

Sponsoring Post-Nr. GZ02030448 S

övs news



ÖSTERREICHISCHE VEREINIGUNG FÜR SUPERVISION UND COACHING

2/2015

Beratungs- formate

Editorial



Christa Kleiner,
Geschäftsführerin
der ÖVS

Beratungsformate in ihrer Vielfalt – Supervision, Coaching, aber auch Organisationsentwicklung und Training – sind Schwerpunkt dieser Ausgabe. Der Einstieg erfolgt über Interviews mit drei ÖVS-Supervisorinnen, die unterschiedliche Leistungen anbieten und beschreiben, wie sich diese in der Praxis voneinander abheben. Walter Schuster setzt sich mit Organisationsentwicklung aus der Perspektive des Supervisors auseinander. Eva Traut-Mattausch präsentiert mit Eva Jonas eine Befragung von BeraterInnen mit dem Ziel, gemeinsame und differenzierende Aspekte von Supervision und Coaching zu identifizieren.

Im Zusammenhang mit der Kontraktbildung bei Teamsupervision beschäftigt sich Adalbert Gschosmann mit Selbstverständlichkeit und Unbehagen im Umgang mit dem Dreiecksvertrag.

Im zweiten Teil dieser Zeitschrift finden Sie u.a. Beiträge zur ÖVS-Generalversammlung

und Strukturreform, zu den neuen ÖVS-Broschüren, Geschäftsmodellen und der Zugehörigkeit zu verschiedenen beruflichen Interessenvertretungen sowie Berichten zu ECVision und der Forschungstagung der ANSE.

Nicht zuletzt stellt sich unser neues Redaktionsteam vor: sieben ehrenamtliche MitarbeiterInnen, die bereits zu dieser Nummer inhaltlich vieles beigetragen haben. Wir in der Geschäftsstelle freuen uns sehr über Engagement und die neue Dynamik.

Dieser Ausgabe liegt wie gewohnt das gedruckte Protokoll der Generalversammlung bei, das wir Ihnen bereits per Email gesendet haben.

Viel Freude und Muße beim Lesen sowie einen schönen und entspannten Sommer wünscht Ihnen

Christa Kleiner

Inhalt

- | | |
|--|---|
| <p>3 Das Eine und das Andere – und von allem ein bisschen! Beate Huter, Sabine Karlinger</p> <p>9 Zum Verständnis von Organisationsberatung aus supervisorischer Perspektive Walter Schuster</p> <p>14 Ist Coaching = Supervision oder Coaching ≠ Supervision? Eva Traut-Mattausch, Eva Jonas</p> <p>21 Der Dreiecksvertrag in der Teamsupervision – eine Selbstverständlichkeit? Adalbert Gschosmann</p> <p>23 Willkommen – Neue ÖVS-Mitglieder</p> <p>24 Finanz & Co Günther Fisslthaler</p> <p>25 ÖVS-Generalversammlung 2015 Esther Gruber-Seidl, Siegfried Gettinger</p> | <p>28 Nachtrag zu den neuen PR-Broschüren der ÖVS Esther Gruber-Seidl</p> <p>29 State of the art Esther Gruber-Seidl, Wolfgang Knopf</p> <p>30 ÖVS proudly presents: Das neue news-Redaktionsteam stellt sich vor Nicolette Wallmann</p> <p>32 Internationale Forschungstagung der ANSE in Budapest Ursula Svoboda</p> <p>33 Am Weg zur europäischen Professional Card Agnes Turner</p> <p>35 Das Landesteam Tirol präsentiert die ÖVS und ihre Mitglieder erstmals auf der Tiroler Frühjahrmesse Nikoletta Zambelisi</p> <p>36 Veranstaltungen, Publiziert</p> <p>37 Aufgeblättert</p> |
|--|---|

BEILAGEN: Protokoll der Generalversammlung, Positionen

Das Eine und das Andere – und von allem ein bisschen?

Die vier Beratungsformate Supervision/Coaching/Organisationsentwicklung/Training aus Sicht der Praxis – von Beate Huter und Sabine Karlinger

Ein bisschen Training, dazu eine Prise Supervision, ein Schuss Organisationsentwicklung, punktuell gewürzt mit Coaching – viele sind in den vier spannenden Feldern tätig, welche sich im Nahen und Entferntesten um den Begriff „Supervision“ ranken. Theoretisch kann man praktisch alles. Irgendwie. Und doch hat jeder und jede Vorlieben, Stärken, Talente und damit auch Schwerpunkte, die sich aus beruflicher Herkunft, Ausbildung, zufälligen Verbindungen, aber auch aus Interessen und bewussten Angeboten speisen. Während Kollegin oder Kollege X besonders das supervisorische Einzelsetting liebt, findet sich Kollege Y besonders im Executive Coaching und Kollegin Z ist vor allem in der Organisationsentwicklung zu Hause. Und wieder Andere bedienen alle vier Formate gleichermaßen.

Man argumentiert einerseits, dass die Bereiche nicht umsonst verschiedene Namen haben, dass es notwendig und professionell ist, wenn wir von Qualität und Abgrenzung am Markt sprechen, diese auch dezidiert inhaltlich und praktisch zu trennen – angefangen bei der Ausbildung, in der der Inhalt dem Produkt entsprechen sollte, das am Ende heraus kommt.

Andererseits steht immer wieder die Frage im Raum, wie wichtig die strikte Trennung in der Praxis tatsächlich ist: Sind wir nicht letztlich immer dieselbe Person, die mit denselben Eigenschaften und Kompetenzen unterschiedliche Probleme auf verschiedene, kreative Weise zu lösen versucht, egal ob es nun ein Supervisions- oder ein OE-Thema ist? Bin ich nicht in jeder Supervision auch ein bisschen Trainer/Trainerin, in jeder Organisationsentwicklung auch ein wenig Supervisorin/Supervisor und in jedem Training auch Coach/Coachin und umgekehrt?

Wie wird in der Praxis darüber gedacht, wie gehandelt? Wir wollten es genauer wissen und haben mit Kolleginnen gesprochen, die in diesen vier Bereichen tätig sind.

(Anm.: Unterschiede im geschlechtssensiblen Formulieren der Interview-Texte zeigen die Präferenzen der Interviewees und wurden absichtlich belassen.)

Gerda Kolb

Gerda, Sie betreiben in Wien zusammen mit Kolleginnen, Kollegen die „Trainerei“. Während sie „Trainerei“ heißt, bieten Sie gemeinsam eigentlich alles an, von Training über Supervision bis zu OE. Wie kam das? Kann und macht bei Ihnen jeder und jede alles oder gibt es Schwerpunkte und wenn ja, worin liegen die begründet?

Den Namen Trainerei haben wir gewählt, weil das unsere gemeinsame „Heimat“ ist. Wir haben uns bei einer TrainerInnenausbildung von mehr als zehn Jahren kennen gelernt und dann vor rund acht Jahren beschlossen, gemeinsam zu tun. Bei der Unternehmensgründung haben wir den Zusatz TBW – Training, Beratung und Wissenschaft – gewählt. Der Zusatz ist eine Referenz an unser in der Zwischenzeit erweitertes Repertoire. Die meisten von uns 8 Trainerei-Mitgliedern, wir sind alle geschäftsführende GesellschafterInnen, haben im letzten Jahrzehnt weitere Ausbildungen absolviert bzw. sich spezialisiert. Ich habe zum Beispiel immer wieder neue Richtungen ausprobiert und für mich erkannt, dass sich für verschiedene „Labels“ dieselben Herangehensweisen und Methoden eignen, ich also auch in Bereichen hilfreich sein kann, die ich nicht explizit „gelernt“ habe. Erst nachdem ich „mich ausprobiert“ habe, habe ich mich dann für Weiterbildungen in dem jeweiligen Feld entschieden. In der Regel kommen die Anfragen an uns als Personen und weniger an die allgemeine Trainerei-Adresse. Obwohl sich die allgemeinen Anfragen in den letzten ein, zwei Jahren sehr gehäuft haben. Je nach Anfrage ist es mehr oder weniger klar, wer für den Auftrag in Frage kommt. Beispielsweise bezeichnen nur zwei von uns sich dezidiert als SupervisorInnen. Kommt eine explizite Supervisionsanfrage an die Trainerei, machen sich mein Kollege Andreas Reiter und ich uns untereinander aus, wer den Auftrag übernehmen wollen würde. Die Moderation einer Klausur, Teambuilding-Maßnahmen oder die Begleitung einer Umstrukturierung sind Beratungsformate, die wir alle acht bedienen. Unsere Spezialisierungen gehen zum Einen mit den jeweiligen Wei-

Es steht immer wieder die Frage im Raum, wie wichtig die strikte Trennung in der Praxis ist.

Gerda Kolb, geboren 1976, ist seit vielen Jahren selbstständige Trainerin, Supervisorin und Coach. Sie ist zusammen mit 8 KollegInnen geschäftsführende Gesellschafterin der „Trainerei TBW OG“ in Wien. Sie hat große Freude daran, Menschen bei Reflexions- und Veränderungsprozessen zu begleiten, sowohl in der Gruppe, als gesamte Organisation, als auch im Einzelsetting. Außerdem schreibt sie gerne Texte, fabriziert Dinge, egal ob mit Nadeln oder Nägeln und findet, dass Beruf und Familie super unter einen Hut zu bringen sind, wenn der Hut auf mehr als einem Kopf sitzt. Die Trainerei TBW OG ist eine Firma mit acht BeraterInnen und TrainerInnen, die sich in den Bereichen Outdoorpädagogik, Organisationsentwicklung, Projektberatung, Theaterpädagogik, Hochschullehre, Gender, Diversity und Supervision weitergebildet und spezialisiert haben. www.trainerei.at



terbildungen einher, zum anderen geht es aber um Vorlieben, die sich mit der Zeit herauskristallisiert haben. Ich arbeite beispielsweise sehr gerne mit Organisationen, die basisdemokratisch oder kollektiv organisiert sind. Zum einen findet ich es sehr, sehr spannend, zu sehen mit welchen Herausforderungen „hierarchiefreie“ Zusammenschlüsse, vor allem in puncto Entscheidungsfindungsprozessen konfrontiert sind. Zum anderen habe ich selbst viele Jahre als Mitarbeiterin in solchen Organisationen gearbeitet, habe also viele Vor- und Nachteile solcher Organisationsformen selbst erlebt.

Wie fand Ihre eigene berufliche Entwicklung in diesen 4 Formaten statt? Welches war zuerst, welche Qualifikationen haben Sie dafür erworben, welche Ausbildungen absolviert?

Ich habe im Jahr 2003 einen TrainerInnenlehrgang absolviert, gefördert von der ÖH (österreichische HochschülerInnenschaft) und dem damaligen Wissenschaftsministerium. Der einjährige Lehrgang umfasste rund 8 Module und ein Co-Training und war sehr gruppendynamisch angelegt. Ich hatte davor schon seit einigen Jahren mit Gruppen gearbeitet, davon viel im Rahmen von medienpädagogischen Fachtrainings. Mit dieser ersten längeren Ausbildung war mir klar, dass das das ist, was ich machen möchte. Ich habe dann viele Jahre lang Erstsemestrigen- und FachtutorInnen-Ausbildungen im Uni-Kontext begleitet. Dabei ging es meist darum, den Umgang mit Gruppen zu vermitteln, als auch darin zu unterstützen die eigene Rolle als Gruppenleitung zu definieren und in weiterer Folge im Rahmen von Supervision zu reflektieren. Dazu kamen Klausuren von Stu-

dienrichtungsvertretungen und kleineren Organisationen aus dem Non-Profit-Bereich. Da ging es – im Nachhinein betrachtet – oft um Organisationsentwicklung, Teambuilding oder eben auch Team-Supervision. Diese Begriffe wurden zu Beginn meiner Beratungstätigkeit noch nicht so häufig verwendet wie heute. Meist wurde man zu einer Klausur angefragt. In der Vorbesprechung hat man dann herausgefunden, worum es eigentlich geht. Ich hatte aber selten den Impuls, dem dann ein entsprechendes „Label“ zu verpassen. Diese Tendenz ist bei mir erst stärker geworden, als ich anfang, mich selbst, neben Trainerin, auch als Supervisorin zu verstehen. Zu diesem Zeitpunkt hatte ich aber schon einige Jahre Erfahrung als Supervisorin, aber ich hatte mich eben nicht als solche verstanden. Die Gründe, warum ich dann noch eine SV/OE-Ausbildung angehängt habe, sind, weil ich erstens Lust auf eine Ausbildung hatte – ich leite Gruppen sehr gerne an, nehme aber auch sehr gerne teil. Außerdem hatte ich keine ÖVS- anerkannte Ausbildung in diesem Bereich und hatte den Eindruck, dass, wenn ich das zu einem Schwerpunkt in meiner Beratungstätigkeit machen möchte, ich eine solche brauche. Der dritte Grund war, dass ich bis zu diesem Zeitpunkt noch wenig Erfahrung im Einzelsetting hatte. Das hatte mich viele Jahre auch gar nicht interessiert, war mir irgendwie „zu nahe“ gewesen. Mit der Ausbildung erhoffte ich mir ein wenig mehr Übung und Selbstbewusstsein auf diesem Gebiet. Lustigerweise habe ich, sobald ich mit der SV/OE-Ausbildung begonnen hatte, vermehrt Anfragen von Einzelpersonen bekommen und diese auch gleich angenommen. Was mir weiters noch gefehlt hat, war ein wenig mehr Theorie-Background und dieses Manko konnte ich gut im Rahmen der Ausbildung aufholen.

Haben Sie einen beruflichen Schwerpunkt? Bevorzugen Sie eines der Formate? Welches und warum?

Meine beruflichen Schwerpunkte beziehen sich weniger auf die unterschiedlichen Formate als auf meine Zielgruppen. Ich habe nicht so großes Interesse mit großen, profitorientierten Konzernen zu arbeiten. Besonders gerne arbeite ich mit Organisationen aus dem Sozial-, Bildungs- und Kulturbereich, Non-Profit-Organisationen oder Unternehmen, die kollektiv organisiert sind. Auch Familienbetriebe interessieren mich, aber da hab ich noch nicht so viel Erfahrung sammeln können bisher. Momentan macht mir die Organisationsentwicklung besonders viel Spaß – die Formate Supervision und Coaching, aber auch Training, wie z.B. bei einer Teambuilding-Maßnahme, sind dann

oft einzelne Teile eines Organisationsentwicklungsprozesses. Da hab ich alles drinnen, was ich gerne mache, und sehe noch dazu tatsächlich die (Weiter-) Entwicklung einer Organisation, weil ich länger begleiten kann. Ich denke, das ist ein wesentlicher Faktor für mich: Über einen längeren Zeitraum begleiten können, also Wochen oder Monate, das finde ich sehr spannend und auch befriedigend.

Worin bestehen für Sie die prägnanten formalen Unterschiede? Gibt es für Sie auch „gefühlte“ Unterschiede zwischen den 4 Formaten?

Bei einem Training geht es für mich sehr stark um die Stärkung von Kompetenzen, je nach Auftrag und Zieldefinition unterschiedlich. Bei der Supervision ist die Reflexion der eigenen Wünsche, Bedürfnisse und Verhaltensweisen im Vordergrund oder es geht wie in der Fall-Supervision um ganz konkrete Situationen, die nicht zufriedenstellend abgelaufen sind und wo gemeinsam Handlungsoptionen erarbeitet werden können. Beim Coaching habe ich den Eindruck, mich auch ein wenig mit meiner Meinung und meiner Erfahrung das jeweilige Thema betreffend einbringen zu können, sofern dies für die betreffende Person hilfreich ist. Es geht hier auch mehr um die Stärkung oder Vermittlung von Kompetenzen, die benötigt werden, um ein angestrebtes Ziel zu erreichen. Die Organisationsentwicklung ist meiner Meinung nach ein wenig komplexer als die anderen Formate. Es braucht mehr Planung und Konzeption, um loslegen zu können. Es geht sehr oft ans „Eingemachte“ – was sind unsere Werte, Ziele, warum gibt es uns überhaupt, was wollen wir erreichen? Sehr spannend und zugleich ziemlich anstrengend, sowohl für die Mitglieder der Organisation, als auch für die BeraterInnen. Umso größer ist die Freude, wenn die Begleitung erfolgreich war.

Finden Sie eine klare Unterscheidung wichtig bzw. bei welchen Gelegenheiten? Wann wechseln Sie unter Umständen die Rolle/das Format in einem laufenden Prozess? Sollte den Klientinnen/Klienten, Supervisorinnen/Supervisanden... dann gesagt werden, in welcher Rolle Sie sich gerade befinden?

Häufig versuche ich ein richtiges „Label“ zu finden, aber eigentlich mehr für mich selber. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die AuftraggeberInnen eher irritiert sind, wenn ich mit diesen Unterscheidungen hantiere, zumindest wenn dies während des Beratungsprozesses passiert. Zu Beginn, beim Contracting, kann es schon vorkommen, dass wir über diese Begriff-

lichkeiten sprechen, es ist aber sicher kein zentrales Anliegen. Ich hatte auch schon öfters den Eindruck, dass, wenn mich diese Frage sehr beschäftigt und ich nicht genau weiß, welchen Begriff ich für die betreffende Beratung verwenden soll, ich eigentlich noch Informationen brauche und das Contracting nicht ausreichend war und ich mir sozusagen nur stellvertretend darüber Gedanken mache, ob das jetzt eine Supervision oder ein Coaching wird.

Bemerken Sie eine Veränderung innerhalb der letzten 5 bis 10 Jahre, welches Format/welche Angebote am Markt häufiger nachgefragt werden?

Ich habe den Eindruck, dass allgemein Begriffe wie Coaching oder auch Supervision mehr verwendet werden. Obwohl der Begriff Supervision schon noch sehr im Sozialbereich zuhause ist. Ich finde, dass es generell mehr Bewusstsein dafür gibt, dass externe Beratung oder Moderation hilfreich ist und dass es auch okay ist, Geld dafür auszugeben.



Mag.ª Surur Abdul-Hussain, MSc ist Erziehungs- und Bildungswissenschaftlerin, Trainerin, Supervisorin, Coach und Organisationsentwicklerin (ÖVS) mit den Schwerpunkten Gender-, Diversitätsmanagement und Transkulturalität. Zudem hat sie Lehraufträge an verschiedenen Universitäten und publiziert zu den Themen Gender und Diversity. www.abdul-hussain.at

Surur Abdul-Hussain

Wie fand Ihre berufliche Entwicklung in diesen 4 Formaten statt? Welches war zuerst, welche Qualifikationen haben Sie dafür erworben, welche Ausbildungen absolviert?

Während meines Pädagogikstudiums habe ich mich auf Sozialpädagogik und Erwachsenenbildung spezialisiert und dieses mit Gender Studies und Gruppendynamik kombiniert. Parallel dazu habe ich im Kontext der Österreichischen Hochschüler_innenschaft einen Trainer_in-

nenlehrgang absolviert. Auf diese Weise bin ich in den Trainingsbereich eingestiegen und habe viele Jahre lang Studierende zu Tutor_innen ausgebildet. Sowohl im Tutoriumskontext als auch im Zusammenhang mit meinen vielfältigen Jobs während meines Studiums bin ich mit dem Format Supervision und mit dem integrativen Ansatz in Berührung gekommen. Spätestens da war es für mich klar, dass ich Supervisorin werden möchte. Eine Ausbildung zur Supervisorin und Coach im Anschluss an mein Grundstudium war dafür der nächste Schritt. Diese habe ich an der Donauuniversität Krems absolviert. Das Format Coaching ist mir erstmals im arbeitsmarktpolitischen Kontext begegnet. Zur Organisationsentwicklung bin ich über meine inhaltlichen Schwerpunkte Gender Mainstreaming und Diversitätsmanagement gekommen. Für dieses Format habe ich mich in vereinzelt Seminare weitergebildet und im Team mit erfahrenen Organisationsentwickler_innen „on the job“ gelernt.

Haben Sie einen beruflichen Schwerpunkt? Bevorzugen Sie eines der Formate? Welches und warum?

Im Allgemeinen arbeite ich in allen vier Formaten in etwa gleichem Ausmaß. Ich schätze die Vielfalt und Abwechslung in den vier Formaten.

Worin bestehen für Sie die prägnanten formalen Unterschiede?

Die prägnanten formalen Unterschiede bestehen für mich im Auftrag und dem Setting: Bei Trainings besteht der Auftrag in der Vermittlung konkreter Inhalte und darin, die Teilnehmer_innen beim Erwerb spezifischer Kompetenzen zu unterstützen. Dieser Prozess findet vor allem in einem Gruppensetting statt, das von einer Organisation oder einer Bildungseinrichtung vorgegeben wird. Supervision und Coaching können sowohl im Einzel- als auch im Gruppensetting stattfinden. Der Auftrag und die Ziele werden von der beauftragenden Organisation eher allgemein formuliert, im Konkreten jedoch von den Supervisand_innen und Coachees bestimmt. In der Organisationsentwicklung besteht der Auftrag darin, die Organisation auf dem Weg zu einem konkreten Ziel zu begleiten. Für die Erreichung dieser Zielsetzung wird eine Prozessarchitektur entwickelt, die unterschiedliche Settings mit unterschiedlicher funktionaler Vertretung vorsieht.

Gibt es für Sie auch „gefühlte“ Unterschiede zwischen den 4 Formaten?

Ja. Die unterschiedlichen Rollenanforderungen und Rollenerwartungen in den vier Formaten

lösen unterschiedliche Empfindungen und Wahrnehmungen aus.

Finden Sie eine klare Unterscheidung wichtig bzw. bei welchen Gelegenheiten?

Eine klare Unterscheidung ist für mich sehr wesentlich. Die Klärung der unterschiedlichen Formate sowie ihrer Möglichkeiten und Grenzen, aber auch ihrer Kombinationsmöglichkeiten sind für mich ein wichtiger Teil der Auftragsklärung und unterstützen beim wechselseitigen Verstehen.

Wann wechseln Sie unter Umständen die Rolle/das Format in einem laufenden Prozess?

In meiner Beratungsarbeit kommt es vor allem im Zuge von Organisationsentwicklungsprozessen zu Rollen- bzw. Funktionswechseln, die auch in der Prozessarchitektur abgebildet sind.

Sollte den Klientinnen/Klienten, Supervisorinnen/Supervisanden... dann gesagt werden, in welcher Rolle Sie sich gerade befinden?

Ja, auf jeden Fall.

Bemerken Sie eine Veränderung innerhalb der letzten 5-10 Jahre, welches Format/welche Angebote am Markt häufiger nachgefragt werden?

In der Nachfrage nach dem Format bzw. nach meinen Angeboten kann ich keine Veränderungstendenzen wahrnehmen. Ich habe jedoch den Eindruck, dass alle vier Formate auch in Feldern Einzug gefunden haben, in deren Kontext Beratung nicht originär verankert war.

„Was ich zum Thema noch sagen will...“:

Mir ist es ein Anliegen, in meiner Arbeit bestenfalls immer erklären zu können, wie, in welcher Rolle, mit welchem Ziel und vor welchem theoretischen Hintergrund ich handle.

Erna Deutscher

Wie fand Ihre berufliche Entwicklung in diesen 4 Formaten statt? Welches war zuerst, welche Qualifikationen haben Sie dafür erworben, welche Ausbildungen absolviert?

Training ist für mich eine Nebenspur, obwohl es auch ein Stück mein Ausgangspunkt war. Ich komme aus der Jugendarbeit und einer Zeit, in der die Gruppendynamik modern wurde. Pädagogik habe ich studiert, weil ich durch die Erziehungswissenschaften mehr lernen wollte, wie Gruppen funktionieren,

wie man sie leitet und steuert. Mit 20 Jahren habe ich bei der AGB (Arbeitsgemeinschaft für Gruppenberatung), die aus Deutschland neue Methoden sowie Großgruppenanimation gebracht haben, den Ausbildungslehrgang „Soziokulturelle Animation und Großgruppenpädagogik“ absolviert. Dabei habe ich viel gelernt, konnte es gleich anwenden und habe in der Folge gruppenpädagogische Seminare angeboten. Jetzt würde man Training dazu sagen. Zu Supervision und Coaching bin ich gekommen, weil ich einen Job hatte, bei dem ich an meine Grenzen gekommen bin. Diese Situation wollte ich reflektieren und habe auch damit begonnen. Dabei habe ich erfahren, dass es eine Ausbildung dafür gibt, und habe mir das Curriculum vom FPI schicken lassen. Ich war vom allumfassenden Ansatz der Integrativen hingerissen. Zum ersten Mal fand ich eine Systematik, in die verschiedene meiner Ausbildungen, wie Pädagogik und Volkswirtschaft, aber auch alles andere, das ich gelernt hatte, einfließen konnten. Es hätte für mich nichts Besseres geben können. 1986 habe ich die Ausbildung „Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung“ begonnen. Die Supervisionsausbildung war bei der Integrativen unglaublich umfangreich. Die ÖVS-Standards wurden später daraus entwickelt und sind eine gekürzte Variante des damaligen Umfangs.

Haben Sie einen beruflichen Schwerpunkt? Bevorzugen Sie eines der Formate? Welches und warum?

Meine berufliche Identität liegt in der Supervision, in zweiter Linie in der Organisationsentwicklung, nicht im Training. Meine berufliche Entwicklung fand in einer Zeit statt, als in der österreichischen Landschaft Supervision als Marke und Angebot erst im Entstehen war und diskutiert wurde, ob Supervision ein Beruf ist oder nicht. Die Abgrenzung zur Psychotherapie war sehr wichtig. Viele Anbietende und Lehrende kamen aus der Psychotherapie, weniger aus der Sozialarbeit. In der Zeit, als das Psychotherapiegesetz zum Gesetz wurde, hätte ich viele andere meine Qualifikationen einreichen können, um als Psychotherapeutin zu arbeiten. Ich habe mich entschieden, Supervisorin zu sein. Das war wichtig für die Eigendefinition und Abgrenzung. Mein Zugang ist der Mensch in seiner Arbeitswelt. Phasenweise war zwar der Umfang der Aufträge für OE größer als für die Supervision, aber das Kontinuierliche ist die Supervision gewesen, geblieben und wird es auch weiter sein. Ich habe mich mit ca. 30 Jahren selbständig gemacht und bin sehr früh als Referentin, Trainerin und Lehrsupervisorin in die Ausbildungstätigkeit eingestiegen. Meine



Mag.ª Erna Deutscher – consulting & supervision Studium der Soziologie, Philosophie und Psychologie, Universitätsabschluss in Erziehungswissenschaften und Ethnologie, Ausbildung in Integrativer Supervision. Seit 1989 selbständig tätig als Supervisorin, Coach, Ausbilderin für Supervision und Coaching für mehrere Ausbildungsträger, pädagogische Mitarbeiterin in Projekten der aktivierenden Bildungsarbeit, Beraterin und Begleiterin von Organisationsveränderungsprozessen und als Moderatorin. Mitgründerin der Praxisgemeinschaft für Supervision, Psychotherapie und Beratung „die praxis“. info@ernaDeutscher.at, www.ernaDeutscher.at

Spezialisierung waren die Methoden und die Organisationsthematik. Es hat mich schon als Kind interessiert, wie Zusammenhänge und Systeme im Arbeitsleben funktionieren. In meinem Elternhaus wurde Arbeit sehr hoch gehalten – mit allen Leiden, die dazu gehören, aber dadurch bin ich auch eine Expertin. Zusätzlich war ich immer politisch interessiert. Es ist nach wie vor eine Leidenschaft, Politik, Gesellschaftspolitik und die Auswirkungen in diesem Sektor mitzuverfolgen und zu sehen, wie Menschen leben, gestalten und sich als Täter oder Opfer begreifen.

Worin bestehen für Sie die prägnanten formalen Unterschiede?

Ich sehe Gleiches und Unterschiede. Das Integrative Verfahren hat von vornherein beansprucht, dass Supervision und Coaching im Wesentlichen das Gleiche ist. Coaching ist Supervision von Führungspersonen mit deren Arbeitsinhalt. Beide unterscheiden sich aus meiner Sicht in Akzenten der Zielorientierung und des Trainingsaspekts. Und es ist eine Markt- und Honorarfrage. Im Wesentlichen unterscheidet es sich in der Gestaltung, Rolle und Form der Kooperation mit der Kundschaft. Als Supervisorin, Coach hat man eine Person als Gegenüber, meistens gleichzeitig als AuftraggeberIn. In der Teamsupervision gibt es das Team und manchmal einen dritten Auftraggebenden, eine Triade. Im Training gibt es für mich einen dezidierten inhaltlichen Auftrag und mein Job ist es, diesen Auftrag inhaltlich, didaktisch und methodisch in einem direkteren Umsetzungs-, Übungs- und Trainingsfeld zu erfüllen. In der OE steht man als System einem System gegenüber. Das unterscheidet

sich vielleicht nicht sehr von der Teamsupervision. Ein Unterschied ist aber der Fokus. In der OE schaue ich potentiell gleichwertig auf die Gesamtorganisation. In der Teamsupervision nehme ich die Organisation als Hintergrundfolie – vor dem Hintergrund einer Organisation schaue ich auf das Team, seine Aufgaben und die Geschehnisse dort. Ein weiterer Unterschied besteht darin, wie es zum Auftrag kommt. In der OE gibt es eine Anfrage, vielleicht ein Vorgespräch, dann sind Vorschläge zu liefern und zu überzeugen, dass das Sinn macht. Als Gegenüber ist man viel mehr GeschäftspartnerIn, es werden andere Qualitäten gefordert, die Prozessdimension und Steuerung ist eine andere. Ich mache ein Anbot, das einen Vorgang beschreibt und gleichzeitig eine Offenheit der Prozesssteuerung beinhaltet. Einerseits steuere ich den Prozess, bin dafür verantwortlich, gleichzeitig bin ich immer in einem Austausch mit den Zuständigen einer Organisation, oft mit einem internen Steuerungsteam. Es ist ein Kernpunkt und Kunststück mit diesem Drinnen-Draußen-Sein als OE-Beraterin umzugehen. Dabei ist Wissen über Organisationstheorie und -dynamik sehr hilfreich. OE fordert eine andere Qualifikation, Haltung, anderes Knowhow, die man für Supervision, Coaching, Training nicht zwingend braucht.

Gibt es für Sie auch „gefühlte“ Unterschiede zwischen den 4 Formaten?

Ja, speziell beim Thema Nähe/Distanz. Manches mag und macht man auch lieber als anderes. Außerdem scheint es mir eine Frage des Typs zu sein, ob man eher OE oder Supervision anbietet, weil etwas anderes gefordert wird. Wenn man Stärken in der individuellen, intrapersonalen, interaktiven Analyseebene hat, ist man in der OE nicht gut bedient. Da kommt man zu kurz.

Finden Sie eine klare Unterscheidung wichtig bzw. bei welchen Gelegenheiten? Wann wechseln Sie unter Umständen die Rolle/das Format in einem laufenden Prozess? Sollte den Klientinnen/Klienten, Supervisorinnen/Supervisanden... dann gesagt werden, in welcher Rolle Sie sich gerade befinden?

Da habe ich eine gewisse Bandbreite. Es ist immer wieder eine Herausforderung, die Rollen und deren Kombination im Blick zu behalten. Wichtig finde ich die eigene Klarheit und das Bewusstsein dafür, in welcher Rolle ich mich befinde. Dabei ist Reflexion und Transparenz sehr hilfreich. Im Ausbildungskontext finde ich Klarheit und Trennung besonders wichtig, um das Bewusstsein für Unterschiede und dafür

zu schärfen, dass SupervisorInnen nicht für alles gleichzeitig zuständig sind. Eine generelle Aussage finde ich schwierig, weil Beratungen Entwicklungsprozesse sind und ich mich auch an dem orientiere, was ich aufgrund meiner Qualifikationen und Kompetenzen in der jeweiligen Situation als wichtig einschätze. Es ist ein lebendiger, kontextabhängiger Prozess, für den es natürlich gut ist, Regeln, Folien und Strukturen zu haben.

Bemerken Sie eine Veränderung innerhalb der letzten 5–10 Jahre, welches Format/welche Angebote am Markt häufiger nachgefragt werden?

Ich glaube, es gibt eine Etikettenverschiebung. Wenn es um Leitungstätigkeit geht, wurde früher Leitungssupervision angefragt, jetzt eher Coaching. Ein zusätzlicher Aufgabenbereich für Beratende scheint verstärkt das Design der Beratung zu sein – welches Format könnte für welches Thema oder Problem passen. Die Ausdifferenzierung der Beratungslandschaft trägt sicher zur Etikettenverschiebung und Designberatung bei. Dass SupervisorInnen für OE-gefärbte Themen angefragt werden, hat Frau Gotthart-Lorenz mit bewirkt, indem sie den Begriff der Organisationssupervision geprägt hat. Die Kompetenzen dafür sind bei SupervisorInnen da. Ich finde es gut, dass Supervision aus dieser Entlastungs-, Reflexions- und Persönlichkeitsentwicklungssphäre heraus kommt und den Blick mehr in die Organisationen lenkt. Zunehmend verändern sich Arbeitswelt und Organisationen in einer Weise, dass Wirtschaftlichkeit und Höherformalisierung viel mehr Vorgabe sind. Dahin verändert sich auch die An- und Nachfrage. Die Ausbildung hat das noch nicht ausreichend rezipiert. Die Rede ist immer noch von langen Prozessen, die natürlich gut sind, nur die kurzfristigen Ad-hoc-Prozesse werden mehr. Sie machen auch Sinn, wenn die Auftragsdefinition klar ist. Die Entwicklung geht viel mehr weg von der kontinuierlichen, ein Mal im Monat berufsbegleitenden Service-Supervision hin zu „Dort haben wir dieses Budget, da haben wir diese Möglichkeiten und Herausforderungen“-Anfragen und einmaligen Stationen für Entwicklungsarbeit. Da gibt es eine Veränderung für die Art des Service, das angefragt wird, hin zu einer bestimmten Funktionalität. Es geht darum, am Puls der Zeit zu bleiben.

Zum Verständnis von Organisationsberatung aus supervisorischer Perspektive

Von Walter Schuster

Welches Verständnis von Organisationsberatung haben eigentlich Sie als SupervisorIn? Und wie würden Sie Ihr berufliches Selbstverständnis beschreiben: als SupervisorIn, als Coach, als Organisations-supervisorIn, als OrganisationsberaterIn oder einfach als BeraterIn? Und was steckt hinter Ihrem jeweiligen Selbstverständnis?

Im Rahmen einer Untersuchung wurde 2014 der Frage nachgegangen, welches Verständnis von Organisationsberatung SupervisorInnen in Österreich haben (Schuster 2014). Im Mittelpunkt dieser Untersuchung standen qualitative ExpertInneninterviews mit SupervisorInnen. Weiters erfolgte ein Abgleich der Untersuchungsergebnisse mit der supervisorischen Forschungsliteratur zu dieser Frage.

Die Auswertungen der ExpertInnenbefragungen haben gezeigt, dass die Aussagen der Befragten wenig widersprüchlich sind und einen hohen Deckungsgrad bei der Thematisierung relevanter Aspekte und in ihrer Einschätzung aufweisen. Zugleich wurden in den Interviews Fragen und Themen angesprochen, die sich auch in der wissenschaftlichen Literatur wieder finden. Anhand einiger Beispiele wird dies nun näher dargestellt.

Organisation als zentrale Kategorie von Beratung

Es kann vorausgeschickt werden, dass Organisation in der Einschätzung der Befragten sowohl in der Organisationsberatung als auch in der Supervision als zentrales Element gesehen wird. Die gemeinsame Klammer eines Organisationsverständnisses bringt das nachfolgende Zitat aus einem Interview zum Ausdruck:

„Organisation ist nicht als die Summe der einzelnen Menschen die da drin sind zu verstehen, sondern das ist etwas ganz Eigenes.“

Generell werden Organisationen als Orte verstanden, an denen Arbeitsaufträge gemeinsam realisiert werden. Kennzeichen einer Organisation sind, dass sie über verschriftlichte Regeln verfügen, in ihnen Prozesse ablaufen und sie Systemgrenzen haben. Weitere wesentliche Kennzeichen von Organisationen sind ihre Steuerung über Kommunikationsprozesse, der Informationsfluss in Organisationen oder die Gestaltung von Entscheidungsprozessen.

Organisationen sind keine friktionsfreien Gebilde, in denen Prozesse reibungslos ablaufen sondern Orte von Spannungsfeldern, Widersprüchen und Widerständen. Aus beraterischer Sicht wird hier auf die Bedeutung unterschiedlicher Bilder von Organisationen hingewiesen, wie sie etwa Morgan (2008) dargestellt hat. In einem Gespräch wird besonders die moralische Verantwortung von Organisationen thematisiert. Die Organisation ist für den Befragten „moralisch stärker als das Individuum“ und gerade für Organisationsberatung und Supervision ist die Frage nach der moralischen Verantwortung im Sinne einer ethisch-politischen Diskussion wichtig. Mit dem Verweis auf Organisations-supervision wird von den Befragten die Bedeutung unterstrichen, die Organisation sowohl in Supervision als auch in Organisationsberatung hat. Organisation wird als Distinktionsmerkmal zu therapeutischen Verfahren gesehen.

Organisation im Kontext

Die Fokussierung auf die Organisation ist ein zentraler Aspekt in arbeitsweltlicher Beratung, ein anderer besteht in der Einbeziehung der Umwelten von Organisationen in die Betrachtung und Analyse von BeraterInnen. Gesellschaftspolitische und ökonomische Reflexion und Expertise werden als Teil organisations-beraterischer Kompetenz gesehen und die Einbeziehung der gesellschaftspolitischen und ökonomischen Verhältnisse und deren Veränderungen sind ein bedeutender Faktor in der Beratung. Hier äußert ein Befragter explizit die Befürchtung, dass „die Fakten der Realität, dass wir uns im Kapitalismus bewegen, außen vor gelassen werden.“ Veränderungen durch Ökonomisierung, Dynamisierung, Flexibilisierung, Individualisierung, usw. betreffen sowohl die Arbeitskräfte als auch die Organisationen und somit den Gegenstand von Organisationsberatung. Gleichzeitig haben sie aber auch Einfluss auf Organisationsberatung bzw. OrganisationsberaterInnen. Eine Gesprächspartnerin weist darauf hin, dass der Einschluss von gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Verhältnissen Organisationsberatung einerseits von therapeutischen Verfahren und andererseits auch von Unternehmensberatung unterscheidet.

„Organisation ist nicht als die Summe der einzelnen Menschen die da drin sind zu verstehen, sondern das ist etwas ganz eigenes.“

Organisationsberatung als Arbeit an den Schnittstellen

OrganisationsberaterInnen arbeiten auf den Ebenen von Organisation, Rolle und Person, wobei deren Umwelten berücksichtigt werden. Diese Einschätzung findet sich auch in der Literatur. So spricht Buer (2009, 55) davon, dass Organisationsberatung an der Schnittstelle von Person und Organisation arbeitet und Weigand (1985, 41) verweist darauf, dass die Rolle das Bindeglied zwischen Individuum und Organisation darstellt. Organisationsberatung fokussiert nach Meinung der Befragten mehr auf die gesamte Organisation und weniger auf die einzelnen MitarbeiterInnen. Sie setzt stärker auf der Führungsebene an, auf der Handlungs- und Entscheidungsebene, dort wo strukturelle Veränderungen möglich sind bzw. werden. So geht es bei OB-Prozessen weniger um Emotionen und Befindlichkeiten, sondern mehr um strukturelle Themen und Fakten, so die befragten ExpertInnen.

Merkmale von OB-Prozessen

Bei sämtlichen Interviews wurden Organisationsberatungsprozesse als Forschungsprozesse beschrieben. Grundlegend für einen beraterischen Verstehensprozess ist eine ForscherInnenhaltung, die eine Öffnung beim Vis-à-vis intendiert, um einen Prozess des gemeinsamen Entdeckens und Verstehens zu initiieren.

„Im Grunde geht es darum, auf der persönlichen Ebene, auf der strukturellen Ebene, auf der politischen und auf der philosophischen den Fragekanal sehr achtsam zu öffnen, in einer guten Balance, einerseits Forschungsprozess öffnen, und im richtigen Moment auch Interpretationsangebote geben, immer achtsam darauf schauend, den Forschungsprozess der anderen nicht zu blockieren.“

Transparenz ist dabei ein wesentliches Kennzeichen des Forschungsprozesses der in einer Spiralbewegung verläuft. Im Rahmen von Organisationsberatung aber auch von Supervision geht es darum, einerseits den Beratungsprozess als forschendes und erschließendes Unterfangen zu begreifen und andererseits durch die eigene Haltung bei den Ratsuchenden die Herangehensweise eines hinter-/fragenden Erschließens und einer ForscherInnenmentalität zu unterstützen. Ziel forschender Beratung ist die „Ermächtigung“ (Buer 2014, 251) der am Prozess Beteiligten. Eine forschende Beratungshaltung impliziert, dass auch Nichtvorhersehbares und Überraschendes zutage tritt. Dies leitet zum nächsten wesentlichen Merkmal von OB-Prozessen über, nämlich Organisationsberatung als offenem und partizipativem Prozess.

Organisationsberatung als offener und partizipativer Prozess setzt das Einverständnis und die Bereitschaft der Führungsebene voraus, sich auf einen Prozess einzulassen, bei dem möglicherweise auch Unvorhergesehenes, Unerwartetes und Überraschendes zutage tritt. Dies verdeutlicht die Aussage eines Befragten, wenn er meint, dass erst im Laufe der Arbeit immer konkreter wird, worum es geht. In diesem Zusammenhang weisen die ExpertInnen darauf hin, dass die Auftragsklärung zu den zentralen Phasen von OE-Prozessen gehört. Ebenso gilt es bei der Auftragsklärung den partizipativen Anspruch von Organisationsberatung transparent zu machen und zu vereinbaren. Mit dem grundlegenden Ansatz der Partizipation, also die Betroffenen zu Beteiligten zu machen (Edding 1985, 22, Münsterjohann 2001, 6), sollen im Rahmen von Organisationsberatung die Informationsgewinnung auf eine kollektive Basis gestellt, die Wahrnehmungsverarbeitung als kollektiver Prozess angelegt werden und emanzipatorische Prozesse in Gang gesetzt werden. Durch die Beteiligung von verschiedenen Subsystemen einer Organisation ist Organisationsberatung als öffentlicher Prozess, im Sinne einer „Organisationsöffentlichkeit“ (Gotthardt-Lorenz 1992, 28) angelegt. Die Partizipation der Organisationsmitglieder findet ebenso im Prinzip des bereits angesprochenen gemeinsamen forschenden Herangehens seinen Niederschlag.

Sozusagen als Rahmung eines solch forschenden Beratungsverständnisses wird die Raum-Zeit-Dimension von Beratung in der Literatur, aber auch von den Befragten thematisiert. Mit diesem Begriff ist hier gemeint, dass Organisationsberatung als Raum für Reflexion und Ausverhandlung verstanden wird. In zeitlicher Hinsicht bedeutet die Durchführung eines Organisationsberatungsprozesses ein Unterbrechen und ein Heraustreten aus den Zeitdynamiken der Organisation im Sinne einer Entschleunigung, die als Voraussetzung für erfolgreiche Reflexions- und Beratungsprozesse angesehen wird. Nur ein solches Heraustreten macht es möglich, sich im Beratungsprozess auch Sinnfragen der jeweiligen Organisation und der Frage nach dem Sinn und Zweck von Veränderung zu stellen, so ein Befragter.

Sowohl in der Literatur als auch in den Interviews wird Organisationsberatung als Prozessberatung verstanden. Dies wird auch als Unterscheidungsmerkmal zu personen- und wirtschafts- bzw. strukturorientierten Beratungsformen gesehen. Organisationsberatung ist demzufolge kein direktives Konzept und setzt keine direkten Eingriffe in die Systeme

So geht es bei OB-Prozessen weniger um Emotionen und Befindlichkeiten, sondern mehr um strukturelle Themen und Fakten.



der Organisation sondern unterstützt und begleitet bei der Entwicklung der eigenen Potentiale. Die Verantwortung für die Lösungserarbeitung und die notwendigen Entscheidungen bleiben im Prozess „konsequent beim Kunden“ (Wimmer 2009, 228).

Aspekte zur beraterischen Haltung in der Organisationsberatung aus supervisorischer Perspektive

Vorausgeschickt werden kann, dass die beraterische Haltung von allen ExpertInnen als entscheidende Grundlage von Beratung gesehen wird, wobei die Grundsozialisierung und die Grundhaltung der Supervision für das beste Fundament gehalten wird. Generell kann festgehalten werden, dass die Befragten keinen Unterschied im Hinblick auf ihre beraterische Haltung machen, unabhängig davon, ob es sich um Supervision oder Organisationsberatung handelt. Eine Unterscheidung von Supervision und Organisationsberatung wird in diesem Kontext als „künstliche Trennung“ gesehen, da Organisationsberatung und Supervision von der Haltung her „nicht zu unterscheiden“ sind. Die supervisorische Haltung wird als tragend auch in der Organisationsberatung gesehen.

Eine Befragte bezieht sich explizit auf Wirbals, der davon spricht, dass Supervision aufgrund ihres hohen professionellen Niveaus „Leitwahrung“ (Wirbals 2006, 52) ist. So argumentiert Wirbals, dass in den verschiedenen Formaten in unterschiedlichen Settings eigentlich immer dasselbe passiert, nämlich das Supervisorische (Wirbals 2006, 54). Für „supervisorische Berater“ (Wirbals 2006, 53) geht es unter den aktuellen Anforderungen und Bedingungen des Marktes um die (Wieder-)Herstellung der Handlungsfähigkeit von Personen und Institutionen, um die Entlastung von Problemdruck und um Problemlösung (Wirbals 2006, 52).

In Fortführung dieser Annahme ist „die Wahl des Beratungsformats und des Verfahrens eine Werteentscheidung“ (Möller 2006, 59), also die Frage, ob bei der Führungskraft, im Team oder dem Gesamtsystem der Organisation angesetzt wird.

Im Hinblick darauf, wodurch diese beraterische Haltung gekennzeichnet ist, wurden von den Befragten folgende Merkmale ausgeführt:

- die Anschlussfähigkeit von OrganisationsberaterInnen und SupervisorInnen an Personen und Organisationen
- ein emotionaler Bezug



- den Kontrakt im Auge zu behalten
- die Triangulierung aufrecht zu halten
- ein organisationsanalytischer Blick
- die Reflexion von Widersprüchen in und von Beratung
- eine Balance finden von Machtanalyse und Nischen des Handelns
- eine humanistische und menschen- und systemorientierte Zugangsweise
- die Berücksichtigung des Organisationskontextes
- ein moderierender Zugang, bei dem die Expertise der Prozessberatung der Fachexpertise vorangestellt wird
- Konflikte und Störungen zuerst einmal als Information zu verstehen
- das Einziehen von Rückkopplungsschleifen und Zwischenevaluationen zur weiteren Entscheidungsfindung
- Reflexion und Selbstreflexion.

Beraterische Haltung, wie sie von den befragten ExpertInnen aber auch in der Literatur verstanden wird, basiert auf einer humanistischen, aufklärerischen, emanzipatorischen und demokratischen Grundhaltung. Dieser Grundhaltung folgend geht es nicht darum, zu einer Erhöhung der Anpassungsfähigkeit beizutragen (Münsterjohann 2001, 6) oder aus-

schließlich um die Steigerung der Effizienz. Vielmehr geht es darum, emanzipatorische Prozesse zu unterstützen bzw. zu initiieren. Hier setzt auch die Kritik von Befragten und ForscherInnen an, wenn sie konstatieren, dass heute Organisationsberatung immer mehr in Richtung Unternehmensberatung geht und humanistische Ansprüche zugunsten von ökonomischen verdrängt werden.

Supervision und Organisationsberatung: zur Geschichte einer Annäherung

Ein Blick auf die historischen Entwicklungen zeigt, dass Organisation im Rahmen von Supervision seit den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts kontinuierlich an Bedeutung gewonnen hat. Den Ausgang nahm diese Entwicklung mit der Erweiterung des supervisorischen Settings auf Gruppen und Teams. Damit ging eine inhaltliche Verschiebung in der Supervision von der Fallarbeit zu Themen und Konflikten in Teams und Organisationen sowie von der Person zu Organisation und externen Faktoren einher. So argumentierte Weigand 1985, dass die Organisationsdimensionen und die psychoanalytischen Dimensionen zusammengehören und auch zusammen gesehen werden müssen (Weigand 1985, 48). Ihren deutlichen Ausdruck findet diese Entwicklung

schließlich im Konzept der Organisations-supervision von Gotthardt-Lorenz. Mit der Hinwendung zur Organisation in Supervision war nach Steinhardt (2005, 98) auch die Debatte eröffnet, inwieweit sich Supervision von anderen Beratungsansätzen wie Organisationsberatung unterscheiden bzw. abgrenzen lässt. Die Entwicklung der Beziehung zwischen diesen beiden Beratungsansätzen unterteilt Thiel (Thiel 2005, zit. nach Pühl 2009, 24-25) in drei Phasen. Die erste Phase ist ein Nebeneinander von Supervision und Organisationsberatung, mit einer deutlichen Schiefelage zu Ungunsten von Supervision. In der zweiten Phase ab den 90er Jahren kommt es zu ersten „Grenzüberschreitungen“ und es erfolgt eine Annäherung, insbesondere in Abgrenzung zu therapeutischen Verfahren. Die dritte Phase ist schließlich gekennzeichnet durch eine Begegnung auf Augenhöhe und dem Beginn von Beratung in multidisziplinären Teams. An dieser Stelle haben die Interviews allerdings gezeigt, dass diese Entwicklungsschritte von SupervisorInnen nur zum Teil mitvollzogen wurden. Insbesondere die Beziehung auf Augenhöhe wurde von Befragten in Abrede gestellt. Gestützt wird dieser Zweifel auch in der Literatur, etwa wenn Möller schreibt, dass mit dem Status des Organisationsberaters/der Organisationsberaterin in der Supervisionsszene ein hohes Prestige einhergeht, während auf therapeutisch ausgerichtete SupervisorInnen eher herabgesehen wird (Möller 2002, 19). Die aktuellen Entwicklungslinien verlaufen zwischen einer Hinwendung zu einer übergeordneten Beratungswissenschaft (Rappe Giesecke, 9) und dem Plädoyer für ein Bündnis bei Respektierung der Eigenständigkeit der Formate (Buer 2009, 56). Die Wurzeln von Organisationsberatung werden als heterogen angesehen: die Human-Relation-Schule, die Organisationsanalyse, Gruppendynamik, Prozessberatung oder der Organisationsentwicklungsansatz. Auf theoretischer Ebene wird insbesondere auf therapeutische und systemische Ansätze verwiesen.

Zum Abschluss: Was Organisationsberatung nicht ist

Zur Schärfung lohnt es auch immer wieder den Fokus auf die Negation zu richten. Was verstehen die befragten ExpertInnen nicht unter Organisationsberatung: Organisationsberatung ist nicht Krisenmanagement, kein direktiv-interventionistisches Vorgehen, nicht ausschließlich an ökonomischen Kriterien ausgerichtet und kein Instrument der Anpassung von Arbeitskräften sowie nicht auf Fach- und Strukturberatung beschränkt.

Literatur

- Buer, Ferdinand (2009): Die Supervision und ihre Nachbarformate. Was soll, was kann und was sollte das Besondere an der Supervision sein? In: Pühl, Harald (Hrsg.): Handbuch der Supervision 3. Grundlagen – Praxis – Perspektiven. Berlin: Ulrich Leutner Verlag, S. 38–63.
- Buer, Ferdinand (2014): Morenos Beitrag zu Organisationsberatung, Supervision und Coaching. In: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie, 1, S. 241–255.
- Edding, Cornelia (1985): Supervision – Teambesprechung – Organisationsentwicklung. Ist denn wirklich alles dasselbe? In: supervision 7, 9–24.
- Gotthardt-Lorenz, Angela (1992): Organisationsberatung. Hilfe und Last für Sozialarbeit. 2. Auflage. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Morgan, Gareth (2008): Bilder der Organisation. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Möller, Heidi (2002): Schnittstellen zwischen Supervision und Organisationsberatung. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Supervision – Aspekte organisationaler Beratung. Berlin: Ulrich Leutner Verlag, S. 9–23.
- Möller, Heidi (2006): „Entgrenzte Arbeitswelt“ und ihre Herausforderung an die Beratungsarbeit. In: Forum Supervision, 14. Jg. (2006), H. 27, S. 47–62.
- Münsterjohann, Ansgar (2001): Organisationsberatung. In: supervision. Mensch Arbeit Organisation 1, S. 5–15.
- Pühl, Harald (2009): Supervision und Organisationsentwicklung – Beratung im Wandel. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Handbuch der Supervision 3. Grundlagen – Praxis – Perspektiven. Berlin: Ulrich Leutner Verlag, 15–27.
- Rappe-Giesecke, Kornelia: Zwischen Autonomie und Vernetzung – die Schaffung des Beratungssystems. Online im Internet: URL: www.raappe-giesecke.de/media/dokumente/veroeffentlichungen/text_zwischen-autonomie-und-vernetzung.pdf (Zugriff am: 11.07.2014).
- Schuster, Walter (2014): Zum Verständnis von Organisationsberatung aus supervisorischer Perspektive. Masterthesis zum Abschluss des Lehrganges zur Weiterbildung „Organisationsberatung/Organisationsentwicklung – Master of Science in Organisational Development (MSc)“ der Fachhochschule Vorarlberg und Schloss Hofen – Zentrum für Wissenschaft und Weiterbildung. Dornbirn.
- Steinhardt, Kornelia (2005): Psychoanalytisch orientierte Supervision. Auf dem Weg zu einer Profession? Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Weigand, Wolfgang (1985): Rolle und Beratung in Organisationen. Ein Gespräch mit Prof. Dr. Burkhard Sievers, Wuppertal. In: supervision. Mensch Arbeit Organisation 7, S. 41–61.
- Wimmer, Rudolf (2009): Systemische Organisationsberatung – Organisationsverständnis und künftige Herausforderungen. In: Pühl, Harald, Hrsg. (2009): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 213–230.
- Wirbals, Harald (2006): Der Supervisor als Berater in Arbeits- und Organisationsprozessen – Verändertes Beratungsverhalten am Markt. In: supervision. Mensch Arbeit Organisation 2, S. 49–54.

Die aktuellen Entwicklungslinien verlaufen zwischen einer Hinwendung zu einer übergeordneten Beratungswissenschaft und dem Plädoyer für ein Bündnis bei Respektierung der Eigenständigkeit der Formate.

Ist Coaching = Supervision oder Coaching ≠ Supervision?

Eine empirische Antwort von Eva Traut-Mattausch und Eva Jonas

Abstract

In der Literatur gibt es eine Vielzahl an Definitionen, die entweder Coaching als eine Schnittmenge von Supervision betrachten oder im Gegensatz dazu Coaching deutlich von Supervision abgrenzen. Empirische Studien zur Identifikation von Gemeinsamkeiten und Unterschieden sind jedoch rar. Das Ziel unserer Studie war es daher, gemeinsame und differenzierende Aspekte von Supervision und Coaching im Rahmen einer ExpertInnenbefragung zu testen. Zu diesem Zweck wurden über 390 BeraterInnen befragt, die sowohl Supervisionen als auch Coachings durchführen. Im Ergebnis zeigten sich klare Gemeinsamkeiten, aber auch deutliche Unterschiede zwischen beiden Beratungsformaten.

Der Diskurs zur Gleichsetzung oder Unterscheidung von Supervision und Coaching polarisiert. Einige AutorInnen nennen Coaching eine Unterform von Supervision oder sehen die Anwendungsgebiete deckungsgleich (z.B. Möller, 2005), andere versuchen beide Beratungsformate klar voneinander abzugrenzen (z.B. Rauen, 2008; Schreyögg, 2013). Eine Einigung unter SupervisorInnen scheint schwierig zu sein. Darauf weist die Erklärung der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) mit dem Titel „das Ende eines unerklärlichen Unterschieds“ hin (DGSv, 2011). Diese Erklärung basiert auf dem Entschluss, dass die DGSv „die Fortführung einer Diskussion zur Differenz zwischen Supervision und Coaching als nicht gewinnbringend“ erachtet und „die Suche nach einer Unterscheidung ein unmögliches Unterfangen zur Beantwortung einer ‚prinzipiell unentscheidbaren Frage‘ (...) darstellt.“ (DGSv, 2011). Gleichwohl betont die DGSv, dass KundInnen, AuftraggeberInnen und BeratungsexpertInnen nach einer griffigen Unterscheidung zwischen Coaching und Supervision fragen. Bedarf nach einer Differenzierung scheint es daher zu geben. Diesem kommt man aktuell auf europäischer Ebene nach mit einem Glossar zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden der beiden Beratungsformate Supervision und Coaching, das von einer international besetzten ExpertInnengruppe erarbeitet wurde (EC-Vision, 2015).

Analysiert man bisherige Unterscheidungen in der Literatur, fällt auf, dass diese sich hauptsächlich auf „äußere“ Variablen wie beispielsweise Entwicklungsgeschichte, Rahmenbedingungen, Setting, Zielgruppe oder Zeitverlauf beziehen (z.B. Schreyögg, 2012). Aus unserer Sicht lösen sich diese Grenzen zunehmend auf. So werden nicht mehr nur Führungskräfte gecoacht. Die Zielgruppe erweitert sich zunehmend innerhalb von Organisationen (z.B. Coaching von Projektgruppen) und auch außerhalb von Organisationen etabliert sich Coaching als eine Interventionsform (z.B. Life Coaching). Daher erscheinen uns Unterscheidungen basierend auf äußeren Variablen wenig zielführend. Daher richten wir unseren Blick auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede

von Supervision und Coaching im Hinblick auf „innere“, das heißt auf psychologische Variablen – also auf Aspekte des psychologischen Prozesses, des Verhaltens der BeraterInnen und auf Ergebnis-Aspekte auf Seiten der KlientInnen. Hierzu haben wir eine ExpertInnenbefragung in Form einer empirischen, quantitativen Online-Studie durchgeführt, in der wir das Beratungsverhalten und den Interaktionsprozess, sowie Ergebnisaspekte auf Seiten der KlientInnen erfasst haben (Traut-Mattausch, Jonas, & Mühlberger, 2015). Konkret sollten in der Studie die beiden folgenden Fragestellungen empirisch beantwortet werden: (a) Welche psychologischen Aspekte treffen auf Supervision und Coaching zu? (b) In welchen psychologischen Aspekten unterscheidet sich Coaching von der Supervision. Zentrale Ergebnisse dieser Studie werden im Folgenden dargestellt (Traut-Mattausch et al., 2015).

Die empirische Studie

An der Befragung nahmen über 390 Personen teil. Diese waren im Durchschnitt 53 Jahre alt. Alle befragten Personen arbeiteten als BeraterInnen vor allem in den Feldern Supervision, Coaching und Training im deutschsprachigen Raum. Zunächst wurden die befragten Personen nach Merkmalen einer typischen Supervision gefragt, dann folgten Fragen, inwieweit spezifische Aspekte auf eine typische Supervision zu treffen. Danach wurden die befragten Personen nach Merkmalen eines typischen Coachings gefragt und bekamen dann Fragen, inwieweit spezifische Aspekte auf ein typisches Coaching zu treffen. Schließlich wurden die befragten Personen nach Merkmalen eines typischen Trainings gefragt und bekamen danach Fragen, inwieweit spezifische Aspekte auf ein typisches Training zu treffen. Die zu beurteilenden Aspekte waren bei jedem Format (Supervision, Coaching und Training) gleich, so dass die drei Formate hinsichtlich der Aspekte statistisch verglichen werden konnten. Die Abfolge (Supervision, Coaching und Training) wurde zwischen den befragten Personen variiert, um Reihenfolgeeffekte zu kontrollieren.

Jeder psychologische Aspekt wurde theoretisch ausgewählt und mit Hilfe standardi-

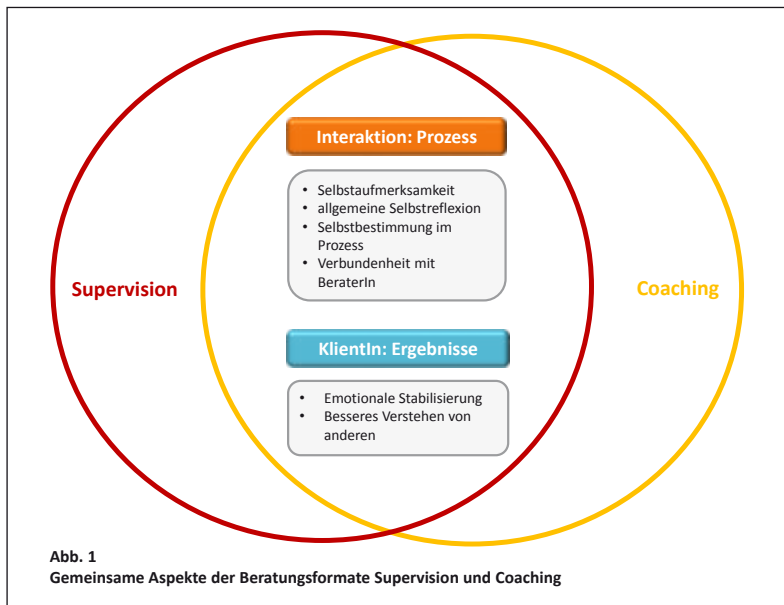


sierter Fragebogen-Items erfasst. In der Studie wurde auf psychologische Aspekte der Interaktion im Beratungsprozess, auf BeraterInnen-Verhalten und auf Ergebnisaspekte auf Seiten der KlientInnen fokussiert. Um Gemeinsamkeiten zwischen Supervision und Coaching zu untersuchen, wurde vermutet, dass diese sich voneinander nicht statistisch unterscheiden, sehr wohl aber einen statistischen Unterschied zur Interventionsform Training im Sinne einer Kontrollgruppe aufweisen. Für die differenzierenden Aspekte zwischen Supervision und Coaching sollten sich statistische Unterschiede zwischen diesen beiden Beratungsformaten zeigen.

Gemeinsame Aspekte von Supervision und Coaching

Die Ergebnisse der Studie weisen darauf hin, dass die Beratungsformate Supervision und Coaching gemeinsame psychologische Aspekte aufweisen und sich klar von der Interventionsform Training unterscheiden. Zu diesen Prozess-Aspekten gehören Selbstaufmerksamkeit, allgemeine Selbstreflexion, Selbstbestimmung im Prozess und Verbundenheit mit dem/der BeraterIn. Zu den Ergebnis-Aspekten gehören emotionale Stabilisierung und besseres Verstehen von anderen (siehe Abb. 1, Seite 16).

Selbstaufmerksamkeit und allgemeine Selbstreflexion: Selbstaufmerksamkeit heißt, dass Personen ihren Fokus auf sich selbst bzw. ihr Selbstbild richten (Aronson, Wilson & Akert, 2004). Die allgemeine Selbstreflexion geht einen Schritt weiter: Personen durchdenken und explizieren ihre Vorstellungen und Handlungen und setzen diese mit ihrem realen (Wie bin ich jetzt?) und idealen Selbst (Wer möchte ich sein?) in Beziehung (Greif, 2008). In unserer Studie gaben die befragten ExpertInnen an, dass sowohl bei der Supervision als auch beim Coaching die Aufmerksamkeit der KlientInnen stärker auf das Selbst gerichtet ist als beim Training. Auch zeichnen sich beide Beratungsformate (Supervision und Coaching) im Vergleich zur Interventionsform Training aus Sicht der ExpertInnen darin aus, dass die allgemeine Selbstreflexion auf Seiten der KlientInnen besonders gefördert wird. Dies bedeutet, dass sich KlientInnen in stärkeren Maße Gedanken über ihre Gefühle und Verhaltensweisen machen. Diese Sichtweise der ExpertInnen in unserer Befragung spiegeln auch Definitionen von Supervision und Coaching wider, die die Förderung von Selbstreflexion als wesentliches Merkmal beinhalten (z.B. ECVision, 2015; Greif, 2008; Pühl, 2012).



Selbstbestimmung im Prozess: Ein weiterer Unterschied zum Training war eine höhere Selbstbestimmung im Prozess bei den Beratungsformaten Supervision und Coaching. Die befragten ExpertInnen gaben an, dass aus ihrer Sicht KlientInnen im Beratungsprozess mehr Selbstbestimmung haben. Dieses Ergebnis könnte durch höhere Gestaltungsspielräume in den Beratungsformaten Supervision und Coaching im Vergleich zur Interventionsform Training erklärt werden. In einem typischen Training sind die konkreten Inhalte, Interventionen und Übungen meist genau in einem vorher entworfenen Zeitplan festgelegt, um spezifische, vorgegebene Lernziele zu erreichen. Es ergeben sich wenige Möglichkeiten individuelle Wünsche oder Bedürfnisse in die vorgegebene Struktur einzubringen. In den Formaten Supervision und Coaching hingegen bestimmen die KlientInnen selbst, welche Ziele sie erreichen oder welche Themen sie besprechen wollen (Rappe-Giesecke, 2012; Rauen & Eversmann, 2014). Dadurch erhalten sie ein deutlich höheres Maß an Gestaltungsmöglichkeiten und an Selbstbestimmung im Beratungsprozess.

Verbundenheit mit BeraterIn: Hinsichtlich der Verbundenheit mit dem/der BeraterIn ergeben sich keine Unterschiede zwischen den Beratungsformaten Supervision und Coaching. Das Ausmaß ist jedoch deutlich höher im Vergleich zum Training. Die befragten ExpertInnen gaben an, dass sich KlientInnen mehr verbunden fühlen mit ihren SupervisorInnen bzw. mit ihren CoachInnen und gegenüber TrainerInnen eine größere Distanz vorhanden ist. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass es sich um personenzentrierte Interventionen

handelt. Im Fokus steht die Reflexion eigener Wünsche und Verhaltensweisen. Diese Arbeit könnte ein Verbundenheits-Gefühl hervorrufen, während in einem Training eine vorgegebene Agenda mehr Distanz zum/zur TrainerIn hervorruft.

Emotionale Stabilisierung und besseres Verstehen von anderen: Die beiden Beratungsformate Supervision und Coaching ähneln sich auch in den beiden Ergebnis-Aspekten „emotionale Stabilisierung“ und „besseres Verstehen von anderen“ und heben sich gleichzeitig deutlich von der Interventionsform Training ab. Die befragten ExpertInnen schätzen ein, dass sich KlientInnen einer Supervision oder eines Coachings emotional entlastet fühlen und insgesamt zufriedener sind. Diese Einschätzung stimmt mit Befunden aus der Coaching- und der Supervisionsforschung überein, die zeigen, dass ein Führungskräftecoaching das Wohlbefinden am Arbeitsplatz erhöht (Grant, Curtayne & Burton, 2009) und KlientInnen von Supervisionen eine psychische Entlastung erfahren (Oeltze, Ebert & Petzold, 2002).

Weiters zeichnen sich Supervisionen und Coachings in der Einschätzung der ExpertInnen darin aus, dass KlientInnen andere Personen – wie z.B. MitarbeiterInnen oder KollegInnen – besser verstehen. Dies sollte aus unserer Sicht die Empathiekompetenz der KlientInnen stärken, was als wichtiger Resilienzfaktor in Stresssituationen angesehen wird (Götze, 2013), da Empathie beispielsweise das Risiko einer Konflikteskalation minimiert (Glasl, 2004).

Spezifische psychologische Aspekte des Beratungsformats Coaching

Insgesamt konnte unsere Studie einige psychologische Gemeinsamkeiten der Beratungsformate Supervision und Coaching aufzeigen in der Bewertung der befragten ExpertInnen. Die Ergebnisse zeigen allerdings auch, dass sich die Beratungsformate Supervision und Coaching durchaus unterscheiden. Unser Ziel im Rahmen dieser Studie war es spezifische Aspekte für das Beratungsformat Coaching zu identifizieren. Daher wurde in der Studie überprüft, ob bestimmte Aspekte für ein typisches Coaching ausgeprägter sind im Vergleich zu einer typischen Supervision. Zu diesen spezifischen Prozess-Aspekten eines Coachings gehören: Arbeit an Zielen (Zielklärung, -setzung, und -reflexion), ergebnisorientierte Selbstreflexion, Reflexion der Selbstorganisation und Stärkenorientierung (siehe Abb. 2).

Arbeit an Zielen: Coaching wird in der Literatur als ein systematischer Prozess beschrieben, in dem am Anfang Ziele gemein-

sam mit den KlientInnen definiert werden, um durch das Finden von Lösungen und die fortschreitende Zielerreichung selbstgesteuertes Lernen und die persönliche Entwicklung der KlientInnen zu fördern (Grant & Stober, 2006). Übereinstimmend damit zeichnen sich – nach Meinung der von uns befragten ExpertInnen – Coaching-Prozesse gerade durch das Arbeiten an spezifischen Zielen aus und heben sich so von Supervisions-Prozessen ab. Die befragten ExpertInnen gaben an, dass KlientInnen sich über ihre eigenen Pläne und Ziele klar werden (Zielklärung) und auf spezifische Ziele hinarbeiten, die sie sich selbst gesetzt haben (Zielsetzung). Gemeinsam mit den KlientInnen werden Teilziele und mögliche Hindernisse identifiziert und reflektiert, welche Investitionen für die Zielerreichung notwendig sind (Zielreflexion).

Ergebnisorientierte Selbstreflexion: Eine ergebnisorientierte Selbstreflexion liegt vor, wenn Personen nicht nur über ihre Verhaltensweisen reflektieren, sondern darüber hinaus „Folgerungen für künftige Handlungen oder Selbstreflexionen entwickeln“ (Greif, 2008, S. 40). Nach Greif (2008) sollte die ergebnisorientierte Selbstreflexion eine wichtige Voraussetzung für die Erreichung von Zielen im Coachingprozess sein. Daher nahmen wir an, dass sich Coaching von Supervision nicht in der allgemeinen Selbstreflexion (wie bereits oben beschrieben) unterscheidet. Allerdings erwarteten wir im Rahmen unserer ExpertInnenbefragung einen Unterschied für die ergebnisorientierte Selbstreflexion, der sich in der Auswertung auch zeigt. Nach Einschätzung der befragten ExpertInnen zeichnen sich Coachings darin aus, dass KlientInnen im höheren Maße über persönliche Bedürfnisse, Ziele und Normen reflektieren und dabei Pläne, wie diese erreicht werden können, entwickeln.

Weiters wird nach Einschätzung der befragten ExpertInnen im besonderen Maße über mögliche persönliche und/oder organisatorische Unterstützung für die eigene Weiterentwicklung reflektiert im Sinne einer Reflexion der Selbstorganisation.

Stärkenorientierung: Neben einer ergebnisorientierten Selbstreflexion ist nach empirischen Befunden auch die Konzentration und aktive Herausarbeitung der Stärken von KlientInnen im Coachingprozess für den Zielfortschritt und das Wohlbefinden förderlich (Linley, Nielsen, Gillett & Biswas-Diener, 2010). Dies veranlasste uns zu untersuchen, inwieweit eine Stärkenorientierung von ExpertInnen als spezifischer Aspekt eines Coachings angesehen wird. Im Ergebnis zeigte sich, dass nach der Meinung unserer befragten Stichprobe

ein typisches Coaching im höheren Maße eine Stärkenorientierung im Vergleich zu einer typischen Supervision aufweist.

Neben diesen für ein Coaching spezifischen Prozess-Aspekten stand in unserer Studie auch im Fokus, welches spezifische Verhalten auf Seiten der BeraterInnen in einem Coaching wesentlich sein könnte.

Verhalten des/der Beraters/in: Neuere Befunde zeigen, dass die Zielerreichung im Coaching durch ein spezifisches Führungsverhalten auf Seiten der CoachInnen positiv beeinflusst wird – die transformationale Führung (Mühlberger & Traut-Mattausch, in press). Zahlreiche Studien dokumentieren, dass transformationale Führung sich positiv auf die Motivation und die Leistung von MitarbeiterInnen auswirkt (Shamir, House & Arthur, 1993). Mühlberger und Traut-Mattausch (in press) konnten zeigen, dass dies auch für die Errei-

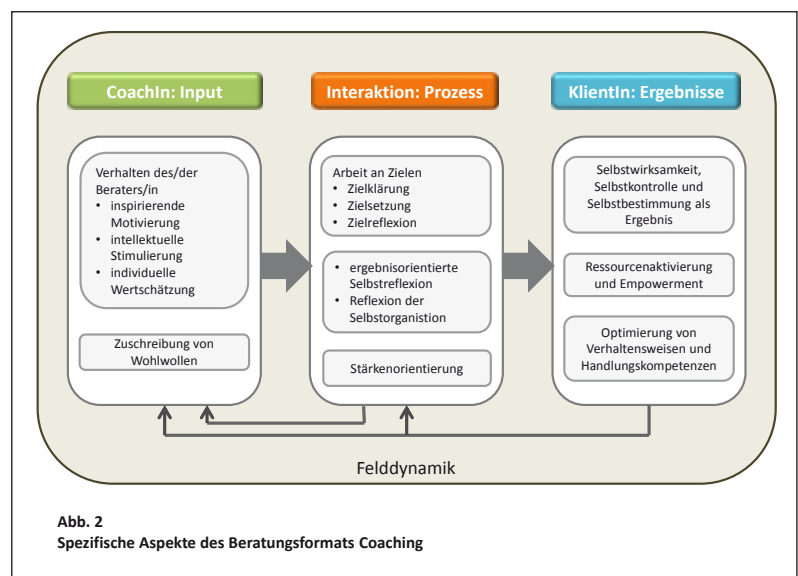


Abb. 2
Spezifische Aspekte des Beratungsformats Coaching

chung von Zielen im Rahmen von Coachings zutrifft. Im Rahmen der ExpertInnenbefragung interessiert nun, ob einzelne Dimensionen transformationaler Führung für Coachings spezifisch sein könnten (inspirierende Motivierung, intellektuelle Stimulierung, individuelle Wertschätzung, siehe Abb. 2).

Nach Einschätzung der ExpertInnen spornen Coaches ihre KlientInnen im besonderen Maße an, eine begeisterte Zukunftsvision für sich zu entwickeln (inspirierende Motivierung). Die/der CoachIn fördert innovative Vorschläge und regt zum Aufbrechen eingefahrener Denkmuster an, indem er/sie bisherige Abläufe und Prozesse hinterfragt und KlientInnen auffordert, für auftretende Probleme neue Lösungen zu suchen (intellektuelle Stimulierung). KlientInnen werden individuelle Potenziale

Darüber hinaus zeichnen sich Coachings dahingehend aus, dass unerwünschte Verhaltensweisen abgebaut und innere Widerstände überwunden werden.

und Entwicklungsfelder aufgezeigt. Individuelle Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele werden vom Coach anerkannt und Anleitungen im Coaching-Prozess bereitgestellt, die helfen, Stärken der KlientInnen auszubauen (individuelle Wertschätzung).

Schließlich wurden auch spezifische Ergebnis-Aspekte eines Coachings auf Seiten der KlientInnen in der ExpertInnenbefragung untersucht. Im Fokus standen Aspekte des Selbst (Selbstwirksamkeit, -kontrolle und -bestimmung), Ressourcenaktivierung und Empowerment sowie Optimierung von Verhaltensweisen und Handlungskompetenzen (siehe Abb. 2).

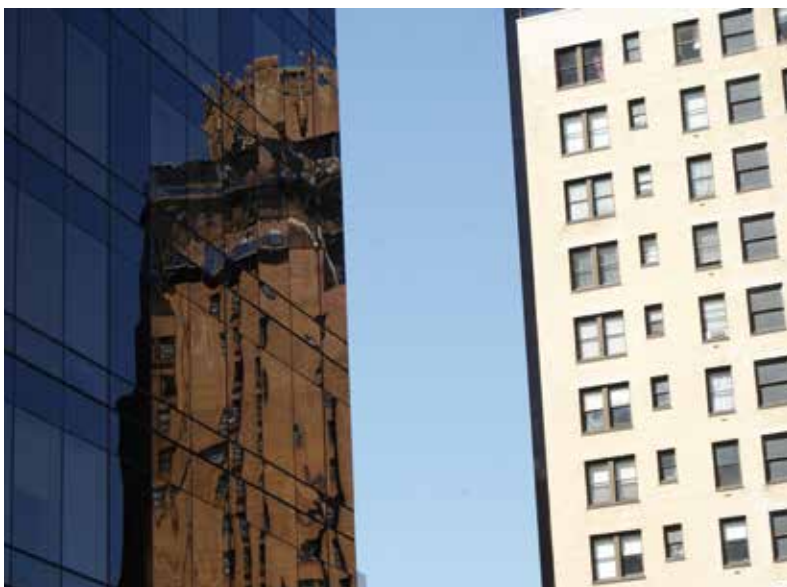
Selbstwirksamkeit, -kontrolle und -bestimmung als Ergebnis: Die tatsächliche Ausführung von Verhaltensweisen oder Zielen hängt nicht nur von den vorhandenen, realen Kompetenzen einer Person ab. Vielmehr ist relevant, inwieweit sich eine Person als selbstwirksam erlebt (Bandura, 2001). Hiermit ist gemeint, in welchem Umfang es eine Person für wahrscheinlich hält, einen bestimmten Plan erfolgreich ausführen zu können. Darüber hinaus ist für die Verfolgung von Zielen auch entscheidend, ob es einer Person gelingt ihre Motivation zu regulieren, damit unerwünschte, das heißt nicht-zielführende Verhaltensweisen unterbunden und erwünschte, das heißt zielführende Verhaltensweisen verstärkt werden (Bandura, 2001). Hierzu ist Selbstkontrolle erforderlich. So muss eine Teilnehmerin einer Supervision-Ausbildung, die noch Texte für ihre Ausbildung durcharbeiten muss, sich hierzu motivieren und gleichzeitig konkurrierende Impulse oder Wünsche – wie beispielsweise eine Lieblingssendung im Fernsehen anzusehen oder eine Freundin zu treffen – überwinden.

In unserer Studie gaben die befragten ExpertInnen an, dass Coachings besonders hilfreich sind, KlientInnen bei der Lösung schwieriger Probleme zu unterstützen und zu lernen, in die eigenen Fähigkeiten zu vertrauen (Selbstwirksamkeit). Darüber hinaus zeichnen sich Coachings dahingehend aus, dass unerwünschte Verhaltensweisen abgebaut und innere Widerstände überwunden werden und dass KlientInnen Ablenkungen widerstehen und anfangen, systematisch und diszipliniert zu arbeiten (Selbstkontrolle). Ferner gaben die ExpertInnen an, dass Coachings im Vergleich zu Supervisionen die Selbstbestimmung der KlientInnen fördert. Dies könnte durch die geförderte Selbstwirksamkeit und -kontrolle erklärt werden.

Ressourcenaktivierung und Empowerment: In einer aktuellen Differenzierung von Supervision und Coaching wird darauf hingewiesen, dass Coaching als Verfahren auf die Lösungen der Coachees und auf deren verborgenen Stärken fokussiert (ECVision, 2015). Dies spiegelt sich in den Ergebnissen unserer ExpertInnenbefragung wieder. Nach Ansicht der befragten Stichprobe werden im Coaching im höheren Maße Ressourcen aktiviert, das heißt, KlientInnen werden sich ihrer eigenen Stärken und Schwächen bewusst und können eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten gezielter nutzen (Ressourcenaktivierung). KlientInnen werden ferner aus Sicht der ExpertInnen unterstützt, eigene Lösungen für Probleme zu finden, gute und kreative Entscheidungen zu treffen, die eigene Situation zu kontrollieren bzw. zu beeinflussen sowie ein Kompetenzerleben aufzubauen (Empowerment).

Optimierung von Verhaltensweisen und Handlungskompetenzen: Ein letzter Bereich von Aspekten in dem sich das Beratungsformat Coaching auszeichnet in der Einschätzung der befragten ExpertInnen sind das Erlernen neuer Verhaltensweisen, das Optimieren von Verhalten sowie die Anwendung von Gelerntem. Diese Sichtweise findet sich auch in der aktuellen Ausarbeitung auf europäischer Ebene zu Unterschieden zwischen Supervision und Coaching wieder (ECVision, 2015).

Wohllollen des/der Beraterin: Der Fokus auf Möglichkeiten und Stärken im Coachingprozess sollte sich auf die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit der CoachInnen durch die KlientInnen auswirken. Die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit umfasst drei Komponenten: (a) die zugeschriebene Kompetenz, das heißt die Fähigkeiten die einer Person zugeschrieben werden, (b) das zugeschriebene Wohllollen, das heißt inwieweit ihr ein guter Wille und positive Absichten zugeschrieben





werden und (c) die zugeschriebene Integrität, das heißt, inwieweit einer Person wichtige Werte und Einstellungen zugeschrieben werden (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). In unserer Untersuchung zeigte sich, dass die befragten ExpertInnenangaben, dass die Interventionsformen Supervision, Coaching und Training sich nicht in der zugeschriebenen Integrität durch die KlientInnen unterscheiden. Unterschiede gaben die ExpertInnen jedoch hinsichtlich der zugeschriebenen Kompetenz und des zugeschriebenen Wohlwollens an. Während die zugeschriebene Kompetenz am höchsten für Trainings war (im Vergleich zu Supervision und Coaching), war das zugeschriebene Wohlwollen am höchsten für das Beratungsformat Coaching. Dies bedeutet, dass KlientInnen nach Einschätzung der ExpertInnen ihren Coaches besonderes Vertrauen entgegenbringen, dass ihre Wünsche und Bedürfnisse ins Zentrum des Prozesses gestellt werden.

Fazit

Im Rahmen der quantitativen Studie war es möglich, Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Supervision und Coaching empirisch anhand einer ExpertInnenbefragung zu identifizieren. Hierbei interessierten wir uns für psychologische Aspekte, die Supervision und

Coaching gemeinsam auszeichnen und somit von der „Kontroll“-Intervention Training klar abgrenzen sowie für psychologische Aspekte, die eine Differenzierung zwischen Coaching und Supervision ermöglichen. Für uns zeigt die Studie (Traut-Mattausch et al., 2015), dass Supervision und Coaching zwei Beratungsformate darstellen, die jedoch eine gemeinsame (psychologische) Basis haben und daher von anderen Interventionsformen klar abgrenzbar sind. Diese gemeinsame Basis besteht nach den Ergebnissen unserer Studie darin, dass im Prozess KlientInnen den Fokus auf sich selbst richten und hierbei über ihre Gedanken und Verhaltensweisen reflektieren. Die KlientInnen verfügen hierbei über eine große Selbstbestimmung und fühlen sich mit den SupervisorInnen und CoachInnen sehr verbunden. Ergebnisse von Supervisions- und Coachingprozessen sind eine emotionale Stabilisierung und ein besseres Verstehen von anderen. Coaching weist jedoch auch als Beratungsformat spezifische Aspekte auf und ist in diesen Aspekten von der Supervision abgrenzbar. Im Prozess steht die Arbeit an den mit den KlientInnen erarbeiteten Zielen und deren Erreichung im Fokus. Diese wird durch eine ergebnisorientierte Selbstreflexion und eine Stärkenorientierung sowie spezifische Verhaltensweisen auf Seiten der Coaches unterstützt. Die Zielerreichung führt

Univ.-Prof. Dr. Eva Traut-Mattausch, Dipl.-Psych., Betriebswirtin (VWA), Leiterin der Abteilung Wirtschafts- und Organisationspsychologie und des Universitätslehrgangs für Supervision, Coaching und Mediation an der Universität Salzburg.
E-Mail: eva.traut-mattausch@sbg.ac.at

Univ.-Prof. Dr. Eva Jonas, Dipl.-Psych., Dipl.-Volksw., Leiterin der Abteilung Sozialpsychologie und stellv. Leiterin des Universitätslehrgangs für Supervision, Coaching und Mediation an der Universität Salzburg.
E-Mail: eva.jonas@sbg.ac.at

zu positiven Effekten auf Seiten des Selbst der KlientInnen (z.B. Selbstwirksamkeit). Verhaltensweisen der KlientInnen werden optimiert und neue Handlungskompetenzen aufgebaut.

Eine klare Limitation unserer Studie besteht darin, dass spezifische Aspekte des Beratungsformats Supervision nicht untersucht wurden. In weiteren Studien möchten wir dies nachholen und auch die Unterscheidung zu weiteren Formaten der Beratung (Mediation, Organisationsentwicklung) analysieren. Über Vorschläge und Anregungen würden wir uns hierzu sehr freuen! Aus unserer Sicht ist die klare Darstellung und Benennung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden wichtig. Diese ermöglichen den Diskurs über unterschiedliche Perspektiven auf Supervision und Coaching, helfen die Inhalte in Ausbildungen klar zu akzentuieren und kompetenzorientiert zu vermitteln.

Literatur

- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R.M. (2004). Sozialpsychologie. München: Pearson.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- DGSv. (2011). Das Ende eines unerklärlichen Unterschieds — Stellungnahme zur Diskussion der Begriffe Supervision und Coaching. Abgerufen am 04.05.2015 von www.dgsv.de/2011/10/supervision-und-coaching-ganz-auf-einer-linie/
- ECVision. (2015). Ein Europäisches Glossar für Supervision und Coaching. Abgerufen am 04.05.2015 von www.anse.eu/tl_files/ecvision/dokuments/ECVision_Glossar_deutsch.pdf
- Glasl, F. (2004). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Wien: Freies Geistesleben.
- Götze, U. (2013). Resilienzentwicklung im Personalmanagement. Angebote zur Steigerung psychischer Widerstandsfähigkeit von MitarbeiterInnen. Wiesbaden: Springer.
- Grant, A. M., Curtayne, L. & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomized controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396–407.
- Grant, A. M., & Stober, D. (2006). Introduction. In D. Stober & A. M. Grant (Eds.), *Evidence based coaching: Putting best practices to work for your clients* (S. 1–14). Hoboken: Wiley.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Linley, P. A., Nielsen, K. M., Gillett, R. & Biswas-Diener, R. (2010). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress, need satisfaction, and wellbeing, and implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 6–15.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Möller, M. (2005). Vorwort zur Schrift von S. Kühl „Das Scharlatanerieproblem. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung“. Köln: DGSv. Abgerufen am 04.05.2015 von www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/06/studie_coaching.pdf
- Mühlberger, M. D. & Traut-Mattausch, E. (in press). Leading to effectiveness: Comparing dyadic coaching and group coaching. *Journal of Applied Behavioral Science*.
- Oeltze, J., Ebert, W. & Petzold, H. (2002). Integrative Supervision in Ausbildung und Praxis – eine empirische Evaluationsstudie im Mehrebenenmodell. SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet Zeitschrift, 1, 1–28.
- Pühl, H. (2012). Was Supervision auszeichnet. In H. Pühl (Hrsg.), *Handbuch der Supervision 3* (2. Auflage, S. 12–24). Berlin: Leutner.
- Rappe-Giesecke, K. (2012). Sondierung – von der Beratungsanfrage zum Kontrakt. In H. Pühl (Hrsg.), *Handbuch der Supervision 3* (2. Auflage, S. 64–80). Berlin: Leutner.
- Rauen, C. (2008). *Coaching* (2., aktualisierte Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Rauen C. & Eversmann, J. (2014). Coaching. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Auflage, S. 563-606). Göttingen: Hogrefe.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
- Schreyögg, A. (2012). Besonderheiten des Coaching – Unterschiede zur Supervision. In H. Pühl (Hrsg.), *Handbuch der Supervision 3* (2. Auflage, S. 196–208). Berlin: Leutner.
- Schreyögg, A. (2013). *Coaching und/oder Supervision. Anmerkungen zur Präzisierung der beiden Beratungsformate*. OSC, 20, 231–237.
- Traut-Mattausch, E., Jonas, E. & Mühlberger, M. (2015). *Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Supervision, Coaching und Training*. Unveröffentlichtes Manuskript Universität Salzburg.

Der Dreiecksvertrag in der Teamsupervision – eine Selbstverständlichkeit?

Überlegungen zum ‚Unbehagen‘ mit dem Dreiecksvertrag

Dreiecksvertrag als Aktivität in „triangulären Räumen“

Der offizielle Fachkonsens über die (mehrdimensionale) Bedeutung des Dreiecksvertrages in der Teamsupervision existiert in der österreichischen Supervisionscommunity seit Ende der 1990er Jahre (Gotthardt-Lorenz/Schüers 1997). Die methodische Grundorientierung ist getragen von der *Sondierung als permanente Auftragsklärung, Institutionsanalyse, Settingentwicklung und -verhandlung im Sinne von „Beratung zur Beratung“ transparente organisationale Rückkoppelung sowie Vernetzung mit anderen BeraterInnen* in der Organisation¹.

Zugleich wird von verschiedenen AutorInnen bis in die Gegenwart wiederholt eine Diskrepanz zwischen Fachkonsens und Vertragspraxis bemängelt. In ihrem kürzlich erschienen Buch resümieren Obermeyer und Pühl: Teamsupervision und Organisation seien bei ihrer Annäherung *„auf halbem Wege stehen geblieben [...] das Verhältnis von Leitungen und SupervisorInnen [sei] nicht selten halbherzig und von gegenseitigen Berührungspunkten gekennzeichnet.“* (Obermeyer/Pühl 2015, 17).

So eindeutig die fachlichen Erfordernisse eines *„aufgaben-, organisations-, und entwicklungsorientierten Vorgehens“* (Gotthardt-Lorenz 1997, 210) im Dreieck definiert sind, so komplex gestaltet sich jedoch die Konkretisierung in der Mannigfaltigkeit des supervisorischen Alltags. Die für die Umsetzung der Standards nötige Fähigkeit von SupervisorInnen, *„trianguläre Räume“* (Tietel 2002, 47 ff)² zwischen sich, dem Team und OrganisationsvertreterInnen zu gestalten, führt über ein schematisches Vorgehen weit hinaus und erfordert zweierlei:

- den sorgfältigen Einsatz des supervisorischen Handwerks
- ein kreatives, situationsoffenes Sicheinlassen auf die Dynamik einer professionellen Dreiecksbeziehung und auf die damit verbundenen, eigenen innerpsychischen Blockaden und Ängste.

Obermeyer/Pühl (2015) unterscheiden diesbezüglich zwischen der *äußeren (organisationalen)* und *inneren (psychischen)* Triade. Beide Dimensionen bedürfen einer fortwährenden

Kultivierung von Beweglichkeit, um innerhalb der *„höchst anspruchsvollen Beziehungsstruktur Trennung und Bindung“* (Tietel 2002, 36) mit beiden Vertragspartnern in Verbindung zu bleiben. Nicht zufällig verwenden AutorInnen häufig Sprachbilder der Mobilität und Aktivität zur Beschreibung der triangulären Kompetenz von SupervisorInnen. Aus der Starre der *„Triadischen Grundangst vor Ausstoßung“*, *führt die Wahrnehmung „der eigenen Bewegungsangst und Bewegungslust“* (Pühl 2012, 17).

Warum wir uns so schwertun

Auf vier Ebenen lassen sich die Hürden im supervisorischen Dreieck einordnen:

- (1) Dyadische Tradition der Profession
- (2) Organisationslogik
- (3) Arbeitsweltliche Verdichtungen
- (4) Psychodynamik von SupervisorInnen.

(1) Dyadische Tradition der Profession

Die Beforschung des Dreiecksvertrags im Feld der Sozialarbeit (Gschossmann 2014) liefert zunächst Erklärungsansätze für feldspezifische Hürden in der Sozialarbeit wie Parteilichkeitsparadigma und tradierte Macht-, Autoritäts- und Organisationsfeindlichkeit³.

Darüber hinaus trägt die Supervision selbst als professionsgeschichtlich-konzeptioneller Nachkomme der Sozialarbeit (Buchinger 1997b) die Organisationsambivalenz sozusagen „in ihren Genen“. Das latent ambivalente Verhältnis von SupervisorInnen und SupervisorInnen zur Organisation wird nicht selten von den – oft mit SozialarbeiterInnen besetzten – Leitungen verstärkt. In Kombination mit der dyadischen Tradition der ursprünglichen Praxisberatung von Sozialarbeit und der Therapeutisierung⁴ der Supervision zementieren Verschwiegenheit, Parteilichkeit und dysfunktionale Leitung eine bis heute anhaltende Vorstellung von dyadisch konstruierter Teamsupervision als organisations-„entrückter“ Ort. Gelegentlich sprechen Teams dann in beinahe verwandtschaftlichem Gestus von „unserer“ (Team-) Supervisorin.

(2) Organisationslogik

Die Logik des Dreiecksvertrags (mehrperspektivische Verortung von Problemlagen auch in der Organisationsdynamik und -kul-

Abstract

Dieser Artikel beleuchtet die Hintergründe einer Diskrepanz im Umgang mit dem supervisorischen Dreiecksvertrag. Obwohl im Alltagsbewusstsein von SupervisorInnen als selbstverständliches Professionsmerkmal und Teil des *State of the Art* verankert, reduziert er sich in der gelebten Praxis der „Zunft“ häufig auf die Funktion einer administrativ-formellen Rahmung der Supervision. Die Erforschung des Unbehagens mit dem Dreiecksvertrag im Feld der Sozialarbeit lässt – wie unter einem Brennglas – grundlegende Fallen und Einengungen für TeamsupervisorInnen erkennen. Neben möglichen Ursachen des ambivalent-vermeidenen Vorgehens werden unterstützende Ideen für die professionelle Bewegung im supervisorischen Dreieck formuliert.

tur) steht im Widerspruch zur „natürlichen“ Tendenz von Organisationen, Probleme zu bewältigen, ohne strukturelle Rahmenbedingungen in Frage zu stellen (Kühl 2008). Dies geschieht in der Regel durch Externalisierung und Personalisierung von organisationalen Widersprüchen, wofür Supervision ohne qualitative Organisationsanbindung ein geeigneter Ort ist. Sowohl MitarbeiterInnen als auch Führungskräfte finden Entlastung, wenn die unüberschaubare Komplexität der Organisation und deren Umwelten auf Menschen und ihre Beziehungen reduziert werden kann. Wenn auch SupervisorInnen die entlastende und überschaubare Dyade mit dem Team bevorzugen, ist das zwar verständlich, jedoch der supervisorischen Aufgabe hinderlich.

(3) Arbeitsweltliche Verdichtungen

Die Folgen der arbeitsweltlichen Änderungen (Senghaas-Knobloch 2012) finden ihren organisationalen Niederschlag u.a. in Form von Verknappung von Zeit und Ressourcen, Deprofessionalisierung und Desintegration. SupervisorInnen sind konfrontiert mit verdichteten Ohnmachts-, Erschöpfungs-, und Misstrauensszenarien. Durch den gestiegenen Druck laufen sie Gefahr, dass sie sich „*innerlich [...] weit abkoppeln bzw. geheime Koalitionen eingehen mit den ‚Klägern des Systems‘ in Organisationen*“ (Gotthardt-Lorenz 2009, 159). Der steigende Loyalitätsverlust im Leitungs-Mitarbeiter-Verhältnis verstärkt Spaltungsdynamiken (Lohmer 2005) – gegenwärtig eine der vielleicht gravierendsten Auswirkungen auf trianguläre Balancebemühungen von SupervisorInnen. Die Abwehr von Ohnmacht und Angst wäre ein naheliegender Reflex auf derartige Verdichtungen.

1 Vgl. die Arbeiten von Fatzer 2005, Gotthardt-Lorenz 1994, Möller 2000, Pühl 2012, Rappe Giesecke 2012, Tietel 2002, Weigand 1990, Wellendorf 2000, u.a.

2 Triangulierung (von lat. *angulus* = Winkel) Pühl (2012) beschreibt mit dem psychoanalytischen Begriff die Notwendigkeit im Dreiecksverhältnis trotz Bündnisangeboten und koalitionsären Verführungen (zwei gegen einen) den „Winkel zu halten“.

3 Beides wurzelt in einem missverstandenen, einseitigen Parteilichkeitsparadigma der Sozialarbeit, resultierend aus dem „triangulären Kerndilemma“ des sogenannten doppelten Mandats: der stets ambivalenten (aber traditionell nicht triangulären) Ausbalancierung von Hilfeinteressen für die Schwächeren und Kontrollinteressen der Institutionen (Buchinger 1997b).

4 Die Therapeutisierung brachte Standards wie Abstinenzgebot, exterritoriales Setting gegenüber Dritten (der Organisation), Ausschluss der Hierarchie, langfristige und hochfrequente Prozesse und therapeutische Methoden in die Supervision (Weigand 2007)

(4) Psychodynamik von SupervisorInnen

SupervisorInnen haben im Dreiecksgeschehen je nach Persönlichkeit und Vorerfahrungen eine Reihe von belastenden und konflikthafte Affekten (Angst, Ohnmacht, Scham) zu regulieren, um wirksam zu bleiben. Neben der, von Pühl schon Ende der 1980er Jahre formulierten, triadischen Grundangst der Ausstoßung sind dies Ängste vor dem Absorbiert/Verschlungen werden, verletzt und gekränkt zu werden, in der professionellen Identität bedroht und infrage gestellt zu werden (Obermeyer/Pühl 2015). SupervisorInnen werden in der Beratungsdynamik mit innerpsychischen Konflikten konfrontiert wie: „*Selbstwertkonflikte, Konflikte um Autarkie und Versorgung, um Autonomie und Abhängigkeit, bzw. um Kontrolle und Unterwerfung*“ (ebd. 86).

In Kombination mit der Gemengelage an Affekten aus dem Teamgeschehen, der Organisationsdynamik und emotionalen Widerspiegelungen aus dem Klientensystem bedarf es einer hohen Containment-Fähigkeit, um im Dreieck als SupervisorIn funktional (und gesund) zu bleiben.

Die Zusammenschau dieser vier Dimensionen verdeutlicht die Komplexität der Herausforderungen im Dreiecksvertrag und gibt eine Ahnung vom Ausmaß des psychosozialen Unbehagens bei den Erhaltern der Triade (Tietel 2002) – den SupervisorInnen. Da mag es nicht verwundern, wenn eine Profession zwischen ihren theoretisch hoch gesteckten Anforderungen und der Praxis eines „Dreiecksvertrags“ laboriert.

Flüchten oder in Bewegung standhalten?

Die Flucht in die Dyade mit dem Team oder in (er-)lösungsorientierte Methoden, Tools, und Rezepte werden dem realen Reflexionsbedarf von Teams angesichts der zunehmenden „*organisations- und professionsbezogenen Verschiebungen*“, (Siller 2008, 277) nicht gerecht. Benötigt wird eine aufgabenorientierte, dialektische Aktivität im „Zwischen“ des Dreiecksgeschehens.

Das Herausfordernd-Unbehagliche darin ist jedoch gerade die Anforderung des Aushaltens, etwas in der Schwebe zu halten und zwischen den Stühlen – zunehmend auch „*zwischen den Fronten*“ (Lohmer 2005) – zu agieren. Orientierungspunkte und Entlastung bieten dabei:

1. Ein aktuelles, theoriegeleitetes Supervisionsverständnis (Aufgaben-Personen- und Organisationsorientierung)
2. Ein theoriegeleitetes Organisationsverständnis, welches System- und Psychodynamik von Organisationen berücksichtigt

3. Ein trianguläres Verständnis des superviso-
rischen Handwerks (state of the art)
4. Parteilichkeit für die Kernaufgabe der
Organisation jenseits von Teambündnissen
und Leitungsdelegation
5. Die Kultivierung von Vertrauen im Dreieck
statt spaltender Verschwiegenheit
6. Die Selbstfürsorge für die eigenen triangu-
lären Verführbar- und Verletzlichkeiten

Einmal mehr wird hier die Wichtigkeit eines „heimatlichen Reflexionssystems“ von SupervisorInnen deutlich – die Notwendigkeit, dem ratsuchenden System bei hoher Komplexität ein ebensolches auf Beraterseite gegenüberzustellen (Pühl 2012, 23). Oder fatalistischer ausgedrückt: Wenn schon zwischen den Stühlen und Fronten, dann wenigstens in (gemeinschaftlicher) Bewegung.

Adalbert Gschosmann

Literatur

- Buchinger, K. (1997a): Supervision in Organisationen. Den Wandel begleiten. Kösel, Kempten
- Buchinger K. (1997b): Zur Institutionsfeindlichkeit in der Lehrsupervision. In: Forum Supervision 9, 80–91

Gotthardt-Lorenz, A. (1997): Methodische Vorgangsweise in der Organisationssupervision. In: Luif, I. (Hrsg.): Supervision, Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Orac: Wien, 207–229.

Gotthardt-Lorenz, A. (2009): Organisationssupervision – Raum für wachsende Anforderungen. In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung, VS: Wiesbaden, 147–160

Gschosmann, A. (2014): Teamsupervision in der Sozialarbeit. Dreiecksvertrag und Triadische Kompetenz. Unveröffentlichte Masterthesis. Universitätslehrgang Supervision und Coaching der Universität Wien, MSc-Upgrade-Lehrgang, Wien

Lohmer, M. (2005): Der Berater zwischen den Fronten: Die Dynamik von Vertrauen, Misstrauen und Containment in Organisationen. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik 41, 335–355

Obermeyer, K., Pühl, H. (2015): Teamcoaching und Teamsupervision. Praxis der Teamentwicklung in Organisationen, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Pühl, H. (2012): Was Supervision auszeichnet. In: Handbuch der Supervision 3, 2. Auflage, Ulrich Leutner Verlag, Berlin, 12–24

Senghaas-Knobloch, E. (2012): Decent Work – eine Antwort auf fehlgeleitete Globalisierung. In: Bentele, M./Fellermann, J. (Hrsg.): Womit Supervision und Coaching zu tun haben werden. Schlaglichter auf Veränderungen in Gesellschaft, Arbeit und Beratung. university press: Kassel, 9–23

Siller, G. (2008): Professionalisierung durch Supervision. Perspektiven im Wandlungsprozess sozialer Organisationen. VS – Verlag, Wiesbaden

Tietel, E. (2002): Trianguläre Räume und soziale Häute in Organisationen. In: Pühl, H. (Hrsg.): Supervision – Aspekte organisationaler Beratung. Ulrich Leutner Verlag: Berlin, 47–75

Adalbert Gschosmann, MSc
Supervisor und Psychotherapeut, Lehrsupervisor für den Universitätslehrgang Supervision und Coaching am Postgraduate Center der Universität Wien, Mitglied im Institut für Supervision und Organisationsentwicklung

Willkommen – Neue ÖVS-Mitglieder

Mag. Gerith Goritschnig, MA, Klagenfurt am Wörthersee, Ktn

Thomas Diener, Gänserndorf, NÖ

Mag. rer. nat. Gerhard Breitenberger, Linz, OÖ

Mag.^a Roswitha Druckenthaner-Winkler, Linz, OÖ

Dr.ⁱⁿ Sabine Härdtner, Braunau, OÖ

Dr. Rosa Heim, Wels, OÖ

Heidelinde Leutgöb, Linz, OÖ

Mag. Michael Robeischl, MPM, Freistadt, OÖ

Helene Bader, MSc, Krieglach, Stmk

Mag.^a Petra Güttl, Graz, Stmk

Christian Heuegger-Zirm, Weiz, Stmk

Elisabeth Schöngrundner, Fischbach, Stmk

MMag. Jens Danner, Innsbruck, Tirol

Astrid Wolfgang, Dornbirn, Vbg

Monika Els, Wien

Mag. Peter Hackl, Wien

Mag.^a Susanna Kober, Wien

Sonja Kostal, Wien

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Susanne Krappel, Wien

Sonja Majewski, Wien

Lara Melzer, Wien

Mag.^a Stefanie Mühlparzer, Wien

Christian Nutz, MA, Wien

Mag.^a Johanna Reithner, Wien

Katharina Silberbauer, Wien

MMag. Dr. Klaus Skoupy, Wien

Finanz & Co

Dr. Günther Fisslthaler – Tipps für haupt- oder nebenberufliche SupervisorInnen:

Gleichzeitig angestellt und freiberuflich tätig – sozialversicherungsrechtliche Auswirkungen

Sehr oft erfolgt die Ausübung der Supervisionstätigkeit parallel zu einer unselbständigen Erwerbstätigkeit.

Wichtig zu beachten: Meldepflicht innerhalb eines Monats ab Beginn der Supervisionstätigkeit bei der Sozialversicherung und beim Finanzamt.

Der Sozialversicherungsanstalt der Gewerblichen Wirtschaft (SVA) sollten dabei die zu erwarteten Umsätze und Gewinne bekannt gegeben werden, damit gegebenenfalls die Sozialversicherungspflicht rechtzeitig und richtig eingeschätzt werden kann.

Am Beginn der Tätigkeit werden Mindestbeiträge vorgeschrieben. In weiterer Folge wird immer das drittvorangegangene Jahr als Bemessungsgrundlage für die vorläufige Beitragsgrundlage herangezogen. Liegt der Einkommensteuerbescheid vor, erfolgt eine Nachbemessung und es kommt entweder zu einer Vorschreibung der Beiträge, die im Folgejahr in 4 Teilbeträgen zu begleichen sind. Oder es kommt zu einer Gutschrift und die Auszahlung erfolgt sofort.

Weiters zu beachten: Bin ich aufgrund meiner selbständigen Tätigkeit „alter“ oder „neuer“ Selbständiger/e?

Alte/r Selbständige bin ich, wenn es aufgrund meiner (überwiegenden) Tätigkeit zu einer Pflichtmitgliedschaft bei der Wirtschaftskammer kommt (z.B. bei Unternehmensberatung oder bei Lebens- und SozialberaterInnen).

Damit entsteht ab Beginn der selbständigen Tätigkeit unabhängig von einer weiteren Erwerbstätigkeit grundsätzlich Sozialversicherungspflicht.

Ausnahme: Kleinstunternehmerregelung (nicht zu verwechseln mit der Kleinunternehmerregelung im Umsatzsteuerrecht).

Neue/r Selbständige bin ich, wenn es aufgrund meiner Tätigkeit zu keiner Pflichtmitgliedschaft bei der Wirtschaftskammer kommt (z.B. ausschließlich supervisorisch tätige Selbständige, PsychotherapeutInnen, klinische- und GesundheitspsychologInnen).

Hier gilt es, Gewinn Grenzen und weitere Erwerbstätigkeiten zu beachten: übe ich zusätzlich eine (unselbständigen) Erwerbstätigkeit aus, gilt die Versicherungsgrenze 2:

Bei einem Gewinn ab 4.871,76 € besteht Sozialversicherungspflicht und die Beiträge werden entsprechend vorgeschrieben.

Wird keine weitere Erwerbstätigkeit ausgeübt, gilt Versicherungsgrenze 1:

Bei einem Gewinn über 6.453,36 € besteht Sozialversicherungspflicht und die Beiträge werden entsprechend vorgeschrieben.

Wird die Sozialversicherungspflicht (alte und neue Selbständige) nicht beachtet (... „vulgo“ vergessen), kommt es bei Eintreten der Sozialversicherungspflicht zu einem „Beitragszuschlag“ in Höhe von 9,3%.

Weiteres „Detail“ am Rande: Immer wieder kommt es im Rahmen der Auftragsgestaltung zu einem „freien Dienstvertrag“. Der/die Supervisor/in muss in diesem Fall vom Auftraggeber/in bei der Gebietskrankenkasse angemeldet und Sozialversicherungsbeiträge abgeführt werden.

Das nächste Mal: Sozialversicherungsbeiträge im Rahmen der selbständigen Tätigkeit

ÖVS-Generalversammlung 2015

Mitgliedsbeitragserhöhung ab 1.1.2016 und Strukturreform in der ÖVS

Die Generalversammlung der ÖVS hat am 25.04.2015 dem Antrag des Vorstandes auf Valorisierung und Erhöhung des Mitgliedsbeitrages zugestimmt.

Ab 1.1. 2016 beträgt der Mitgliedsbeitrag € 290,- (bisher € 185,-) für ordentliche Mitglieder und € 180,- (bisher € 115,-) für außerordentliche Mitglieder.

Der Mitgliedsbeitrag für Ausbildungsträger beträgt ab 1.1.2016 € 1450,- jährlich bzw. € 1450,- beim Start einer Ausbildung.

Das ist der fünffache Beitrag eines Einzelmitgliedes. Begründet wurde dies damit, dass der Mitgliedsbeitrag in ein ausgewogenes Verhältnis von Organisation und Person gesetzt werden soll.

Des Weiteren wurde in der GV beschlossen, ab 2017 alle 2 Jahre in der GV über die Höhe des Mitgliedsbeitrages zu diskutieren und zu entscheiden. Begründet wurde dies damit, dass der MB seit 2007 nicht jährlich valorisiert wurde, die Kosten für Gehälter und Betriebsausgaben jedoch prozentual jedes Jahr steigen.

Der Vorstand begründet seine Entscheidungen zur Mitgliedsbeitragserhöhung wie folgt:

- Die ÖVS will ein breites Spektrum unterschiedlicher Themen und Aufgaben innerhalb der ÖVS, der Beratungslandschaft in Österreich sowie auf europäischer Ebene professionell umsetzen.
- Dies erfordert eine Aufstockung der Personalstellen und die Einrichtung einer Stabsstelle. Ihre Aufgabe ist die Bearbeitung rechtlicher und berufspolitischer Fragen sowie eine sukzessive Entlastung ehrenamtlicher Tätigkeit durch hauptamtliche Tätigkeit.
- Die ÖVS benötigt der Profession sowie dem Personalstand entsprechende adäquate Büroräumlichkeiten.

In der ÖVS ist die Strukturreform seit Monaten das große Thema. Die Herausforderungen der ÖVS bestehen in der Reorganisation der Abläufe und der Kommunikationswege. Ehrenamtliche Tätigkeit hat sich verändert, Engagement vieler Personen ist vorhanden, die zeitlichen Ressourcen jedoch sind

begrenzt. Projektbezogene, zeitlich überschaubare Aufgaben werden übernommen. Die Tätigkeit in Funktionen wird zögerlicher angenommen, Modelle der Befristung und Aufteilung haben sich entwickelt, die den Vereinsstatuten entsprechen und mit individuellen Zeitressourcen kompatibel sind. Die ÖVS wird derzeit aus einer Kombination von engagierter ehrenamtlicher Tätigkeit und einer effektiv geführten Geschäftsstelle mit fünf Mitarbeiterinnen, d.h. 2,6 Personalstellen geführt.

Die ÖVS steht äußerst komplexen Herausforderungen gegenüber und ist daher gefordert, diesen gemäß den Ansprüchen einer sich **ständig verändernden Arbeitswelt, Veränderungen auf dem Beratungsmarkt sowie den Veränderungen in der ehrenamtlichen Tätigkeit** gerecht zu werden.

Will die ÖVS weiterhin für Qualität und Standards in Supervision, Coaching und Organisationsberatung/Organisationsentwicklung richtungsweisend sein, muss sie sich strukturell verändern. Dies bedeutet:

Vorstand:

- rein strategisch; 3 ganztägige Sitzungen im Jahr (statt 4 bis 5 Halbtage im Jahr)

Geschäftsführung/Geschäftsstelle:

- GF: Führung der Geschäfte der ÖVS 35h (statt 25 h)
- 15h Stabsstelle Rechtsthemen/Berufspolitik (neu)
- Ausweitung Bürokraft und AssistentInnen bzw. Anpassung durch die Strukturreform



| Jänner | Feber | März | April | Mai | Juni | Juli | August | September | Oktober | November | Dezember |
|--------|--------------------|-------------------|-------|-----|------|----------|--------------------|-------------------|------------|----------|----------|
| | | övs news | | | | övs news | | | | | övs news |
| | | | | | EK | | | | | | |
| | | Ombuds- stelle | | | | | | Ombuds- stelle | | | |
| | CA | | | | | | CA | | | | |
| | Einreich- frist | | | | | | Einreich- frist | | | | |
| | QK | | | | | | | QK | | | |
| | BLK | KAT VS | | GV | VS | | | | BLK KAT | VS | |

Gremien und Bundeslandteams:

- administratives Service/Assistenz sowie Protokollführung (neu) bei der BLK, CA, QK und KAT seitens der Geschäftsstelle

Neuordnung „Qualitäts-Gremien“

- Gewährleistung der Kontinuität der Themen und Prozesse durch Anpassung der Gremienstruktur an den Jahres/Fristenablauf KAT, QK, CA
- Erweiterte personelle Besetzung der Ombudsstelle (neu)
- Entwicklung einer Ethik-Kommission: Ombudsstelle, Instanz QEG, Schiedsgericht

Expertise:

- Mitglieder, Mitgliederforen; extern

Gremienübersicht im Jahresablauf unter Berücksichtigung von Fristen

- Protokoll-, Einreich- und Antragsfristen

Gesamtschau obliegt der Geschäftsführung

- Koordination und Kommunikation von innen und außen

15h Stabstelle:

- Rechtsthemen und Berufspolitik (neu)

Begründung:

- Kenntnisse und Erfahrungswissen um berufspolitische Themen im Rechtskontext sollen zukünftig von zwei hauptamtlichen Personen in der Geschäftsstelle getragen werden.
- Die Komplexität ist im Zuge der Entwicklungen am Beratungsmarkt umfassender geworden.
- Die ÖVS ist eine Berufs- und Fachvertretung; dies soll auch auf der hauptamtlichen Ebene von zwei Personen getragen wer-

den. Personen im Ehrenamt (ehemalige und aktuelle Gremienmitglieder) sollen zukünftig mehr in beratende Tätigkeiten (Erfahrungs- und Kontextwissen) miteinbezogen werden.

- Zeitnahes Handeln und paralleles Arbeiten soll dadurch gewährleistet werden.
- Durch Wechsel in den Gremien und der Geschäftsstelle gehen Wissen, Erfahrung und Kontextwissen verloren, die Einarbeitung und der Überblick zu allen Bezugspunkten braucht seine Zeit.

Die Vernetzung mit bereits bestehenden Ressourcen soll aufrecht bleiben:

- Dr. Paula Lanske: Expertise zu Supervision im Kontext „Freier Beruf“, Ethische Richtlinien
- Dr. Günther Fisslthaler: Finanz & Co
- Vorstandsmitglieder: State of the art

Strukturelle Änderungen in Curriculausschuss und Ombudsstelle

Der **Curriculausschuss** soll für die Einreichung von neuen Curricula mit zwei Terminen im Jahr fixiert werden. Ab diesen Terminen beginnt der CA unter Berücksichtigung der zeitlichen Fristen mit dem Gremien- und Entscheidungsablauf. Dies dient der Kommunikation und Erleichterung der Überschaubarkeit und Abläufe für potentielle Ausbildungsträger.

Die **Ombudsstelle** als Einrichtung des Beschwerdemanagements soll neu organisiert werden.

Berufspolitische/Rechtliche Themen in der ÖVS



- Pool aus ÖVS-Mitgliedern
 - mit juristischem Hintergrund
 - mit langjähriger Funktionärstätigkeit
 - VertreterIn aus der KAT
 - Geschäftsführerin/Stabsstelle
- Die Gruppe trifft sich bei Bedarf zweimal im Jahr, sofern nach Ansicht der GF/ der Stabsstelle eine weitere Bearbeitung eines Beschwerdefalles notwendig ist. Die Koordination und der administrative Aufwand obliegen der Geschäftsstelle.
- Die Ombudsstelle soll zukünftig in den **Zuständigkeitsbereich** der Stabsstelle münden.

Es ist angedacht eine Ethikkommission zu entwickeln, in deren Zuständigkeit die Ombudsstelle, Instanz QEG und Schieds-

gericht fallen, die Koordination obliegt der Geschäftsführung bzw. der Stabsstelle.

Die Entscheidungen der Generalversammlung 2015 zur Mitgliedsbeitragserhöhung hat die ÖVS für die Zukunft gut abgesichert. Der Vorstand wird sich künftig verstärkt auf die strategische Ausrichtung der ÖVS konzentrieren. Die Strukturreform der ÖVS ist die Basis, das umfassende Service der Geschäftsstelle zu gewährleisten und den Berufs- und Fachverband fachlich/rechtlich/berufspolitisch weiter zu entwickeln.

Dies garantiert Kontinuität in der Geschäftsstelle und in den Gremien der ÖVS und damit adäquate Rahmenbedingungen, allen Herausforderungen einer zeitgemäßen Vereinsarbeit gerecht zu werden.

Esther Gruber-Seidl, Siegfried Gettinger

Nachtrag zu den neuen PR-Broschüren der ÖVS

In der ÖVS Mitglieder Information per Mail vom April 2015 haben wir unsere Mitglieder über die neuen PR-Broschüren der ÖVS informiert



Die Broschüre „Supervision bringt's/Coaching bringt's“, die sich an Auftraggeberinnen und Auftraggeber wendet, ist da! Sie können sie auf unserer Webseite anschauen: www.oevs.or.at/wp-content/uploads/2015/04/Broschuer_15_02_24.pdf.



Auch die Karte „Supervision/Coaching bringt's im Krankenhaus“ ist fertig: www.oevs.or.at/wp-content/uploads/2015/04/FLUGBLATT_2015_03_04_Druck.pdf

Beide Produkte stehen Ihnen zur Verteilung zur Verfügung.



Sowohl im Vorfeld der Generalversammlung als auch in der Generalversammlung gab es einige Irritationen und Missverständnisse über Verteilung, Bezug der Broschüren an/von SupervisorInnen, der ÖVS hin zu AuftraggeberInnen. Daher wollen wir hier klärend festhalten:

In der PR-Sitzung vom Jänner 2014 wurden neben weiteren Themen folgende Schwerpunkte für die PR-Aktivitäten 2014 festgelegt:

1. Positionierung ÖVS – Supervision im Krankenhaus
Initiative: Tagung Supervision im Krankenhaus
2. Positionierung ÖVS- Supervision im Kontext Burnout-Prävention und Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz
Initiative: Studientag Burnout-Prävention vom Oktober 2013

Ad 1. Die Tagung „Supervision im Krankenhaus“ bewies eindeutig Sinn, Nutzen und Notwendigkeit von Supervision und Coaching für alle Berufsgruppen im Krankenhaus.

Seitens der ÖVS gab es ein Bekenntnis zum Dialog und zur Einrichtung von Dialogräumen rund um die Herausforderungen an die Profession Supervision im Krankenhaus, innerhalb der Profession und in Kooperation mit dem jeweiligen Kundensystem.

Die PR-mäßige Aufbereitung bestand aus der Produktion einer Image- Karte, die von der Arbeitsgruppe Öffentlichkeitsarbeit der ÖVS auf Anregung und in Kooperation mit OAR Reinhard Faber, Wienkav Generaldirektion, Geschäftsbereich Personal gestaltet wurde, um damit Supervision und Coaching im Krankenhaus zu promoten.

Diese Karte steht allen Krankenhäusern zu Verfügung. Mitglieder der ÖVS können die Karte jederzeit von der Geschäftsstelle beziehen und/oder per Link an Auftraggeber weitergeben.

Ad 2. Die Broschüre „Supervision bringt's/Coaching bringt's“ ist ein Ergebnis des Studientages: „Burnout-Prävention vom Oktober 2013“, und richtet sich an AuftraggeberInnen,

- um sich als ÖVS und Berufsverband im Kontext Burnout-Prävention und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz zu positionieren
- um Supervision und Coaching als Maßnahme und Angebot des betrieblichen Gesundheitsmanagements und zur Gesunderhaltung im Arbeitsprozess zu promoten
- um Kooperation und Vernetzung anzuregen
- um die formalen Anforderungen bei Auftragsvergaben über die Bundesbeschaffungsagentur zu klären
-
-

Der ÖVS Vorstand/die Geschäftsführung wurden im Studientag aufgefordert, erste Schritte zu unternehmen und mit KooperationspartnerInnen im Bereich Gesundheitsvorsorge Kontakt aufzunehmen.

Die Broschüre „Supervision bringt's/Coaching bringt's“ der Arbeitsgruppe Öffentlichkeitsarbeit ist ein gelungenes Produkt und richtet sich an AuftraggeberInnen.

Die Broschüre steht auch für jedes Mitglied sowohl als Exemplar als auch als Link zu Verfügung.

Zurzeit ist es der Geschäftsstelle jedoch nur möglich, auf Wunsch max. 5 Exemplare pro Mitglied zuzusenden.

Eine kostengünstige Neuauflage wird durchgerechnet.

Im Bereich Burnout-Prävention und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz wird sich die ÖVS weiterhin positionieren.

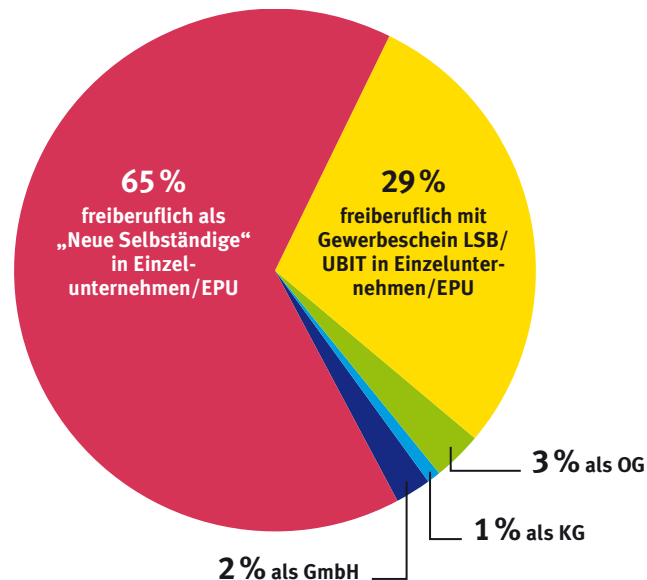
Esther Gruber-Seidl

State of the art

Thema: Geschäftsmodelle, Doppel- oder Mehrfachmitgliedschaften

Die ÖVS führte im Jahre 2012 eine Mitgliederbefragung durch. Demnach sind ihre Mitglieder – ausgerichtet auf das jeweilige berufliche Handeln – nach individuellen Geschäftsmodellen und in unterschiedlichen Rechtsformen tätig: www.oevs.or.at/wp-content/uploads/2013/01/Oevs_Mitgliederbefragung_2012.pdf

- 65% freiberuflich als „Neue Selbständige“ in Einzelunternehmen/EPU
- 29% freiberuflich mit Gewerbeschein LSB/UBIT in Einzelunternehmen/EPU
- 3% als OG
- 1% als KG
- 2% als GmbH



ÖVS-Mitglieder verpflichten sich im Rahmen ihrer Mitgliedschaft zur Einhaltung der Standards der Profession. Diese sind in den Ethischen Richtlinien der ÖVS geregelt. www.oevs.or.at/wp-content/uploads/2012/11/Ethische_Richtlinien.pdf

Mitglieder der Wirtschaftskammer verpflichten sich zur Einhaltung der Standes- und Ausübungsregelung. Das sind Verordnungen des Bundesministeriums für wirtschaftliche Angelegenheiten über Standes- und Ausübungsregeln für das Gewerbe der Lebens- und Sozialberatung/UBIT. Sie sind in der Gewerbeordnung geregelt.

- www.lebensberater.at/sites/default/files/pdf/p-119-GewO.pdf
- www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10007997
- www.wko.at/Content.Node/branchen/oesparte_iuc/Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie/Unternehmensberatung/Services/UB_AGB_2012.pdf

ÖVS-SupervisorInnen garantieren über ihre Mitgliedschaft in der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching Professionalität, Einhaltung der Ethischen Richtlinien und Qualitätsstandards und treten damit auf dem Beratungsmarkt in Erscheinung. Die ÖVS-Mitgliedschaft gewährleistet demnach gesicherte Qualität in der Beratung von Person, Arbeit und Organisation.

Im Kontext der Sicherheit des Kunden (Konsumentenschutz) und des methodi-

schen Vorgehens sind ÖVS SupervisorInnen verpflichtet, im Vorfeld der Beratung eine möglichst klare Definition von Supervision, Coaching oder Organisationsberatung/-entwicklung sowie eine Abgrenzung der Nachbardisziplinen aufzuzeigen. Die Auftragsklärung und Kontraktbildung im Dreieck nach dem Professionsverständnis der ÖVS beinhalten in gegenseitiger Verpflichtung Vereinbarungen zu Setting, Methode, TeilnehmerInnen, Honorar, Ausfallsregelung, Zeitrahmen, Verschwiegenheitspflicht, Beschwerdemöglichkeit. Der Umgang mit Informationen aus dem Supervisionsprozess gegenüber dem/der AuftraggeberIn ist Gegenstand des Dreiecksvertrags und ist bei der Kontraktsschließung zu besprechen und zu vereinbaren.

Der ÖVS ist es wichtig, für offene Fragen dieser selbstverständlichen Punkte einer Auftragsklärung aus dem Professionsverständnis der ÖVS im Kontext Doppel- und/oder Mehrfachmitgliedschaften in Berufsvertretungen, die dem geregelten Gewerbe unterliegen, klärend zur Verfügung zu stehen. Diese Thematik wird derzeit anhand konkreter Fragestellungen zu Geschäftsmodellen diskutiert und juristisch differenziert. Erkenntnisse werden in den nächsten övs-news zur Verfügung gestellt.

Esther Gruber-Seidl, Wolfgang Knopf

ÖVS proudly presents: Das neue news-Redaktionsteam stellt sich vor

11. April, der Samstag nach diesen grauen, regnerischen, kühlen Osterfeiertagen: strahlender Sonnenschein, das erste schöne Wochenende in diesem Frühling; wir hatten besseres vor, als dem schönen Wetter zu fröhnen. Das neue Redaktionsteam der ÖVS news traf sich zu einem ersten Termin. Das inspirierende Zusammentreffen in den Räumlichkeiten der ÖVS ließ das schöne Wetter auch schnell vergessen.

So unterschiedlich wie die Zugänge der einzelnen Redaktionsmitglieder und deren Hintergründe, so kontroversiell und dynamisch unsere Diskussionen, so engagiert und motiviert unser Herangehen und so neugierig und interessiert wie unsere Fragen aneinander bei diesem ersten Treffen waren, so sollen die ÖVS News gestaltet sein. Auch spiegelt die heterogene Zusammensetzung des Teams die Heterogenität der Supervisionslandschaft und somit unserer LeserInnen wider. Hauptberufliche und nebenberufliche SupervisorInnen sind da vertreten, verschiedene berufliche Hintergründe genauso wie unterschiedliche Grundausbildungen.

Neu ist nicht das gesamte Team der Redaktion. Mit Walter Schuster und Sabine Karlinger bleiben zwei Redaktionsmitglieder im Team, die sich bereits seit Jahren für die ÖVS News engagieren. Erfahrung und Kontinuität treffen somit auf neue Zugänge und Perspektiven.

Vor Ihnen liegt nun unser erstes Produkt. Wir hatten große Freude bei der Entwicklung und Erarbeitung dieser Ausgabe und wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

*Für das Redaktionsteam
Nicolette Wallmann*

DSAⁱⁿ Sabine Karlinger, MSc

Supervisorin (Ausbildung an der Donauuniversität Krems, Mitglied ÖVS, ÖVS-News-Redaktionsmitglied); Sozialarbeiterin vorrangig im arbeitsmarktpolitischen Kontext und in der Familienberatung; Arbeitsorte: Wien/Niederösterreich; Schwerpunkte: Beruf und Arbeitsmarkt, soziale Einrichtungen und Projekte, Gender und Diversity, Lebensgeschichte und Arbeitsverhalten, Kunst und Ausdruck. www.sabine-karlinger.at

Mag. Walter Schuster, MSc MSc

Supervisor (Ausbildung an der Universität Wien – SUCO, Mitglied ÖVS, ÖVS-News-Redaktionsmitglied, ÖVS Vorstandsmitglied); Organisationsberater (Ausbildung in Schloss Hofen/FHV); Direktor der VHS Brigittenau und Leiter des Instituts für Kindergarten- und Hortpädagogik; Schwerpunkte: Veränderungen in Beruf und Arbeitswelt, Gender und Diversity, kritische Forschungsansätze in Supervision, Organisationsberatung und Erwachsenenbildung. www.suconet.at

Mag.^a Beate Marina Huter

Klinische und Gesundheitspsychologin, Supervisorin & Coach (ÖVS, Ausbildung bei der Sympadeia, Mitglied des Vorarlberger ÖVS-Landesteams, ÖVS-News-Redaktionsmitglied); beruflich vorrangig tätig im Bereich psychologische Diagnostik, Supervision, Bildung & Lehre. Schwerpunkte: Kinder, Jugend & Familie, Schule, Psychologie und Psychiatrie, Psychosomatik & Krankenpflege, Diagnostik. Interessen: kreative Medien; Sprache, Philosophie undhaltungsfragen in Beratung und Supervision; Team & Leadership; Kommunikation, Wissens- und Talentmanagement in Unternehmen, Verschränkung Theorie & Praxis. www.beatehuter.at

Mag.^a Ursula Hermann, MPOS, MSc

Trainerin, Supervisorin und Coach (Mitglied ÖVS, ÖVS-News-Redaktionsmitglied). Langjährige Leitungserfahrung in sozialen Unternehmen; Mitautorin des Fachbuches: Training, Beratung und Workshops mit Feuer und Flamme, Mitglied beim Netzwerk der TrainerInnen für Social und Management Skills. Zur Zeit: Dissertationsstudium an der Universität Klagenfurt, DoktorandInnenkolleg für Pallia-

tive Care und OrganisationsEthik (IFF) Feldkompetenz in den Bereichen: Organisations-, Team- und Projektentwicklung in sozialen Organisationen, Gender- und Diversity, Palliative Care und OrganisationsEthik www.ursulahermann.at



Beate Marina Huter

Mag. Roman Scheuchenegger, MSc

Supervisor und Organisationsentwickler (Ausbildung bifeb St. Wolfgang/TOPS Berlin, FH Vorarlberg, Mitglied ÖVS); Inhaber und Geschäftsführer vom Gusenleithnerhof: Arbeit als selbstständiger Supervisor, Coach, Team- und Organisationsentwickler und Berater; Schwerpunkte: Manufaktur und Unternehmenskultur, Evaluation und qualitative Forschung, Schulentwicklung und Qualitätssicherung, Recreation und Gesundheitswesen, Design und Kulturelle Bildung. www.gusenleithnerhof.at



Roman Scheuchenegger

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Agnes Turner

Supervisorin (Ausbildung TOPS Berlin, Mitglied ÖVS, ÖVS-News-Redaktionsmitglied, ANSE Vorstandsmitglied); Ass. Prof. und stellvertretende Institutsvorständin am Institut für Unterrichts- und Schulentwicklung der Alpen Adria Universität Klagenfurt/ Wien/Graz. Im Leitungsteam von Universitätslehrgängen, wie Mentoring im Pflichtschulbereich, Psychoanalytische Observational Studies (MPOS) und Schulentwicklung (ProFiL). Schwerpunkte: Professionsforschung, Reflexion in Bildungsprozessen und reflexive Lernsettings, Gender und Diversity, berufliche Veränderungen und gesellschaftspolitische Auseinandersetzung mit Arbeitswelt.



Agnes Turner

www.ius.uni-klu.ac.at/agnesturner

Mag.^a Nicolette Wallmann

Supervisorin (Ausbildung an der Universität Wien, SuCo); Studium der Publizistik und Kommunikationswissenschaften sowie Pädagogik an der Universität Wien, Direktorin der VHS Meidling; Arbeitsorte: Wien/Burgenland; Schwerpunkte: Veränderungsprozesse und Organisationsentwicklung, Führungskräftecoaching, Bildungsinstitutionen und Kultureinrichtungen, soziale Einrichtungen



Sabine Karlinger



Nicolette Wallmann



Walter Schuster



Ursula Hermann

Internationale Forschungstagung der ANSE in Budapest

Vom 24.-25.4.2015 fand in Budapest die erste ANSE-Forschungstagung statt. 68 Teilnehmer/-innen aus 13 europäischen Ländern diskutierten unter dem Motto „inspire and be inspired“

Kurzreferate wurden zu folgenden 4 Themenbereichen gehalten und diskutiert:

- Development of supervision and coaching
- Experiences in the world of labour
- Relations between research and practice
- Diverse approaches to supervision research

Hier ein paar Statements, die von mehreren Vortragenden eingebracht wurden:

- Supervision/Coaching ist Teil einer Beratungswissenschaft
- Supervision/Coaching braucht Forschung
 - als Begründung und Legitimation der Arbeit
 - um Effektivität und Qualität zu überprüfen
 - um die Qualität von Supervisionsausbildung zu überprüfen
 - um im supervisorischen Setting auf Veränderungen in Gesellschaft und Arbeitswelt reagieren zu können.
 - ...
- Forschungsfragen haben unterschiedliche Fokuse: des Supervisors/der Supervisorin, des Supervisanden/der Supervisandin, der Organisation und schließlich – oft vergessen – des Klienten/der Klientin (des Supervisees)
- Da es nicht DIE Supervision, nicht DIE Theorie und DIE Methode in der Supervision gibt, auch die Anwendungsfelder heterogen sind, kann es folglich nur vielfältige forschungsmethodische Zugänge geben.
- Forschung und Praxis stehen gleichberechtigt nebeneinander und müssen einander

auf Augenhöhe begegnen, wenn sie voneinander profitieren wollen. Schließlich haben beide ein gemeinsames Ziel – die qualitative Weiterentwicklung des Berufsfeldes Supervision

Besonders spannend fand ich den Beitrag von Silija Kotte (Uni Kassel) über das Verhältnis von Forschung und Beratungspraxis. Ein paar Gedanken möchte ich daraus wiedergeben:

- Man kann davon ausgehen, dass Beratungspraxis und Forschung sich ergänzen und auch wechselseitig brauchen. Die Supervision braucht die Forschung, um ihr beraterisches Vorgehen abzusichern und (s.o.) weiter zu professionalisieren. Die Wissenschaft braucht für ihr Forschungsvorgehen die Expertise und die Erfahrung der Supervisoren/-innen in den unterschiedlichen Handlungsfeldern.
- Dennoch gibt es unterschiedliche Herangehensweisen. Forschung entwickelt sich an einem institutionalisierten Forschungsbetrieb. Beratende entwickeln ihr Wissen sowohl aus der Ausbildung als auch aus den Erfahrungen im Supervisionsalltag und verwenden Theorie selektiv (ich meine auch intuitiv ... als interalisierte Theorie)
- Die Supervisionsforschung ist relativ neu. Sie generiert sich an manchen Universitäten und neuerdings – in Folge der Akademisierung der Ausbildung – durch eine zunehmende Zahl an Masterthesen. Bei letzterem Zugang sind sowohl die Forschungsqualität also auch die theoretische Fundierung sehr unterschiedlich.
- Es fehlt in der Community die Diskussion von Forschungsarbeiten und -ergebnissen sowie eine Vernetzung der Forschenden.
- Zuletzt stellt Silija Kotte Anforderungen an die künftige Supervisions- und Coachingforschung:
 - Theoretische Fundierung
 - Methodische Breite
 - Große Stichproben und Längsschnittstudien
 - Mehrperspektivität in der Forschung
 - Berücksichtigung des Organisationskontextes, der bis jetzt nachlässig behandelt wurde



Dieser Vortrag war offenbar nicht nur für mich als Lehrgangsführerin in einem Masterstudium „Supervision und Coaching“ anregend im Hinblick auf die Masterthesen sowie die Aufgaben und Verantwortung, die den Ausbildungsinstitutionen in diesem Zusammenhang zukommen.

Die anwesenden Lehrgangsführer/-innen von Masterprogrammen diskutierten intensiv und werden diese Diskussion – wieder – in die KAT einbringen.

Wolfgang Knopf (früherer Präsident der ANSE) betonte in seinem Vortrag „Die Rolle der Forschung in der Entwicklung der ANSE“ mehrmals die Notwendigkeit von PUBLISHING IN ENGLISH. Damit könnte nicht nur die europäische Vernetzung von wissenschaftlich Arbeitenden gefördert werden, sondern auch ein internationales Fachvokabular und ein gemeinsames Bezugssystem für Supervisionsforschung entstehen.

Interessant waren außerdem die vorgestellten Forschungsprojekte und deren Ergebnisse aus unterschiedlichen Ländern und zu unterschiedlichen Themen – meist Forschungen im Zuge von Dissertationen.

Der ungarische Supervisionsverband lud alle Teilnehmenden am Freitagabend zu einem Abendessen auf einem Donauschiff ein. Die Rundfahrt auf der Donau an einem milden Frühlingabend, die fantastische Kulisse und das gute Essen boten die idealen Vor-



aussetzungen für anregende Gespräche und internationalen Vernetzung.

Herzlichen Dank an die Gastgeber!

Insgesamt war die Tagung anregend und bereichernd. Allen Teilnehmenden war klar, dass es eine Fortsetzung geben muss. Wann und wo ist noch offen.

Es wird eine Printversion der Vorträge geben und damit die erste Veröffentlichung über Supervisionsforschung. Die ÖVS-news werden bei Erscheinen informieren.

Ursula Svoboda

Éva Nemes,
Organisatorin, und
Erzébet Wiesner,
Präsidentin des ungarischen Supervisionsverbandes.

Am Weg zur europäischen Professional Card

für Supervision und Coaching

Supervision und Coaching auf europäischer Ebene zu einem Berufsstand zu erheben – das ist die Vision für eine „Professional Card für Supervision und Coaching“. Damit könnte auf europäischer Ebene etwas gelingen, was auf nationaler Ebene schon längst überfällig ist. Bei der letzten General Assembly (GA, Mitgliederversammlung) der ANSE im Oktober 2014 in Wien wurde einmal mehr klar, wie wichtig das Engagement für eine gemeinsame Lösung in Europa ist und welchen Standpunkt die ANSE dabei vertritt: Es gilt also der Supervision in Europa ein klares Profil zu geben und Supervision und Coaching als Profession sichtbar werden zu lassen.

ECVision – als Wegbereiter der Professional Card

Das EU – Projekt ECVision – a European System of Comparability and Validation of Supervisory Competences ist ein idealer Wegbegleiter, wenn nicht sogar Wegbereiter für das Ziel der Etablierung einer Professional Card für Supervision und Coaching auf europäischer Ebene. Die ANSE gemeinsam mit der Volkshochschule Wien, Vertreter und Vertreterinnen von EUROCADRES haben sich auf den Weg gemacht und auf einen Dialog zu supervisorischer Qualität in Europa eingelassen. Inhaltlich geht es im durch die EU geförderten Leonardo-Projekt (2012–2015)

konkret darum, „über Beschreibungen von Kompetenzen eine für alle Ausbildungsinstitute gültige Qualität zu definieren“, so Guido Baumgartner von der bso und Mitglied der Expertentrunde im ECVision Projekt.

Meilensteine im ECVision – Projekt

Die ECVision Gruppe arbeitete in den letzten Jahren intensiv an einem gemeinsamen Glossary zu den Kernkompetenzen in Supervision und Coaching. Im Februar 2014 war es dann soweit: das überarbeitete Glossary konnte auf der Konferenz in Brüssel verabschiedet werden und steht nun allen Interessierten auf der Homepage der ANSE als PDF zum Download zur Verfügung www.anse.eu/ecvision/start.html

Die gemeinsame Sprache ist Englisch, sodass das Glossary in erster Linie auf Englisch verfasst ist. Jedoch ist es ein besonders Anliegen, das Glossary in die jeweiligen Landessprachen zu übersetzen. Die Projektländer in ECVision haben dazu den Anfang gemacht und so liegt eine Übersetzung in vier Sprachen (Deutsch, Holländisch, Kroatisch und Schwedisch) vor. Das Besondere daran ist, dass auf einer Seite der englische Text bleibt und parallel dazu der Text in der jeweiligen Landessprache abgedruckt ist. Übersetzungen lassen immer auch einen Spielraum für unterschiedliche Interpretationen, die sich nach den jeweiligen Kulturen und Erfahrungen richten. Das Spannungsverhältnis zwischen Landeskultur und internationalen Standards, wird durch die Arbeit am Glossary einmal mehr spürbar. So war es bei manchen Ausdrücken oft gar nicht so einfach eine passende Übersetzung zu finden und dennoch scheint es gut gelungen zu sein, einen gemeinsamen Dialog gefunden zu haben – herzliche Gratulation dazu!

Der zweite Meilenstein ist derzeit in Bearbeitung: Auf Basis des Glossary arbeitet die Projektgruppe zurzeit an einer Kompetenzmatrix (Competence Framework) und diese wird dann im Ausbildungskontext erprobt. Der Kompetenzrahmen kann als ein weiterer Meilenstein am Weg zu einer europäischen Professional Card für Supervision und Coaching gesehen werden!

ECVision in der Zielgeraden

Am 24. und 25. September findet die große Abschlussveranstaltung des dreijährigen EU-Projekts der ANSE, dem „ECVision“-Project (European System of Comparability and Validation of Supervisory Competences), in Wien statt. Die Abschlusstagung im September ist daher eigentlich ein „Muss“ für alle KollegInnen, die in Ausbildungskontexten (sei es an Hochschulen oder in Instituten) aktiv sind, aber auch für alle die sich mit Konzeptionsfragen der Supervision beschäftigen. Wir laden alle recht herzlich zur Abschlussveranstaltung, die den Titel „Recognizing Competences“ trägt und in der Wiener Urania stattfinden wird und hoffen auf großes Interesse und zahlreiches Kommen. (Anmeldung unter: www.anse.eu/ecvision/start.html)

Wege in die Zukunft

Das ECVision Projekt ist ein wichtiger Grundstein für ein gemeinsames Verständnis von Supervision und Coaching auf europäischer Ebene. Würde es durch Folgeprojekte, die bereits angedacht sind, gelingen, eine solche Professional Card zu installieren, wäre die Supervision als eigenständige Profession auf der europäischen Ebene anerkannt. Die Anerkennung, so wie wir es bereits seit Jahrzehnten zwischen Deutschland, Schweiz und Österreich haben, ist nun auf gesamt europäischer Ebene anzupeilen. Die ANSE versteht sich diesbezüglich als Wegbegleiterin in diesem Prozess der gegenseitigen Anerkennung (Mutual Recognition). Ziel ist es, bis zur nächsten General Assembly der ANSE in 2016, mit allen Ländern im Gespräch zu sein, über die Abstimmung in den Mitgliedsstaaten zu informieren und zu begleiten, um schließlich über die gegenseitige Anerkennung auf europäischer Ebene abstimmen zu können.

Schließlich soll jedes nationale Mitglied ein Gefühl und Bewusstsein von europäischer Supervision und Coaching bekommen und sich dazugehörig fühlen. Somit freuen wir uns, gemeinsam den Weg zu einem Berufsstand für Supervision und Coaching, der in ganz Europa anerkannt und gelebt wird weiter zu beschreiten.

*Agnes Turner
Delegierte der ÖVS für die ANSE
Vorstandsmitglied der ANSE
a.turner@anse.eu*

Das Landesteam Tirol präsentiert die ÖVS und ihre Mitglieder erstmals auf der Tiroler Frühjahrsmesse

In den Rahmen der Tiroler Frühjahrsmesse war heuer erstmals die Feel-Good-Messe – die Messe für Ernährung, Bewegung und Psyche eingebettet. Die Themenschwerpunkte lagen u.a. auf betrieblichem Gesundheitsmanagement, Burnout-Prävention, Entschleunigung und Training. Das ÖVS-Landesteam Tirol nützte dieses Format, um einer breiten Öffentlichkeit den Nutzen von Coaching und Supervision in eben diesem Kontext zu präsentieren. Unterstützt von Verena Jenewein und Ralf Krause gaben die Mitglieder des Landesteam vom 12. bis 15. März am ÖVS-Stand detaillierte Auskünfte, verteilten Informationsmaterial, hielten einen Vortrag und führten auch das eine oder andere Coachinggespräch.

Erstmals präsentierte sich die ÖVS mit dem breiten Angebot Ihrer Mitglieder auf der Tiroler Frühjahrsmesse, die heuer ein zusätzliches Format platzierte: Mit der Feel-Good-Messe sollten Angebote rund um die Themen Ernährung, Bewegung und Psyche gebündelt präsentiert werden. Das ÖVS-Landesteam Tirol nahm diese Gelegenheit zum Anlass, den Nutzen und die Möglichkeiten von Supervision und Coaching im Kontext betrieblicher Gesundheit vorzustellen. In diesem Zusammenhang wurden auch die Vorteile einer ÖVS-zertifizierten Beratung und die damit einhergehende qualitative Sicherheit für KlientInnen hervorgehoben.

Die Frühjahrsmesse wurde von 40.000 Gästen besucht, wovon ein Gutteil auch den Weg in die Ruheoase der Feel-Good-Messe fand. Dort betrieb das Tiroler Team, unter-

stützt von den KollegInnen Verena Jenewein und Ralf Krause, an den vier Messetagen den ÖVS-Stand und verteilte rund

- 200 Dosen Salz (gebrandet als ÖVS und als Symbol für die Würze im Arbeitsleben)
- 170 Burnout-Uhren
- rund 2.000 Infolyer über die ÖVS und ihre Leistungen.

In ca. 200 Informations- und Coachinggesprächen erfuhren Interessierte Details über die Beratungsformate und erhielten teilweise bereits konkrete Überlegungen zur aktuellen Arbeitssituation. Ein Vortrag mit dem Titel „Einfach.Gesund.Arbeiten“, gehalten von Nikoletta Zambelis, unterstrich die ÖVS-Präsenz auch bei Fachbesuchern, wie PersonalentwicklerInnen und TrainerInnen.

Gleichzeitig bot der Messeauftritt den 100 Tiroler KollegInnen die Möglichkeit, sich selbst und ihr Angebot auf zwei Powerpoint-Folien zu präsentieren, die während der gesamten Zeit am ÖVS-Stand gut sichtbar abgespielt wurden. Auch wenn dieses Angebot nicht von so vielen genutzt wurde, wie man sich das erhofft hatte, so war man sich im Landesteam doch einig, dass das Angebot an die Mitglieder wichtig und besonders war: „Unsere Leistungen vier Tage auf einer großen, gut besuchten Messe zeigen zu können, unterstreicht einmal mehr die Vorteile einer Mitgliedschaft in der ÖVS“, zeigten sich Gerd Forcher, Helga Maier-Gossner, Claudia Trenkwalder und Nikoletta Zambelis mit dem Messebesuch zufrieden.

Nikoletta Zambelis



VERANSTALTUNGEN

Oberösterreich

Supervisionswerkstatt

08. September 2015, 18.30–20.30 Uhr
 28. Oktober 2015, 18.30–20.30 Uhr
 4020 Linz, Andreas Hofer Platz 1
 Um Anmeldung bis jeweils 2 Tage vorher wird gebeten: ursula.kuermayr@inode.at

„Ich sehe was, was du nicht siehst ...“

Mobbingdynamiken und feindselige Emotionalitäten als Thema in der Supervision
 Fortbildung mit Mag.a Gertraud Hinterseer
 03. Oktober 2015, 9.00–17.00 Uhr
 Wissensturm Linz
 4020 Linz, Kärntnerstraße 26

ÖVS-Stammtisch

18. November 2015, 19.00–22.00 Uhr
 Linz, Ort wird noch bekannt gegeben

Tirol

ÖVS-Tirol Wandertalk

19. Juni 2015, 8.00–17.00 Uhr

Herbstfortbildung: Dramadreeck in Supervision und Coaching

mit Helmut Bickel, MSc
 06./07. November 2015, Fr 13.30–Sa 17.00 Uhr
 Grillhof, 6020 Vill bei Innsbruck
 Anmeldung: maier.gossner@tirol.com

Publiziert

Seit der letzten ÖVS-Newsausgabe sind uns folgende Publikationen von/mit/über Supervision und Coaching, über die ÖVS und ihre Mitglieder bekannt geworden. Entsprechende Hinweise nimmt die Geschäftsstelle gerne entgegen: office@oevs.or.at

Günther Gettinger

Jede Irritation kann zum Anlass von Erkenntnis werden?!

Supervision Mensch Arbeit Organisation, Heft 1.2015

Susanne Ehmer

Plädoyer für eine wechselseitige bewusste Irritation – Beraterin irritiert Kunden irritiert Berater

Supervision Mensch Arbeit Organisation, Heft 1.2015

Reinhard Tötschinger

Aus dem Konzept gebracht – Improvisation als Irritation im Kontext von Organisationen

Supervision Mensch Arbeit Organisation, Heft 1.2015

Winfried Münch

Supervision als sinnstiftende Lebensform

Supervision Mensch Arbeit Organisation, Heft 4.2014

ANSE Summer University, 17.–21. August in Zadar/Kroatien JETZT ANMELDEN!!! www.anse.eu – Summer University 2015

Wer Supervision, Sonne und Strand verbinden möchte, ist heuer bei der Summer University der ANSE in Zadar/Kroatien am Mittelmeer genau richtig! Dort kann man erfahren, warum sich in der ANSE der Slogan „ANSE-family“ geprägt hat, denn die Summer Universities sind der Ort der kollegialen Vernetzung, des gemeinsamen Denkens und Erlebens. Neben Fachvorträgen und Workshops steht der gemeinsame Austausch immer im Mittelpunkt und auch einige gemeinsame Freizeitaktivitäten sind immer

ingeplant, um genügend Raum für den informellen Austausch und das persönliche Kennenlernen zu bieten. In diesem Jahr werden erstmalig auch Mitglieder der aktiven International Intersession Groups (IIG) Ergebnisse ihrer Arbeit präsentieren. Da einige der Gruppen in diesem Jahr ihre Arbeit abschließen werden, kann man sich auf inspirierende Momente freuen und gleichzeitig Ideen für weitere Gruppen einbringen. Also nicht mehr zögern und unter www.anse.eu anmelden! See you in Zadar!

Impressum

ÖVS-News 2/15 Die Zeitschrift der ÖVS – Österreichischen Vereinigung für Supervision **ÖVS-Büro:** A-1010 Wien, Heinrichsgasse 4/2/8, Tel.: 01/533 08 22, Fax: DW 4, Homepage: www.oevs.or.at, E-Mail: office@oevs.or.at, ZVR-Zahl: 681413434

ÖVS-News Redaktionsteam: Ursula Hermann, Beate Huter, Sabine Karlinger, Christa Kleiner, Roman Scheuchenegger, Walter Schuster, Nicolette Wallmann **Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe:** Waltraud Dolanski-Lenz, Dr. Günther Fislthaler, Siegfried Gettinger, MSc, Esther Gruber-Seidl, Adalbert Gschosmann, MSc, Mag.^a Edith Haidacher, MAS, MSc, Mag.^a Ursula Hermann, MPOS, MSc, Mag.^a Beate Huter, Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Eva Jonas, Sabine Karlinger, MSc, Christa Kleiner, Dr. Wolfgang Knopf, Mag. Walter Schuster, MSc, MSc, Dr.ⁱⁿ Ursula Svoboda, Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Eva Traut-Mattausch, Mag.^a Dr.ⁱⁿ Agnes Turner, Nikoleta Zambelis, MAS **Produktion:** Leonie Lehner **Korrektorat:** Mag. Martin Arndorfer **Grafik:** Claudia Fritzenwanker **Druck:** Druckerei Hans Jentsch & Co GmbH.

Redaktionsschluss für die nächste Ausgabe: 01.11.2015

Das Feld erweitern

Forschung und Praxis im Dialog



Wie ist das denn nun mit dem Coachingbegriff: Ein Marketing in dem alles verpackt werden kann oder finden sich hinter dem Coaching theoretische Konzepte und Methodiken, auf die Bezug genommen wird, vielleicht sogar praxisfeldübergreifend?

Diese Frage stellten sich auch die Organisatorinnen und Organisatoren des zweiten internationalen Coaching-Fachkongresses im Juni 2012 in Basel: „Coaching meets Research – Praxisfelder im Fokus“, der vorliegende Band ging daraus hervor. Sowohl die Kongressverantwortlichen wie auch die Herausgebenden waren erstaunt über die Vielzahl an forschungsbasierten Beiträgen, die sie erhielten. Eine Auswahl zeigt der Sammelband, der im ersten Teil einzelne Coaching-Praxisfelder im Detail beschreibt: Hier findet sich altbekanntes Coaching-Terrain wie Business-Coaching, es kommt aber auch die Soziale Arbeit zu Wort oder der Sport, ein interessanter Feld-Mix.

Ausgehend von diesem ersten Teil, in dem noch Coaching im Gesundheitsbereich für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und der Politik behandelt wird, folgt der Versuch die übergreifenden Themen der einzelnen Praxisbereiche zu bündeln. Den Abschluss macht ein theoretischer Text in dem Ansätze einer Coaching-Theorie beschrieben werden, in der wiederum auf die Praxisfelder Bezug genommen wird. Eine interessante Lektüre, vor allem Teil 1, was wiederum die Einstiegsfrage, zumindest grob beantwortet: Hier werden – theoriegebunden – fundierte Coachingkonzepte mit einer breiten Feldkompetenz beschrieben. Die eine oder andere Coachingmogelpackung findet sich auf dem Markt allemal noch, allerdings nicht in dieser Publikation: eine empfehlenswerte Lektüre.

Ursula Hermann

*Coaching-Praxisfelder.
Forschung und Praxis im Dialog.
Wegener Robert, Loebbert Michael,
Fritze Agnès (Hrsg.)
Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2014
220 Seiten, € 35,97*

Professionell coachen

Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten



Ein Kapitel des Buches nennt sich „Emotionen und Körperempfindungen wahrnehmen und nutzen“. Ein Zugang, dem auch in dieser Rezension gefolgt wird. Der Kopf sagt, unglaublich beachtlich, diese Themenvielfalt. Der Bauch fühlt ein Drücken: Wie kann so viel Verschiedenes zwischen zwei Buchdeckeln Platz finden? Ein Gefühl der Übersättigung macht sich breit. Kopf und Bauch plädieren aber für Neugierde: Wer ist AdressatIn dieses Methodenbuchs? Angehende Coaches, denen Fachwissen und Einblicke durch erfahrene Coaches zugänglich gemacht werden sollen und erfahrene Coaches, denen mit den Beiträgen ein innerprofessioneller Dialog angeboten wird. Und die Themen? Angefangen von Coachingkompetenzen und -interventionen, über praktische Hinweise, bis hin zu „Frequently Asked Questions“ reicht der weit gesteckte Bogen. Ein umfangreicher Anhangteil, der von einer Auflistung von Coachingverbänden in mehreren europäischen Staaten über Ausbildungslehrgänge bis hin zu Marktstudien reicht. Der Bauch meldet sich zu Wort mit dem Bild der Eierlegendenwollmilchsau. Der Kopf hängt an den Worten des Vorwortes, das mit nichts geringerem als dem bekannten Kant-Zitat von der Aufklärung, als dem Ausgang aus der selbst verschuldeten Unmündigkeit beginnt, wo davon zu lesen ist, dass sich Coaches ihres Verstandes zu bedienen hätten, von kritischer Distanz zu Klischees und Methodenfixierung, zu Heilslehren und Sektendynamiken und davon, dass Coaching einem leistungsfähigen, aber humanen Wirtschaften, persönlicher Kompetenz und erfüllenden Berufslebenswegen verpflichtet ist. Und da war es wieder, das Gefühl von Neugierde in Kopf und Bauch. Jetzt will ich es genauer wissen. „Professionell coachen“ ist vielleicht nicht für alle ein Buch zum Lesen von der ersten bis zur letzten Seite, aber auf jeden Fall ein Buch, in das es sich einzutauchen lohnt, das inneren Dialogen reichlich Nahrung bietet und nicht zuletzt auch den kollegialen Diskurs fördert. Womit die AutorInnen und HerausgeberInnen vermutlich erreicht haben, was sie wollten. *Walter Schuster*

*Professionell coachen. Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten
Alica Ryba, Daniel Pauw, David Ginati, Stephan Rietmann (Hrsg.)
Beltz Verlag, Weinheim, 2014
548 Seiten, € 49,95*

Wie kommt Organisationsentwicklung ins Krankenhaus?

Zum Umgang mit schwierigen KlientInnen



Die vorliegende Publikation beruht auf der Dissertation des Autors. Fritz Weilharter präsentiert uns im vorliegenden Buch eine komplexe und durchaus persönliche Entwicklungsgeschichte im Zeitraum von 1999 bis 2013. Wir erfahren sowohl über die

Entwicklungsschritte seiner Beraterfunktion in der Oberösterreichischen Gesundheits- und Spitals- AG (gespag), als auch über die Entwicklung der angebotenen Beratungsleistungen und zuletzt über die Veränderungen innerhalb der gespag selbst.

Der Fokus der Forschung liegt im Entwicklungsprozess der Beratungsleistungen in Krankenhaussystemen, konkret im oberösterreichischen. Eine der zentralen Fragen, die Weilharter als Ausgangspunkt für das Ingangsetzen beschreibt, ist: Wo sind die Grenzen der supervisorischen Beratung und wie müssten demnach Beratungsformate konzipiert werden, um dem System Krankenhaus in seiner Komplexität und Widersprüchlichkeit gerecht zu werden? Damit geht es gleichzeitig auch um den Implementierungsprozess von Konzepten.

Für die Darstellung werden 15 Hypothesen aufgestellt, wobei sich insbesondere

- Hypothese 1: langfristiges Denken und geduldige Strategien
- Hypothese 3: von der Person zur Organisation
- Hypothese 4: Konfliktkompetenz
- Hypothese 10: Kooperation mit PE (Personalentwicklung) und QM (Qualitätsmanagement)

im Lesen durchziehen und hilfreich waren, um die Eckpunkte der Entwicklung innerhalb der OÖ Krankenanstalten nachvollziehen zu können.

Weilharter selbst beginnt bei der gespag als Koordinator von Supervisionsleistungen, Coaching und Berufsbezogener Krisenintervention und 2013 ist er Kooperationspartner als Leiter des „Zentrum für Beratung“ und Teil einer Steuergruppe und weiters in krankenhausinterne Projekte involviert. Demnach überrascht auch nicht ein steter Verweis auf „interne“ und „externe“ BeraterInnen, deren nötiges Zusammenspiel für den Erfolg komplexer Aufträge und Anfragen, und ein laufendes Hinterfragen seiner eigenen Rolle.

Das Buch zieht Vergleiche mit anderen bundesweiten Krankenanstaltsverbänden, beschreibt die Hürden und das Ringen um ein Verstehen, Verständnis, innerhalb der gespag für das Thema Organisationsentwicklung, holt für Theorie weiter aus, verdeutlicht schwierige Prozessschritte durch nachträgliche Reflexionen und findet schlussendlich kompakte Zusammenfassungen in der Beantwortung der 15 Hypothesen.

Aus diesen Zusammenfassungen möchte ich zwei Sätze zitieren, Weilharter hebt sie besonders hervor für das Gelingen des Implementierungsprozesses von OE in der gespag:

„Konfliktmanagement stellt für mich die zentrale Drehscheibe und Herausforderung für die Entwicklung der Organisation Krankenhaus und deren Qualitätssicherung dar.“ (Seite 377)

„Die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses über Organisationsentwicklung sollte im Mittelpunkt der Zusammenarbeit stehen.“ (Seite 389)

Fazit: Die Publikation ist anspruchsvoll. Allerdings, LeserInnen, die bereits beratend im Arbeitsfeld Krankenhaus tätig sind, werden Beobachtungen und Erkenntnisse wiederfinden, und der besondere Blickwinkel des Koordinators/Kooperationspartners Weilharter stellt diese in einen neuen Zusammenhang. Dieses vertiefende Wissen mag eine gute Anregung für's eigene Tun sein. Auch lässt sich der Eindruck gewinnen, dass eine Clearingstelle – als Beratung der Beratung – im System Krankenhaus sowohl für BeraterInnen als auch für das System selbst gewinnbringend ist.

Waltraud Dolanski-Lenz

Wie kommt Organisationsentwicklung ins Krankenhaus?

Fritz Weilharter

Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2014

433 Seiten, € 31,95

Gender und Beratung

Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen



„Dieses Buch illustriert anregend den aktuellen Diskurs zur Geschlechtergerechtigkeit in Beratung, Coaching und Supervision. Die verschiedenen Blickwinkel der Beiträge unterstützen die/den Leser_in darin, unreflektierte Vorannahmen und Benachteiligungsaspekte für

die eigene Arbeit wahrzunehmen und die Handlungsmöglichkeiten aller Beteiligten zu erweitern.

Das Buch befasst sich im ersten Abschnitt mit Geschlechtergerechtigkeit im Kontext von GEMAINSAM, einem vom deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung und vom Sozialfonds der Europäischen Union geförderten Verbundvorhaben, als dessen Ergebnis u.a. Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen durch Coaching von weiblichen Führungskräften skizziert, sowie die subjektiven „Verzerrungsfallen“ betreffend genderrelevante Komponenten aufgezeigt und Einblicke in methodisches Vorgehen gegeben werden. Das Ziel ist ein Prozess der Kulturveränderung im Genderdialog aller Beteiligten.

Im zweiten Teil geht es um die theoretische Rahmung der geschlechtergerechten Beratung, um die Abbildung der Ordnungskategorie Gender in supervisorischen Pro-

zessen. B. Schigl legt das Konzept von „doing gender“ auf „doing gender in supervision“ um. D. Cornils befasst sich mit Mikropolitik-Coaching für Frauen in Führungspositionen, S. Scheffler und A. Büchele fokussieren die Möglichkeiten, die sich durch genderspezifische Erfahrungsräume in der Beratung auftun und E. Tuider veranschaulicht u.a. die aktuellen Diskurse zu Diversity und Geschlecht und betont die Bedeutung von Solidarität.

Im dritten praxeologischen Teil, expliziert K. Oellerich Gendertrainings anhand von Beispielen und erläutert, wie Genderforschung in lebensnahe Interventionen übersetzt und für die Praxis handhabbar wird. A. Schreyögg zeigt in ihrem Beitrag die typischen Probleme und Konflikte von Dual Career Couples auf und umreißt deren Unterstützung mittels Coaching. G. A. Arlinghaus fokussiert u.a. die Ergebnisse einer laufenden Studie, in der Tango Argentino als „wandlungsunterstützende Erfahrungsquelle“ zur Steigerung von Geschlechtergerechtigkeit eingesetzt wird und stellt Coaching Tools für Führungskräftetrainings dar.

Dieses Buch aus dem Feld der interdisziplinären Beratungsforschung gibt dem/der Berater_in einen praxisrelevanten Überblick über den Stand der Forschung und spornt an, sich selbst im professionellen Handeln für Genderaspekte wach zu halten.

Edith Haidacher

Gender und Beratung

Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen

Heidi Möller, Ronja Müller-Kalkstein (Hg.)

Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2014

208 Seiten, € 29,99

Im Februar 2014 wurde in Brüssel das erste große Produkt des EU-geförderten Projektes ECVision präsentiert: das **Europäische Glossar für Supervision & Coaching.**

Am **24. und 25. September 2015** findet in Wien die ECVision-Abschlusskonferenz statt: **“Recognizing Competences – ECVision: Comparability and Validation of Supervisory and Coaching Competences”** präsentiert und diskutiert das **Europäische Kompetenzprofil für Supervision & Coaching.**

Die Tagung beginnt am Donnerstag, 24.9.2015 um 10.00 in der Urania Wien, Dachsaal, Uraniastraße 1, AT - 1010 Vienna mit der Eröffnung und dem anschließenden Hauptvortrag von Frau Prof. Dr. Heidi Möller, Univ. Kassel.

Am Nachmittag steht das Kompetenzprofil im Fokus eines Vortrags und anschließender Themengruppen.

Freitag Vormittag dient der Zusammenfassung und dem Ausblick, mit der Diskussion der Gruppenergebnisse, einem Expertenpanel und Überlegungen zur europäischen Nachhaltigkeit.

Die Tagung findet in englischer Sprache statt, Fragen und Diskussionsbeiträge können auch auf Deutsch gestellt werden.

Alle Ergebnisse von ECVision sowie Konferenzprogramm und Anmeldung unter: www.anse.eu/ecvision.start.html



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

4. Internationaler Coachingkongress «Coaching meets Research» 14./15. Juni 2016, Olten/Schweiz

Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching

Der Siegeszug von Coaching ist fulminant. Wie aber wirkt Coaching? Wie kann die Wirkung von Coaching verbessert werden? Und was ist unter guter Qualität im Coaching zu verstehen?

Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des 4. Internationalen Coachingkongresses. Aktuellste Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung sowie neueste Entwicklungen aus der Coachingpraxis werden dazu am Kongress vorgestellt.

Top Keynotes

- **Dr. Astrid Schreyögg** (D) Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching aus praxeologischer Sicht
- **Carol Kauffman, PhD** (Institute of Coaching, USA) Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching aus Sicht der Positiven Psychologie
- **Tim Theeboom, M.A.** (Universität Amsterdam, NL) Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie

Weitere Kongressformate

Forschungskolloquium | Themen-, Kontroversen- und Trendlabs | Podien | Life-Coachings | Networking-Event | Coaching-Marktplatz

Information und Anmeldung

Hochschule für Soziale Arbeit FHNW | Silvia Vogelsang | +41 62 957 21 49 | silvia.vogelsang@fhnw.ch

Olten liegt im Zentrum der Schweiz: eine gute halbe Zugstunde von den Flughäfen Basel, Bern und Zürich und mit bester Anbindung an ICE/IR-Züge.

www.coaching-meets-research.ch

