

supervision

Zeitschrift für berufsbezogene Beratung

Inhalt

Sonderheft 1995

Gisela Ingerfeld/ Peter Berker	2. Deutscher Supervisionstag – ein Sonderheft der „SUPERVISION“	3
Wolfgang Weigand	Supervision und Personalentwicklung – eine feldübergreifende Kooperation	4
Peter Fürstenau	Supervision auf dem steinigem Weg zu neuen Arbeitsfeldern	10
Hermann Diebäcker	Chance und Risiko der Personal- entwicklung mit Supervision in Profit-Unternehmen	21
Gerhard Leuschner/ Hermann Diebäcker	Briefwechsel: Supervision in Profit- Unternehmen	37
Podiumsdiskussion (zusammengestellt von Bernd Rupprecht)	Gehen Sie in die Schlangengrube	47
Hermann Diebäcker/ Gabriele Diebäcker	Anfragen an die Supervision in Profit-Unternehmen	53
Margarete Gerber-Velmerig/ Monika Thiesmeier	Rolle, Prozeß, Reflexion – Entwick- lung einer neuen Führungskultur	57
Fridbert Hanke	Die Einführung einer neuen Führungs- und Arbeitskultur	65
Marianne Hege	Supervision als zielgerichteter Lernprozeß	74
Otto Hürter/ Gerd Schünning	Zielkonflikte zwischen Persönlichkeits- entwicklung und Betriebsinteressen	80
Josef Grün/ Roland Matzdorf	Supervision als Mittel der Personal- entwicklung in Administrationen – auch Dinosaurier verändern sich	83
Renate Krämer	Supervision in stürmischen Zeiten	90
Karl Schattenhofer/ Annelie Windheuser	Supervision als Nischenkultur – und wo bleibt die Institution?	93
Margarete Gerber-Velmerig/ Carl Otto Velmerig	Supervision – ein Instrument der Personalentwicklung	99
	Zu den Autoren	108

Margarete Gerber-Velmerig / Carl Otto Velmerig

Supervision – ein Instrument der Personalentwicklung

Zum Begriff Personalentwicklung

Klassischerweise wird unter dem Begriff Personalentwicklung (PE) „...die Gesamtheit der Maßnahmen (...), welche die Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation zum Ziel haben“ (Olfert/Steinbuch S.313) verstanden. In der betrieblichen Praxis beinhaltet PE vier, höchstens fünf Aufgaben: **Ausbildung, Fortbildung, Aufstiegschulung, Umschulung** und mit gewissen Einschränkungen die **Einarbeitung neuer Mitarbeiter**.

Tatsächlich gibt es aber noch sehr viel mehr Faktoren, die Einfluß auf die Entwicklung von Personal und damit auch von Organisation haben. Diese werden aber in der bisherigen Praxis nicht als Gegenstand des Aufgabenfeldes PE betrachtet, sondern verschiedenen eigenständigen Aufgabenfeldern, wie z.B. Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalbetreuung, Personalführung, und neuerdings auch Organisationsentwicklung (OE) zugeordnet.

Man kann sich die Faktoren, die zu einer Verhaltensänderung, einem Einstellungswandel oder einer Kompetenzentwicklung bei Mitarbeitern führen, anhand der klassischen Lernkonzepte verdeutlichen:

- Lernen durch Belohnung (Positionsverbesserung; höherer Lohn; Erweiterung von Einfluß, Macht, Prestige, sozialer Anerkennung, Privilegien),
- Lernen durch Bestrafung (Kritik, lächerlich machen, Versetzung, Verweigerung von Belohnung, Abmahnung, Entlassung),
- Lernen durch Erfahrung (Eigene und fremde tatsächliche Erfahrungen, aber auch Geschichten, Anekdoten und Legenden),
- Lernen am Modell (insbesondere, wenn das Modell mit seinem Verhalten Erfolg hat),
- Lernen durch Einsicht und Verstehen (Einsicht in Wirkungszusammenhänge, Wissen, Information),

(vgl. Wöhrle).

Ab einer gewissen Betriebsgröße und -struktur lassen sich diese Einflußgrößen, die ja im Grunde die ganze innerbetriebliche Kommunikation und Interaktion umfassen, nicht mehr zentral steuern. Darum hat sich in der Vergangenheit eine Aufteilung der Personalarbeit in die **Personalverwaltung** (Personalwesen) einerseits und die **Personalführung** (im Arbeitszusammenhang) andererseits entwickelt.

Beide Bereiche entfalten eine jeweils eigene Dynamik und Kultur: die Personalverwaltung, wie der Name schon sagt, eine bürokratische Verwaltungskultur, die Personalführung im direkten Arbeitszusammenhang eine funktionalistische Leistungskultur. Entsprechend schwierig gestaltet sich in der Praxis die Zusammenarbeit zwischen beiden. Ein für den Mitarbeiter erkennbares Zusammenwirken gibt es meist nur bei Beurteilungsfragen, bei Höher- oder Niedrigergruppierungen, Versetzungen und schließlich auch bei Verstößen (Stichwort: Personalakte), also nur dann, wenn es um dessen betriebliche Existenzfragen geht.

Im täglichen betrieblichen Ablauf dagegen verfolgen beide Bereiche, Personalwesen und operativer Bereich, ihre jeweils eigenen Ziele, stehen sogar oft im Gegensatz zueinander. Die Führungskraft sieht man bislang z.B. nicht als Personalentwickler. Dafür ist dann „die Personalabteilung“ oder „die Weiterbildung“ zuständig. Andererseits kann ein Vorgesetzter in der Linie unter Umständen ganz andere Karrierechancen eröffnen als ein „einfacher“ Personalreferent.

Praktisch bedeutet das dann: Der Personalreferent vermittelt Förderungsmaßnahmen wie den Besuch einer Schulung; er kümmert sich um die „richtige“ Gehaltsstufe des Mitarbeiters; er berät in „schwierigen Situationen“ oder vermittelt eine Versetzung; er besorgt eine Dienstwohnung oder einen Kuraufenthalt; er prüft und genehmigt Anträge auf Gehaltserhöhung und verteilt Jubiläumsgeschenke - und er kündigt auch.

Wie aber fördert und entwickelt ein Vorgesetzter?

Zum einen öffnet er sog. „Kanäle“ und „Türen“, z.B. durch die Übertragung von Aufgaben, durch die man seine fachlichen und/oder Führungsfähigkeiten beweisen kann; durch die Entsendung in wichtige Gremien, in denen man bekannt wird und auch wichtige Leute kennenlernt; durch die „Einweihung“ in strategische Überlegungen, künftige Entwicklungen und Planungen, die entscheidende Hinweise geben auf die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten; usw.

Zum anderen schafft der Vorgesetzte Loyalitäten zum gegenseitigen Vorteil: Er läßt z.B. durch den Mitarbeiter Dinge erledigen, die ihm selbst zu lästig oder zu gefährlich sind und bedankt sich dafür mit der Gewährung von materiellen oder immateriellen Privilegien. Er läßt den Mitarbeiter eine bedeutende Aufgabe erledigen, gibt die erbrachte Leistung als seine eigene aus, wird u.a. deswegen befördert und bestimmt dann den Mitarbeiter zu seinem Nachfolger (Stichwort: „Seilschaften“).

Unterm Strich kann man sagen, daß das Personalwesen die Tendenz hat, einen Interessenausgleich zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern zu suchen, während im operativen Bereich eher ein Krieg zwischen den Unternehmensinteressen und den Einzel- und Gruppeninteressen der Mitarbeiter ausgetragen wird. Dabei halten

allerdings beide Seiten ihre eigenen Verhaltensmuster für Modelle einer produktiven Unternehmensentwicklung.

Personalentwicklung heute

Eine ganz andere Auffassung von Personalentwicklung (und Organisationsentwicklung) repräsentiert das folgende von Wolfgang Schröder 1991 entworfene Konzept. Er definiert die Aufgaben von PE anhand von drei Aktionsfeldern:

Ziel:	Entwicklung von Personen	von Gruppen	der Organisation
Inhalt:	Defizite abbauen Potentiale aufbauen Perspektiven entwickeln	Zusammenarbeit in Gruppen Zusammenarbeit zwischen Gruppen Transmissionsriemen für andere Themen	Führungsinstrumente Kultur-entwicklung Außenwirkung (z.B. Personalmarketing)
Umsetzung:	Durch Seminare, durch Workshops und durch On-the-job-Maßnahmen		
Prozeß:	Bedarfsanalyse >	Konzeption >	Umsetzung > Controlling

(Personalentwicklung nach Schröder, 1991)

Schröder plädiert für eine „integrierte Gesamtstrategie“: „Strategisch verstandene Personalentwicklung ist eine Führungsaufgabe und bedarf eines engen Zusammenwirkens von Unternehmensleitung, Führungskräften, dem Personalwesen und den Personalentwicklern.“ (Schröder, S.225)

Diese neuen Gedanken zur PE sind eine Rückführung aus tayloristischem Denken (Zerlegung der Arbeit) in ganzheitliches Denken - ein Entwicklungsprozeß, der im Produktionsbereich seine Parallele hat (Abbau von Hierarchie, Teamarbeit, etc.). Im Personalbereich ist das Ziel eine das gesamte Unternehmen betrachtende Personalarbeit, die die dynamischen Zusammenhänge zwischen Person, Organisation und Aufgabe über bestehende Kompetenz- und Bereichsgrenzen hinweg wahrnimmt, also praktisch OE und PE miteinander verknüpft.

In der Produktion beispielsweise ist es heute bereits selbstverständlich, daß versucht wird, die Personalzahlen relativ stabil zu halten, indem Mitarbeiter so geschult werden, daß sie an unterschiedlichen Stellen einsetzbar sind. Dazu gehört auch, daß Produktzyklen so ge-

plant werden, daß in der Phase des Abflachens des einen schon die Anlaufphase des neuen liegt, usw.

Neues entwickelt sich vor allem im Hinblick auf sogenannte „Potentialträger“, Mitarbeiter, denen man Führungsfähigkeit zuerkennt. Diese Mitarbeiter werden systematisch erfaßt und bilden einen Pool, aus dem dann potentielle Projektleiter und Linienvorgesetzte rekrutiert werden. Potentialträger werden frühzeitig und im Sinne eines „general management“ auf zukünftige Aufgaben vorbereitet. Dies geschieht z.B. durch individuelle Laufbahnplanung, job-rotation, gezielte Auslandsaufenthalte, Mitarbeit in Zuliefer- und Abnehmerfirmen, usw. - alles dies begleitet durch spezielle Weiterbildungsprogramme.

Ihre umfassende Kenntnis der Organisation und ihrer Aufgaben kann auch für die Weiterentwicklung der Organisation genutzt werden. Sie sind oft in innovativen Projekten und reformfreundigen Bereichen eines Unternehmens zu finden. Entsprechend umfaßt die PE dieser high-potentials im Idealfall auch die Instrumente Coaching oder Supervision.

Eine andere Maßnahme, die in diese Richtung zielt, nämlich PE und OE in einem engen Zusammenhang zu sehen, sind sog. Frauenförderprogramme im technisch-industriellen Bereich, die keineswegs als „Almosen“ an Frauen verstanden werden. Vielmehr erhofft man sich von einer größeren Präsenz von Frauen in diesen Organisationen langfristig Veränderungen in der Organisationskultur, dem Klima. Ob und inwieweit dies nur zu einer Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen führt, in der letztere dann nicht nur zu Hause sondern auch am Arbeitsplatz fürs Klima zuständig werden, ist eine andere Frage.

Eine solchen neueren Überlegungen entsprechende Praxis findet sich zur Zeit unseres Wissens im Sozialbereich nicht. Auch in der Industrie ist sie noch eher selten, aber rasant in ihrer Entwicklung.

Personalentwicklung und Supervision

Für die Einbeziehung von Supervision (SV) in Strategien der PE stellen diese Überlegungen einen interessanten Ansatzpunkt dar. Bislang kam Einzel- oder Teamberatung, jedenfalls im Zusammenhang mit PE, nur die Funktion einer psycho- oder sozialhygienischen Entstörsungsstelle zu (Zeit-Management-Beratung, Anti-Streß-Coaching, Out-Placement-Beratung, Konflikt-Moderation, etc.). In einem erweiterten Ansatz von PE besteht die Möglichkeit, SV als Begleit- und Förderinstrument einer prozeß- und kontextorientierten PE zu nutzen.

Der Grund dafür liegt zunächst vor allem in der Tatsache, daß SV im Hinblick auf die Erweiterung und Veränderung von PE einen deutlichen Konzept- und Erfahrungsvorsprung anzubieten hat:

- die ganzheitliche Betrachtung von Bedeutungs- und Wirkungszusammenhängen,
- das Ausloten konkreter Entwicklungschancen einzelner in komplexen Systemen,
- die Klärung von Motivations- und Interessenlagen,
- die Begleitung bei der Entwicklung und Weiterentwicklung beruflicher Identität,
- die Überprüfung individueller Stärken und Schwächen, etc.

Alle diese Aufgaben einer künftigen PE gehören seit langem zum typischen Inhalt supervisorischer Arbeit. Hier könnte SV also wesentliche Impulse für die Weiterentwicklung von PE geben, aber auch zum notwendigen Instrument einer modernen PE werden.

Darüberhinaus hat die SV in ihrer eigenen Methodengeschichte die Erfahrung eines Wandels vom direktiven zum non-direktiven, vom anleitenden zum begleitenden, vom kontrollierenden zum aktivierenden, vom steuernden zum orientierenden Instrument beruflicher Kompetenzentwicklung gemacht. Diese Erfahrung kann SV in PE einbringen - mitdiskutierend - aber auch beratend. Supervisoren wären wahrscheinlich nicht die schlechtesten Partner und Berater der Personalentwickler...

Ob SV aber tatsächlich ein Instrument der PE (Dienerin) oder ein Instrument zur Entwicklung der PE (Partnerin) sein kann, hängt u.a. auch vom **Entwicklungsbegriff der beiden Konzepte** ab.

Dazu Oswald Neuberger: *„Das transitive 'jemanden entwickeln' ist ein Amerikanismus, der aus der Direktübersetzung von 'development' stammt; im Deutschen war der intransitive Gebrauch üblich, der Selbst-Entwicklung bezeichnet: man entwickelt sich. Es ist ein Unterschied, ob man Entwicklungen durchmacht oder macht!*

Wenn man davon spricht, jemanden oder etwas entwickeln zu wollen, dann geht man entweder davon aus, daß das zu Entwickelnde schon knospenhaft vorhanden ist, so daß es nur noch der E-Volution oder Entfaltung bedarf oder man hält es der Eigenaktivität für unfähig, so daß es von außen angeregt oder angestoßen werden muß, damit es von einem Zustand in einen anderen kommt.“ (Neuberger, S.39)

Mit der Entscheidung, welchem Verständnis man hier zuneigt, verbinden sich auch Forderungen an die **Rahmenbedingungen** von Entwicklung. So stellt sich z.B. die Frage, ob eine Teilnahme an verhaltensverändernden Maßnahmen - also auch an SV - ausschließlich freiwillig erfolgen kann oder darf, oder ob es in diesem Bereich auch

plant werden, daß in der Phase des Abflachens des einen schon die Anlaufphase des neuen liegt, usw.

Neues entwickelt sich vor allem im Hinblick auf sogenannte „Potentialträger“, Mitarbeiter, denen man Führungsfähigkeit zuerkennt. Diese Mitarbeiter werden systematisch erfaßt und bilden einen Pool, aus dem dann potentielle Projektleiter und Linienvorgesetzte rekrutiert werden. Potentialträger werden frühzeitig und im Sinne eines „general management“ auf zukünftige Aufgaben vorbereitet. Dies geschieht z.B. durch individuelle Laufbahnplanung, job-rotation, gezielte Auslandsaufenthalte, Mitarbeit in Zuliefer- und Abnehmerfirmen, usw. - alles dies begleitet durch spezielle Weiterbildungsprogramme.

Ihre umfassende Kenntnis der Organisation und ihrer Aufgaben kann auch für die Weiterentwicklung der Organisation genutzt werden. Sie sind oft in innovativen Projekten und reformfreudigen Bereichen eines Unternehmens zu finden. Entsprechend umfaßt die PE dieser high-potentials im Idealfall auch die Instrumente Coaching oder Supervision.

Eine andere Maßnahme, die in diese Richtung zielt, nämlich PE und OE in einem engen Zusammenhang zu sehen, sind sog. Frauenförderprogramme im technisch-industriellen Bereich, die keineswegs als „Almosen“ an Frauen verstanden werden. Vielmehr erhofft man sich von einer größeren Präsenz von Frauen in diesen Organisationen langfristig Veränderungen in der Organisationskultur, dem Klima. Ob und inwieweit dies nur zu einer Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen führt, in der letztere dann nicht nur zu Hause sondern auch am Arbeitsplatz fürs Klima zuständig werden, ist eine andere Frage.

Eine solchen neueren Überlegungen entsprechende Praxis findet sich zur Zeit unseres Wissens im Sozialbereich nicht. Auch in der Industrie ist sie noch eher selten, aber rasant in ihrer Entwicklung.

Personalentwicklung und Supervision

Für die Einbeziehung von Supervision (SV) in Strategien der PE stellen diese Überlegungen einen interessanten Ansatzpunkt dar. Bislang kam Einzel- oder Teamberatung, jedenfalls im Zusammenhang mit PE, nur die Funktion einer psycho- oder sozialhygienischen Entstöungsstelle zu (Zeit-Management-Beratung, Anti-Streß-Coaching, Out-Placement-Beratung, Konflikt-Moderation, etc.). In einem erweiterten Ansatz von PE besteht die Möglichkeit, SV als Begleit- und Förderinstrument einer prozeß- und kontextorientierten PE zu nutzen.

Der Grund dafür liegt zunächst vor allem in der Tatsache, daß SV im Hinblick auf die Erweiterung und Veränderung von PE einen deutlichen Konzept- und Erfahrungsvorsprung anzubieten hat:

- die ganzheitliche Betrachtung von Bedeutungs- und Wirkungszusammenhängen,
- das Ausloten konkreter Entwicklungschancen einzelner in komplexen Systemen,
- die Klärung von Motivations- und Interessenlagen,
- die Begleitung bei der Entwicklung und Weiterentwicklung beruflicher Identität,
- die Überprüfung individueller Stärken und Schwächen, etc.

Alle diese Aufgaben einer künftigen PE gehören seit langem zum typischen Inhalt supervisorischer Arbeit. Hier könnte SV also wesentliche Impulse für die Weiterentwicklung von PE geben, aber auch zum notwendigen Instrument einer modernen PE werden.

Darüberhinaus hat die SV in ihrer eigenen Methodengeschichte die Erfahrung eines Wandels vom direktiven zum non-direktiven, vom anleitenden zum begleitenden, vom kontrollierenden zum aktivierenden, vom steuernden zum orientierenden Instrument beruflicher Kompetenzentwicklung gemacht. Diese Erfahrung kann SV in PE einbringen - mitdiskutierend - aber auch beratend. Supervisoren wären wahrscheinlich nicht die schlechtesten Partner und Berater der Personalentwickler...

Ob SV aber tatsächlich ein Instrument der PE (Dienerin) oder ein Instrument zur Entwicklung der PE (Partnerin) sein kann, hängt u.a. auch vom **Entwicklungsbegriff der beiden Konzepte** ab.

Dazu Oswald Neuberger: *„Das transitive 'jemanden entwickeln' ist ein Amerikanismus, der aus der Direktübersetzung von 'development' stammt; im Deutschen war der intransitive Gebrauch üblich, der Selbst-Entwicklung bezeichnet: man entwickelt sich. Es ist ein Unterschied, ob man Entwicklungen durchmacht oder macht!*

Wenn man davon spricht, jemanden oder etwas entwickeln zu wollen, dann geht man entweder davon aus, daß das zu Entwickelnde schon knospenhaft vorhanden ist, so daß es nur noch der E-Volution oder Entfaltung bedarf oder man hält es der Eigenaktivität für unfähig, so daß es von außen angeregt oder angestoßen werden muß, damit es von einem Zustand in einen anderen kommt.“ (Neuberger, S.39)

Mit der Entscheidung, welchem Verständnis man hier zuneigt, verbinden sich auch Forderungen an die **Rahmenbedingungen** von Entwicklung. So stellt sich z.B. die Frage, ob eine Teilnahme an verhaltensverändernden Maßnahmen - also auch an SV - ausschließlich freiwillig erfolgen kann oder darf, oder ob es in diesem Bereich auch

Dienstverpflichtung, also Zwang geben muß oder darf. Bisherige Konzepte von SV sind eher einem im Sozialbereich verbreiteten Entwicklungsverständnis verbunden, nämlich dem der freiwilligen Selbstentwicklung.

Für das Konzept der PE im Profitbereich ist es selbstverständlich, daß die Teilnahme an Maßnahmen der PE kein Akt der Freiwilligkeit ist, sondern Teil des Arbeitsvertrages, also der gegenseitigen Ansprüche von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Anders sieht es im Sozialbereich aus. Dort werden PE-Maßnahmen (fast ausschließlich Weiterbildung und Supervision) als besondere Belohnung oder selbstverständliche Verpflichtung, jedenfalls als ein Angebot des Arbeitgebers verstanden, das der Arbeitnehmer freiwillig annehmen kann oder nicht. (Allerdings ist das Angebot fast immer kleiner als die Nachfrage.) Entsprechend betrachten viele SupervisorInnen aus diesem Bereich einen Zwang zur Teilnahme an SV als ernsthaftes Lern- und Entfaltungshindernis.

Nicht zuletzt stellt sich die Frage, ob **Ziele und Aufgaben von PE und SV** kompatibel sind.

Neuberger definiert diese für die PE im Profitbereich folgendermaßen: *„PE ist die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefaßten Arbeitsvermögens. Damit soll folgendes deutlich gemacht werden:*

- a) Es geht nicht (nur) um den einzelnen Menschen und seine Qualifikation, sondern um das Aggregat Personal.*
- b) Es handelt sich nicht um manifeste Arbeits-Leistung, sondern um Arbeitsvermögen.*
- c) Zielsetzungen des Unternehmens, nicht des Mitarbeiters stehen im Vordergrund.*
- d) Weil nicht nur systematisch geplante und hierarchisch kontrollierte Veränderungen erfaßt werden sollen, muß auch Selbst-Entwicklung des Arbeitsvermögens berücksichtigt werden, die nicht nur der Eigenaktivität der Subjekte, sondern auch der Dynamik sozialer Beziehungen und komplexer Strukturen entstammt.“*

(Neuberger, S.3)

PE ist in diesem Sinne also zunächst einmal Teil aller Bemühungen um unternehmerischen Erfolg und soll sowohl an der Definition strategischer Ziele beteiligt, wie auch diesen verpflichtet sein. Insofern jede Organisation - nicht nur ein Wirtschaftsunternehmen - solche Ziele verfolgt, trifft dies auch auf PE im Sozialbereich zu. Allerdings gibt es hier vermutlich eine andere Definition von Erfolg. Darüberhinaus geht es einer so verstandenen PE *„nicht (nur) um den einzelnen Menschen und seine Qualifikation, sondern um das Aggregat Personal“* (s.o.).

Demgegenüber definiert SV ihre Ziele und Aufgaben häufig unabhängig von Organisationszielen, legen sich SupervisorInnen nur sehr ungern auf anzustrebende Ergebnisse fest. Stattdessen legen sie großen Wert auf die Ziele und Perspektiven der einzelnen Person und gehen eher grundsätzlich davon aus, daß dies auch der umgebenden Organisation am Ende nützlich sein wird.

Hier bestehen also Unterschiede und Reibungspunkte zwischen PE und SV. Die Definition von Neuberger gibt aber auch einen Hinweis auf Gemeinsamkeiten, auf Möglichkeiten der Zusammenarbeit. So könnte SV im Rahmen von PE die Aufgabe zukommen,

- „*nicht nur systematisch geplante und hierarchisch kontrollierte Veränderungen*“ (s.o.) überhaupt erst einmal angemessen zu erfassen, beispielsweise im Sinne eines Action-Research-Ansatzes,
- mit den Betroffenen Möglichkeiten der „*Selbst-Entwicklung des (eigenen) Arbeitsvermögens*“ (s.o.) herauszufinden und
- eine Weiterentwicklung von Kompetenzen und Aufgaben in supervisorischer Begleitung der Alltagspraxis zu verwirklichen.

In einem solchen Sinn hätte SV zunächst den Auftrag, die individuellen Lagen der Supervisanden in der Fallarbeit oder die Situation eines Teams zu bearbeiten, um damit die soziale und organisatorische Kompetenz der einzelnen Mitarbeiter, wie auch der supervidierten Organisationseinheit zu verbessern, kurz, ihre **Fähigkeit zur Selbstregulation zu entwickeln**.

Darüberhinaus aber hätte SV auch einen Forschungs- und Berichtsauftrag. Dieser bezöge sich neben einer generalisierenden Darstellung personaler Entwicklungen vor allem auf die **präzise Beschreibung organisations- und aufgabenspezifischer Veränderungen** und deren Auswirkung auf das Arbeitsvermögen des Personals. Diese Beschreibungen könnten dann zur Grundlage und zum Anlaß für PE- aber auch für OE-Maßnahmen werden.

Exkurs: Lernen an der Praxis

Eine gezielte Erfahrungs- und Qualifikationserweiterung in der konkreten Auseinandersetzung mit der Aufgabe (on the job), wie sie das Handwerk unter der Anleitung von Geselle oder Meister kennt, ist in der industriellen Berufswelt eher die Ausnahme. Sieht man einmal von Trainee-Programmen, ausbildungsbegleitenden Praktika, Assistentenzeiten, typischen Karrieremustern (Bsp. „Ochsentour“) und individueller Laufbahnplanung ab, gibt es im industriellen, genauso wie im behördlichen oder sozialen Bereich bislang keine durchgängigen Modelle einer systematischen Qualifikationsentwicklung in der Praxis und durch die Praxis. Stattdessen sind Erfahrungs- und Qualifikationsvermittlung immer mehr aus der Praxis herausgenommen und in

eine pädagogische Kunstwelt verlegt worden (Schule, überbetriebliche Ausbildung, Seminare, Trainings, etc.).

Das hat zum einen den Grund, daß in hochkomplexen und standardisierten Arbeitsabläufen Störungen und Fehler, die beim „Erfahrungen machen“ notwendig sind, schlicht zu teuer werden. Es hat aber auch den Grund, daß eine angemessene geistige Durchdringung der komplexen Prozesse heutiger Arbeit während des konkreten Handelns schon gar nicht mehr möglich ist. Um zu durchschauen, was man täglich an einer komplizierten Maschine, in einer differenzierten Verwaltung oder einem komplexen psycho-sozialen Beziehungsgeflecht tut, muß man, so das bisherige Verständnis, in eine Fortbildung gehen und es sich dort von Fachleuten für solche Systeme systematisch erklären lassen („learning by instruction“). Anschließend darf man dann einige Hebel mehr bedienen.

Diese Strategie der Qualifikationserweiterung funktioniert solange, wie sich die Realität „vor Ort“ halbwegs der Systematik des Unterrichts angleichen läßt, bzw. die Anpassungs- und Übersetzungsfähigkeit des Personals den Abstand zwischen Theorie und Praxis, zwischen Plan und Wirklichkeit überwindet.

Inzwischen zeigt sich aber, daß dieser Abstand immer größer wird und mit noch soviel „Schulung“ und „Superlearning“ nicht zu überwinden ist. Qualifikationserweiterung und Erfahrungsvermittlung kommt heute um die Thematisierung konkreter Praxis, konkreter Erfahrungen nicht mehr herum. Wer also wirklich verstehen will, was er in komplexen technischen und sozialen Systemen tut, muß aufhören es zu tun und anfangen darüber zu sprechen und nachzudenken - gleichgültig ob in der Automobilproduktion oder in einem Therapieprozeß.

Nicht „learning by doing“, auch nicht „learning by instruction“, sondern „Aktion und Reflexion“ ist also das angemessene Entwicklungsmodell für „Fortgeschrittene“, für diejenigen, die „Meisterschaft“ bereits erlangt haben und diese im Sinne einer Selbstentwicklung von Kompetenz aufrechterhalten wollen.

Supervision ist neben einigen anderen Methoden, wie Qualitätszirkel-Arbeit oder der japanischen Kaizen-Praxis ein dafür geeignetes Mittel.

Zusammenfassung

Zusammenfassend kann man sagen: Bisher geht PE zwar von einem flexiblen aber gleichwohl undynamischen Personalbegriff aus. Personal kann nach diesem Verständnis zwar erweitert oder verringert werden, Qualifikation kann verbessert werden oder veraltern, aber Personal kann sich nicht wirklich entwickeln. Dazu wäre die systematische Ver- und Bearbeitung der Erfahrungen notwendig, die die Menschen

in der Organisation mit sich, der Aufgabe und den institutionellen Gegebenheiten machen. Hierzu benötigt PE neue Instrumente. SV ist eines davon.

Alle Zitate sind entnommen:

A. Wöhrle: Jugendhilfe und Management. Fachhochschulschriften. München 1992

O. Neuberger: Personalentwicklung. Stuttgart 1991

W. Schröder: Personalentwicklung. Strategische Grundlagen und praktische Umsetzung. in:
A. Pappmehl, I. Walsh: Personalentwicklung im Wandel. Wiesbaden 1991

K. Olfert / P. A. Steinbuch: Personalwirtschaft. Ludwigshafen 1990