Anteil waren mir nicht in diesem Umfang bewusst. In der Auseinandersetzung mit dem Thema wurde mir jedoch deutlich, dass Unternehmen ohne Mitarbeiter/-innen oder Mitarbeiter/-innen ohne Unternehmen paradox sind. In den rasanten Veränderungsprozessen im wirtschaftlichen und damit auch im Non-Profit-Bereich sind Unternehmen in der Supervision präsenter geworden.

Bezüglich der Frage "Wem diene ich?" als Coach oder Supervisor/-in ist im Coaching die Antwort eindeutig: Beiden, sowohl den Mitarbeitern/-innen als auch dem Unternehmen, weil die Ergebnisse des Coachings unmittelbar in die Organisationsstruktur einfließen.

In der Supervision muss das Unternehmen kein direkt zu bearbeitendes Thema sein. Für Supervisoren/-innen aus den psycho-sozialen Berufen sind sie dann auf der "Hinterbühne" sich bewusst zu machen, können in die Hypothesenbildung einfließen und sind in der Ergebnissicherung des Beratungsprozesses bei arbeitsweltlichen Fragestellungen oder Themen aufzunehmen.

Im Ergebnis zeigt es, dass Supervision den Supervisanden und den Unternehmen dient. Dies triadisch im Gleichgewicht zu halten, ist das Kernstück der supervisorischen Arbeit im arbeitsweltlichen Kontext.

52 Busse, Tietel S.22

53 ebenda S.46

Im Fazit dieser Arbeit sind für mich drei Merkmale im Umgang mit Unternehmen in der Supervision wichtig:

In der Supervision und Coaching im arbeitsweltlichen Kontext ist das Unternehmen, ob benannt oder nicht, mit im Auftrag verankert.

In der Supervision ist das Unternehmen von Supervisor/-in im Blick zu behalten, damit der Rückbezug auf die arbeitsweltlichen Kontext gesichert ist.

Sowohl Unternehmen und als auch Supervisanden haben im arbeitsweltlichen Beratungsprozess den Anspruch angemessen involviert zu sein.

Darstellung Divisionale Organisation am Beispiel der Diakonie Dresden

Erste Ebene

Management:

Vorstände
Vorstandsassistenz
Qualitätsmanagement,
Unternehmenskommunikation
Fundraising,
Abteilungsleitung Personal,
Abteilungsleitung Bau-Invest

Zweite Ebene

Altenhilfe: Abteilungsleitung, Qualitäts- und Pflegemanagement,
Sekretariat

Sozialarbeit, Psychiatrie, Behindertenhilfe:

Abteilungsleitung, Bereichsleitung Psychiatrie,
Sekretariat

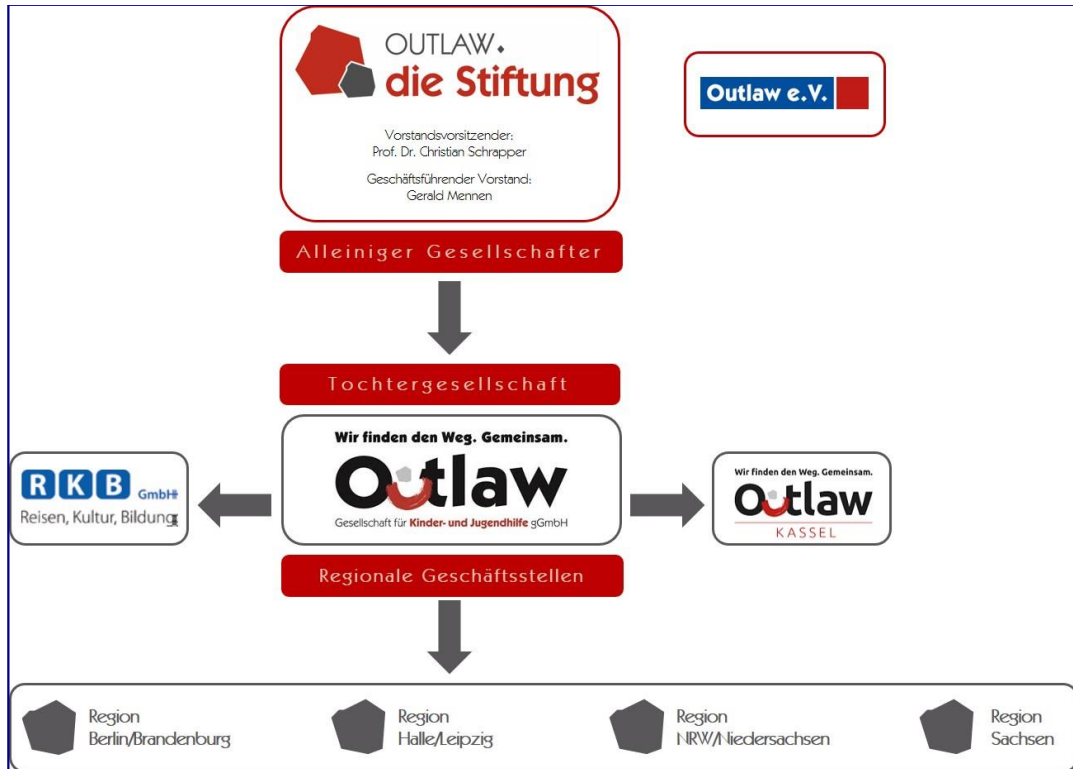
Kinder, Jugend und Familie:

Abteilungsleitung, Leitung offene Kinder- und Jugend-
arbeit,
Kinderschutzbeauftragte;
Fachberatung/Qualitätsmanagement, Sekretariat

Kinderbetreuung:

Abteilungsleitung,
Fachberatung/Qualitätsmanagement,
Fachkoordination, Sekretariat

Quelle: www.diakonie-dresden.de/ueber-uns/ansprechpartner



www.outlaw-ggmbh.de

zu 3.3, Seite 15

Schwerpunkte nach Schlegel	Linienorganisationen (LO) Mögliche Fragen für die Supervision (SV)	Kollegial geführte Kreisorganisationen (KK) Mögliche Fragen für die Supervision (SV)	Anmerkungen
Verantwortung	<p>- hierarchisch von oben nach unten fokussierter</p> <p>- je nach Bereichsumfang minimierter</p> <p><i>Wo ist der Supervisand (Svd) im Organigramm eingeordnet?</i></p> <p><i>Welche Verantwortung hat der Svd in der Organisation?</i></p> <p><i>Mit welchen Befugnissen ist er/sie ausgestattet?</i></p>	<p>- wird von den Inhabern an die Kreise übertragen</p> <p>- alle Mitarbeiter/-innen sind gefordert</p> <p><i>In welchem Kreis ist der Svd verankert und hat welche Rolle im Kreis übernommen?</i></p> <p><i>Was benötigt der Svd um seine Rolle in dem Kreis auszufüllen?</i></p> <p><i>Wofür ist der Kreis des Svd verantwortlich und mit wem kooperieren sie?</i></p>	<p>Verantwortung bewirkt Motivation, Linear kann sie damit nach unten abnehmen; Kreise und ihre Mitglieder können sich nicht herausnehmen</p> <p><i>Welche Strukturfrage ergibt sich für den Svd aus seinem Platz und seiner Rolle im Unternehmen?</i></p> <p><i>Welche zwischenmenschlichen Fragen oder Hypothesen stehen für den SV anhand der Organisationsstruktur im Raum?</i></p>
Effizienz	<p>- ist Führungsverantwortung in den entsprechenden Bereichen</p> <p><i>Welche Mitarbeiter/-innen sind ihm unterstellt?</i></p> <p><i>Wem gegenüber ist er rechenschaftspflichtig?</i></p> <p><i>Wie transparent sind die Ergebnisse der Abteilung oder des Teams?</i></p> <p><i>Woran kann der Svd nötige Veränderungsprozesse erkennen?</i></p> <p><i>Wie finden Überprüfung und Umsetzung von Veränderungsprozessen statt?</i></p> <p><i>Wer hat dafür die nötigen Entscheidungsbefugnisse?</i></p>	<p>- ist Aushandlungsprozess in den Kreisen</p> <p>- kann neue Kreise bewirken oder vorhandene Kreise einstellen</p> <p><i>Was ist für den Svd innerhalb seines Kreises offen, um Veränderungsprozesse zu erkennen und zeitnah in der Organisation anzuschließen?</i></p> <p><i>Was benötigt der Svd noch an Informationen, um die Erträge für die Organisation im Blick zu behalten?</i></p>	<p>- hier liegt ein Vorteil in den KK, da Schwachstellen schneller verändert werden können</p> <p>- Bereichsleiter in den LO können hier zwischen den Ebenen zerrieben werden</p> <p><i>Veränderungsprozesse entwickeln sich entweder aus der Fragestellung oder des Themas in der SV oder sind ein Ergebnis der Beratung.</i></p> <p><i>Sind sie Thema oder Frage, sind Veränderungen thematisch auf der „Vorderbühne“ im Beratungsprozess.</i></p> <p><i>Ist es ein Ergebnis der Supervision, können die Fragen zur Überprüfung der möglichen Umsetzung im Rahmen der Ergebnissicherung dienen.</i></p>

Schwerpunkte nach Schlegel	Linienorganisationen (LO) Mögliche Fragen für die Supervision (SV)	Kollegial geführte Kreisorganisationen (KK) Mögliche Fragen für die Supervision (SV)	Anmerkungen Allg. Bezug zur Supervision (SV)
Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> - Klärung der Prozessabläufe sind meist Führungsaufgaben - Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse sind hierarchisch festgelegt - Personal wird nach Kompetenzen entsprechend eingesetzt <p>Womit ist der Svd ausgestattet?</p> <p>Wie entsprechend ist der Einsatz des Svd zu seinen Kompetenzen?</p> <p>Wo ergeben sich daraus offene Fragen für den Beratungsprozess?</p> <p>In welcher Entscheidungs- und Befugnishierarchie ist der Svd eingebunden?</p> <p>Welche kommunikative Herausforderung bringen die Strukturen mit sich?</p> <p>Wie kann der Svd seine Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse umsetzen? Welche Konsequenzen können sich für alle Beteiligten daraus ergeben?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - bezogen auf die Kreise sind in der Kreis-konstitution Zweck, Mitglieder, Rollen, Arbeits-treffen und Ent-scheidungsprinzipien festzulegen - innerhalb der Arbeit der Kreise bringt jedes Mit-glied seine Kom-petenzen ein <p><i>Wie entsprechen die persönlichen Kompetenzen des Svd dem Zweck des Kreises und seiner darin angenommenen Rolle?</i></p> <p><i>Ist das gewählte Ent-scheidungsprinzip für den Svd stimmig oder gibt es Änderungsbedarf?</i></p>	<p><i>In der Supervision können Fragen zu Kompetenzen im Einzelsetting und in Teamsupervision auf-kommen. Dabei können personale oder strukturelle Themen dahinter liegen.</i></p> <p><i>Dafür ist es wichtig, dass der SV in der Vorbereitung die Struktur im Blick hat oder sie im Beratungs-prozess auf der „Vorder-bühne“ einbringt.</i></p> <p><i>Danach bedarf es einer Klärung ob hierbei die per-sonalen oder strukturellen Anteile von Kompetenzen Thema sind.</i></p>
Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> - aus dem Zweck werden von der Geschäftsleitung die Aufgaben für die ver-schiedenen Ebenen ent-wickelt - die Rollenträger haben entsprechende Ver-antwortung und verfügen über entsprechende Kom-petenz - im Stellenplan be-schrieben <p><i>Sind die Rolle und die damit verbundenen Auf-gabenstellungen für den oder die Svd klar?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsleitung de-finiert Führungskreise und Führungsprozesse - Kreise übernehmen die unterschiedlichen Auf-gaben incl. Verant-wortung und Ent-scheidungsbefugnis und stellen den In-formationfluss sicher <p><i>Welche Kommunikations- und Informationswege sind nicht gesichert?</i></p> <p><i>Wie kann der Svd seine Rolle im gewählten Kreis wertschöpfend ausfüllen?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftskreise arbeiten unmittelbar an der Wert-schöpfung, die unter-stützenden Kreise sind der indirekten Wert-schöpfung zugeordnet - Kreise stehen in Be-ziehung - sind damit sehr flexibel - LO sind innerhalb der Hierarchie auf das Funk-tionieren der Wert-schöpfungskette ange-wiesen

Schwerpunkte nach Schlegel	Linienorganisationen (LO) Mögliche Fragen für die Supervision (SV)	Kollegial geführte Kreisorganisationen (KK) Mögliche Fragen für die Supervision (SV)	Anmerkungen Allg. Bezug zur Supervision (SV)
Aufgabe	<p><i>Wie differenziert kann der Svd seine Wertschöpfung für das Unternehmen mit der Struktur im Gesamtunternehmen in Zusammenhang bringen?</i></p> <p><i>Welche Fragen ergeben sich daraus bzw. welche Themen sind in der SV zu bearbeiten?</i></p> <p><i>Wo sind für den SV Konfliktlinien herauszuhören?</i></p>	<p><i>Welche Fragen zu Inhalt oder Struktur seines Kreises sind für ihn offen?</i></p>	<p><i>In LO Organisationen können anhand der Aufgabenstellung und der dafür zur Verfügung gestellten Ausstattung mit Verantwortung und Entscheidungsbefugnis Themen, Fragen und Konfliktlinien in den SV Prozess kommen.</i></p> <p><i>Dem folgend kann erst die Funktionalität von Abläufen bearbeitet werden.</i></p> <p><i>In Kreisorganisationen stehen Fragen zur Beziehung der Kreise mit- oder zueinander, der Kommunikation und Transparenz in der Organisation im Mittelpunkt. Die konkreten Aufgaben sind innerhalb der Kreise miteinander vereinbart.</i></p>
Zeit	<p>- wird vom Kunden vorgegeben und muss von der Wertschöpfungskette aufgenommen und entsprechend angepasst werden</p> <p><i>Wer hat die Zeitanteile im Blick? Wie sind die Verantwortlichkeiten dafür geklärt?</i></p> <p><i>Wie laufen die Entscheidungsprozesse in der linearen Struktur?</i></p>	<p>- wird vom Kunden vorgegeben und die Kreise haben die Zeitschiene unmittelbar im Blick; - Kreise können zeitlich befristet sein und nach konstituiert werden</p> <p><i>Wie ist der zeitnahe Informationsfluss in der Interaktion aller beteiligten Kreisstrukturen sichergestellt?</i></p> <p><i>Welche Konsequenzen haben zeitliche Anforderungen oder Veränderungen für die Kreisstrukturen und Entscheidungen?</i></p>	<p>- in LO können Veränderungsprozesse viel Zeit in Anspruch nehmen, damit ist die Reaktion auf Marktveränderung langwieriger - KK können sehr unmittelbar auf Marktveränderungen reagieren, da jeder Zeit die Organisationsstruktur veränderbar ist</p> <p><i>In der SV kann der Umgang mit Zeit in den Arbeitsprozessen, Veränderungsanforderungen und zeitnahe Reaktionen auf Marktveränderungen Thema sein oder zum Thema werden. Dafür die Kenntnis von Struktur und Ablauforganisation hilfreich, um den Svd angemessen begleiten zu können.</i></p>

Schwerpunkte nach Schlegel	Linienorganisationen (LO) Mögliche Fragen für die Supervision (SV)	Kollegial geführte Kreisorganisationen (KK) Mögliche Fragen für die Supervision (SV)	Anmerkungen Allg. Bezug zur Supervision (SV)
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> - fürs Gesamtunternehmen von Geschäftsführung verantwortet - Teilbereichen können Budget zugeteilt werden - Transparenz ist von der Offenheit der Leitung abhängig <p><i>Wie ist die Transparenz im Unternehmen in Bezug auf die Bilanz gegeben?</i></p> <p><i>Wie werden Entscheidungen mit finanziellen Auswirkungen getroffen?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - fürs Gesamtunternehmen von Geschäftsführung verantwortet - situative Finanzentscheidung und Transparenz sind innerhalb und in Beziehung der Kreise gegeben <p><i>Wie wirkt die finanzielle Mitverantwortung in die Arbeitsstruktur und bei Entscheidungen?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - in LO ist dies eine Frage der Transparenz, ob Mitarbeiter/-innen Geschäftszahlen zur Verfügung gestellt werden und damit die Geschäftslage offen kommuniziert wird - in den KK sind die Mitglieder über die Finanzierung und Kosten durch die transparente Kommunikation einbezogen
Qualität	<ul style="list-style-type: none"> - je nach Unternehmensgröße ist dies ein extra Bereich, der die einzelnen Abläufe im Blick haben muss <p><i>Welche Qualitätsstandards sind für die Svd entscheidend?</i></p> <p><i>Wie findet das Controlling statt?</i></p> <p><i>Welche Konsequenzen ergeben sich bei Nichteinhaltung?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - sie zeigt sich in den Erfolgen der Geschäftskreise und im Feedback in der Beziehungsarbeit der Kreise <p><i>Wie wird die Qualität in den dynamischen Prozessen sicher-gestellt?</i></p> <p><i>Wie findet das Controlling statt?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - LO Umgang mit Qualität in Hierarchie eingebunden - in KK durch die hohe Transparenz ist es in den Kreisen mit verankert
Effektivität	<ul style="list-style-type: none"> - von Führungskräften im Blick - in großen Unternehmen ggf. eine extra Abteilung - es ist Aufgabe das Verständnis dafür in die unterste Ebene herunterzubrechen - Erwartungen der Leitung an die Mitarbeiter/-innen kann zu Belastung führen <p><i>Woran ist zu erkennen, dass die Prozesse effektiv gestaltet sind?</i></p> <p><i>Wie wird innerhalb des Teams mit dem Thema Effektivität umgegangen?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - von Inhaber und den verschiedenen Kreisen im Blick, da sie eigenverantwortlich arbeiten - durch die unmittelbare Nähe der Geschäftskreise zum Markt, ist das Feedback der Kunden ein Gradmesser. <p><i>Woran ist zu erkennen, dass der Prozess innerhalb der Kreisstruktur ineffektiv ist?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - ist eng an Qualität gebunden - in LO werden Veränderungen in der hierarchischen Struktur bearbeitet und umgesetzt - in KK können Veränderungen kurzfristig von Inhabern, Mitarbeitern/-innen und Kreisen auf den Weg gebracht werden



Wir legen Wert darauf, dass sich unsere Mitarbeiter/-innen als „Entwickler“ der Firma fühlen und in der Lage sind, neben ihren Alltagsaufgaben, der Mitarbeit in einem konkreten Arbeitsprojekt/Team, ihren Beitrag für die Qualität und Entwicklung in der Gesamtfirma leisten können.



Umsetzung in die
inhaltliche Arbeit mit
den Klienten/-innen

Mitarbeiter/-innen mit Ihren fachlichen
Kompetenzen und persönlichen
Fähigkeiten

als Entwicklungsprogramm der
pädagogischen Arbeit und
Prozessqualität der Firma

Teamübergreifend arbeiten die Mitarbeiter/-innen in Arbeitsgruppen wie z. B. Qualität, Empowerment, Kommunikation, Klient/-innenarbeit und Ressourcen. Monatlich werden die Entwicklungsprozesse und Arbeitsergebnisse aus den Arbeitsgruppen oder aus den Projekten von allen Mitarbeiter/-innen diskutiert und dann in die Arbeitsprozesse integriert.

Literaturverzeichnis

Buchinger, Kurt; Klinkhammer, Monika (2007):

„Beratungskompetenz“ Stuttgart
1. Auflage W. Kohlhammer GmbH

Busse, Stefan; Tietel, Erhard (2018):

„Mit dem Dritten sieht man besser“ Göttingen Vandenhoeck & Ruprecht
Verlage

Königswieser, Roswita und Hillebrand, Martin (2017):

„Einführung in die systemische Organisationsberatung“ Heidelberg
9. Auflage Carl-Auer Verlag

Kühl, Stefan (2011):

„Organisationen“ Wiesbaden
1. Auflage VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien
Wiesbaden GmbH

Oestreich, Bernd / Schröder, Claudia (2017):

„Das kollegial geführte Unternehmen“ München, Verlag Franz Vahlen GmbH

Pohl, Michael Fallner, Heinrich (2010):

"Coaching mit System" Wiesbaden
4. Auflage VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien
Wiesbaden GmbH

Schlegel, Roger (2013):

„Organisationskompetenz“ Hamburg
1. Auflage Tredition Verlag

Heinbokel, Jürgen / Erger, Raimund (2010):

Coaching (2.2007) In Kernkompetenz: Supervision
1. Auflage Februar 2010 DGSv

Beiträge

Haubl, Rolf (2010):

Coaching und Supervision: Wie pragmatisch sind die Diffenzen? (4.2008)

In Kernkompetenz: Supervision

1. Auflage Februar 2010 S. 33-36 DGSv

Erlinghagen, Robert und Witzel, Rainer(2019):

„Jetzt seid Ihr dran. Über Agilität. in „Positionen“ # 1/2019 DGSv, Kassel,

Herausgegeben von Stefan Busse, Rolf Haubl, Lilja Kotte und Heidi Möller

Verlag kassel university press GmbH

Falko von Ameln (2014):

„Latente Funktionen von Organisationsberatung – Beratungswissen-

schaftliche Perspektive in „Positionen“ Beiträge zur Beratung in der

Arbeitswelt Ausgabe 1/2014 Herausgegeben von Rolf Haubl, Heidi Möller,

Christiane Schiersmann

Internetdokumente

Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, KOM(25.10.2011) 681 endgültig

Eine neue EU Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR)1-2011-685-DE-F1-1.Pdf-COM(2011)685/F1-DE

Wissenschaftliche Dienste, Sachstand 2016

Deutscher Bundestag WD 7 - 3000 - 148/16 S.5

Video

<http://youtu.be/hsWYIvx2Ru0>

Organisation, Organisationsstrukturen & Organisationsformen

(Wirtschaft Lernvideo) Prof. Dr. Martin Gersch 15.04.2015

Hiermit erkläre ich, Beate Sommer, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Freital, den 03.12.2019