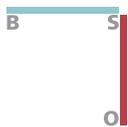




# DIE KUNST GELINGENDER KOOPERATION

Dokumentation einer Fachtagung für Supervisor/innen und ihre  
Kund/innen in Bregenz/A am 16./17. März 2006



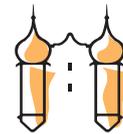
Berufsverband für  
Supervision und  
Organisationsberatung  
Schweiz



Deutsche Gesellschaft  
für Supervision e.V.



Österreichische  
Vereinigung  
für Supervision



**SCHLOSSHOFEN**  
Zentrum für Wissenschaft und Weiterbildung

Mit freundlicher Unterstützung der Zeitschrift

**supervision**

und der Verlagsgruppe

**BELTZ**

## **Impressum**

Die Kunst gelingender Kooperation  
Dokumentation einer Fachtagung für Supervisor/innen und ihre Kund/innen  
in Bregenz am 16./17. März 2006

### *Herausgeber*

Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung (BSO)  
Schwarztorstrasse 22  
CH 3007 Bern  
info@bso.ch www.bso.ch

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)  
Lütticher Straße 1-3  
D-50674 Köln  
info@dgsv.de www.dgsv.de

Österreichische Vereinigung für Supervision (ÖVS)  
Heinrichsgasse 4/2/8  
A-1010 Wien  
office@oevs.or.at www.oevs.or.at

Schloss Hofen – Zentrum für Wissenschaft und Weiterbildung  
Hoferstraße 26  
A-6911 Lochau am Bodensee  
info@schlosshofen.at www.schlosshofen.at

### *Mit freundlicher Unterstützung von*

supervision – Mensch Arbeit Organisation  
Redaktionsbüro  
Lütticher Straße 1-3  
D-50674 Köln  
info@zeitschrift-supervision.de

Verlagsgruppe Beltz  
Julius Beltz GmbH & Co. KG  
Werderstraße 10  
D-69469 Weinheim  
info@beltz.de www.beltz.de/supervision/index.htm

### *Redaktion*

Jörg Fellermann  
Konrad Steurer, Christiane Thiesen

### *Satz*

Fernando Aguado Menoyo

### *Druck*

Preuss GmbH

Diese Dokumentation wurde für die Mitwirkenden, Gäste und Veranstalter der Tagung erstellt.  
Sie ist im Handel nicht erhältlich. Stand: November 2006

## INHALT

<b>Vorwort</b>	4
<b>Grußworte</b>	5
Der Landesstatthalter des Bundeslandes Vorarlberg	5
Der Bürgermeister der Landeshauptstadt Bregenz	6
Der Vorsitzende der Österreichischen Vereinigung für Supervision e.V.	8
<b>Vortrag</b>	9
<i>Christoph Lauterburg</i>	
Coaching in der Managementpraxis – Möglichkeiten und Grenzen	9
<b>Beiträge vom Podium</b>	14
<i>Monika Möller</i>	
Statement der Berufsverbände	14
<i>Andreas Bergknapp</i>	
Supervisionsforschung – Zum Stand der Forschung und Perspektiven für die Zukunft	16
<b>Workshops</b>	25
<i>Christoph Gräf und Heike Baum</i>	
Supervision: Ein Steuerungsinstrument in der Organisationsentwicklung – Kinder- und Jugendhilfe –	25
<i>Eberhard Gruber, Karl-Heinz Rist, Andreas Welke, Martin Buck und Ursula Hosch</i>	
Loslassen, um etwas Neues zu beginnen – „close to you“ – Automatisierungstechnik –	28
<i>Susanne Draber, Mathias Nelle und David Köpfl</i>	
Supervision und Coaching als Elemente eines OE-Prozesses – Universitätsklinikum –	30
<i>Margret Hader und Hermann Widauer</i>	
Supervision in den Landeskliniken Salzburg – Landeskliniken –	40
<i>Astrid Hassler und Tino Bentele</i>	
Führungscoaching in der Verwaltung des Kantons St. Gallen – Öffentliche Verwaltung –	43
<i>Wolfgang Schmetterer und Wolfgang Weber</i>	
Transformationsprozess bei swisscom mobile – Telefongesellschaft –	48
<b>Kooperation und Konkurrenz – AnbieterInnen unter sich</b>	50
<b>Die Veranstalter</b>	51
Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung, Bern	51
Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V., Köln	53
Österreichische Vereinigung für Supervision e.V., Wien	54
Schloss Hofen – Zentrum für Wissenschaft und Weiterbildung, Lochau/Bregenz	55
<b>Die Zeitschrift supervision</b>	56
<b>Mitwirkende</b>	57

Im Grunde ist es keine Frage: Supervision trägt dazu bei, Kooperation am Arbeitsplatz zu entwickeln und zu verbessern, zahlreiche Studien haben dies in den letzten Jahren belegt, viele Falldarstellungen haben hierzu in der Fachliteratur Anschauungsmaterial geliefert<sup>1</sup>. Doch wie kooperieren SupervisorInnen und ihre AuftraggeberInnen? In welchen Projekten? Und mit welchem Erfolg? Und welche Anregungen lassen sich daraus ziehen für die fachliche und geschäftliche Entwicklung innerhalb der community der SupervisorInnen und für deren KundInnen?

Studierende des Lehrgangs „Supervision und Coaching“ in Schloss Hofen – Zentrum für Wissenschaft und Weiterbildung, Lochau/Bregenz – gaben die Anregung, zum Abschluss ihrer Weiterbildung Projekte gelungener Kooperation zwischen erfahrenen SupervisorInnen und ihren KundInnen einer breiteren Öffentlichkeit vorzustellen und auf diese Weise beiden Seiten Geschmack zu machen auf weitere und vielfältige Projekte, die helfen können, Kooperation am Arbeitsplatz zu entwickeln und zu verbessern.

Mit dieser Dokumentation legen wir nun die Ergebnisse der Tagung „Die Kunst gelingender Kooperation. Supervision und Coaching – Zum ‚State of the Art‘ aus Sicht von auftraggebenden Organisationen und Berater/innen“ vor, die gemeinsam von Schloss Hofen sowie der Österreichischen Vereinigung für Supervision e.V. (ÖVS), der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGsv) und dem schweizerischen Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung (BSO) am 16. und 17. März 2006 in Bregenz ausgerichtet werden konnte. Die Zeitschrift „supervision“ – verlegt bei Beltz in Weinheim (D) – unterstützt diese Dokumentation redaktionell und logistisch.

Die folgenden Texte zeigen einen farbigen Ausschnitt aus der Realität der Profession Supervision, aus ihrer Praxis, ihrer wissenschaftlichen Reflexion, ihrer theoretischen Grundlegung, ihrer Berufspolitik, den Chancen und Grenzen ihrer Anwendung, den fachlichen und geschäftlichen Herausforderungen ihrer Zukunft. Dieser Ausschnitt erhebt keinerlei Anspruch darauf, etwas Vollständiges abbilden zu wollen. Die Beiträge sind in vielfacher Hinsicht unterschiedlich und nicht nachträglich „stromlinienförmig“ aufgearbeitet worden, manche Aspekte der Tagung finden sogar möglicherweise nur ungenügende Erwähnung. So ist ein Einblick in die Werkstatt der Profession Supervision entstanden – deren un-aufgeräumte Ecken eingeschlossen.

Allen Mitwirkenden der Tagung ist herzlich für ihr Engagement zu danken: SupervisorInnen, die ihre Praxis offen gelegt haben, KundInnen, die Einblick in die Veränderungen ihrer Organisationen gewährt haben, ExpertInnen, die ihr Wissen und ihre Erfahrung zur Verfügung gestellt haben, den Studierenden von Schloss Hofen, die neben ihrer Weiterbildung Zeit und Mühe für Konzept, Organisation, Dokumentation und Moderation aufgewendet haben, der Lehrgangsführung, die die Tagungsidee mitgetragen und Moderationsaufgaben gern übernommen hat, den MitarbeiterInnen von Schloss Hofen, die das Management der Tagung sicher gestellt haben, den VertreterInnen der Berufsverbände, die ideelle und materielle Ressourcen bereit gestellt haben, dem Land Vorarlberg und der Landeshauptstadt Bregenz, die mit für einen gelungenen Rahmen der Veranstaltung und eine persönliche Begrüßung gesorgt haben, den Partnern im Bregenzer Theater am Kornmarkt, auf der „Austria“ und in deren Gastronomie. Namentlich aufgeführt haben wir alle Mitwirkenden am Ende dieser Dokumentation. Ohne diese gelungene Kooperation wäre die Tagung nicht möglich gewesen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre.

*Martin Bentele*  
*Schloss Hofen*

*Jörg Fellermann*  
*Zeitschrift „supervision“*

---

1 Entsprechende Hinweise finden sich u.a. hier: Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung (Hg.): Beratung messen – Wirkung sichtbar machen. BSO-Journal 1.2006, Bern 2006: Selbstverlag. Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (Hg.): Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis wissenschaftlicher Arbeiten. Köln 2006: Selbstverlag (hierin Arbeiten aus A/CH/D). Annette Lentze und Jörg Fellermann (2006): Supervision – ein Unterstützungsinstrument für organisationsinterne Berater, in: Eva Bamberg, Jana Schmidt und Kathrin Hänel (Hg.): Beratung, Counseling, Consulting. Göttingen: Hogrefe.

## Der Landesstatthalter des Bundeslandes Vorarlberg

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich begrüße Sie recht herzlich in Bregenz zu dieser wirklich interessanten Fachtagung.

Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung, Beratung: das sind spannende Aufgaben und – wie ich vermute – auch nicht immer einfache. Häufig kommt ja der Druck zur Veränderung nicht von innen sondern von außen. Und die Menschen, die in Organisationen arbeiten, sind bekanntlich eher dazu geneigt, Bekanntes zu bewahren und aufrecht erhalten zu wollen. Es kommt also Ihnen, den Berater/innen, eine sehr wichtige Aufgabe zu: Sie müssen den Leuten Zuversicht geben, ihnen Mut machen, ihre Prozesse begleiten, sie motivieren und vor allem ihnen zeigen, dass Veränderung ein Gewinn sein kann.

Viele von Ihnen haben ja einen mehrere Jahre währenden Lehrgang in „Supervision und Coaching“ absolviert. Dabei haben Sie zweifelsohne viel gelernt. Doch der kontinuierliche persönliche Austausch, der Blick direkt über die Grenzen in andere Organisationen hinein ist gerade in der Beratungspraxis ein wesentlicher Bestandteil fachlicher Weiterentwicklung, das zeigt das rege Interesse an Ihrer Tagung eindrucksvoll.

Veranstaltungen wie diese werden auch im Rahmen der Euregio Bodensee, der Internationalen Bodensee-Hochschule und der Bodensee-Konferenz gefördert, sie bringen das Zusammenwachsen der Region voran. Ich nehme doch an, Sie sind alle sehr vertraut mit den Zielen der Euregio Bodensee, und sicher kennen Sie die Internationale Bodensee-Hochschule, jenen virtuellen Verbund von Hochschulen, Fachhochschulen, Pädagogischen Hochschulen und Universitäten in der Region, der die projektorientierte Zusammenarbeit fördert. Die Länder und Kantone der Mitgliedsländer unterstützen diese Euregio Bodensee mit erheblichen finanziellen Mitteln.

In den letzten Jahren sind eine ganze Reihe von grenzüberschreitenden Studienangeboten, und anderen Kooperationsvorhaben entstanden. Der Lehrgang, dessen krönenden Abschluss diese Tagung darstellt, ist allerdings aufgrund der Initiative von Martin Bentele schon vorher ins Leben gerufen worden. Und ich muss sagen, ich kann mich nur bedanken bei den drei Organisationen, die den Lehrgang mitbegründet und durchgeführt haben. Nur durch solche Kooperationsvorhaben kann eine Region auch wirklich zusammenwachsen. Von Anbeginn der Internationalen Bodensee-Hochschule wurde dieser Lehrgang dann späterhin als Referenzprojekt geführt.

Gerade Organisationen und Einrichtungen im Sozialbereich haben sehr früh erkannt, dass der Blick über die Grenzen zu den Nachbarn befruchtend ist für die eigene und die gemeinsame Arbeit. Hier scheinen soziale Einrichtungen wirklich Trendsetter zu sein, sie haben ohne Scheu die Kooperation gesucht und ihren Nutzen schnell erkannt.

Dass Ihre Tagung zu einem Teil zumindest auf einem Bodensee-Schiff stattfindet, liegt für mich recht nahe. Auf dem Wasser zu sein, hat nichts Statisches an sich, alles ist in Bewegung, alles fließt. Auch in Organisationen ist vieles immer in Bewegung oder sollte es zumindest, damit kein Stillstand eintritt. Auf einem Schiff ist man in Bewegung und hat neue Ufer vor Augen. Für Organisationen gilt im guten Falle Ähnliches.

Ich wünsche Ihnen für Ihre Tagung nun viele Anregungen, Impulse und neue Kontakte.

*Dr. Gabriele Dürr*

*Stellvertretend für LStH Dr. Hans-Peter Bischof*

## Der Bürgermeister der Landeshauptstadt Bregenz

Meine sehr geschätzten Damen und Herren,

zunächst ein Dankeschön, dass Sie mir die Möglichkeit geben, einige Worte an Sie zu richten.

Es ehrt mich wirklich, hier sein zu dürfen und ich möchte zuallererst Ihnen allen „Grüß’ Gott“ sagen, ein herzliches Willkommen in unserer Landeshauptstadt Bregenz. Zum Zweiten möchte ich Herrn Bentele und den übrigen Verantwortlichen gratulieren, dass es ihnen gelungen ist, an einem späten Freitagnachmittag rund 100 Interessierte zu einer Fachtagung hier ins Theater am Kornmarkt zu bringen.

Ein Kompliment dafür und ich denke, einen besseren Beweis für die richtige Positionierung dieser Veranstaltung kann es denn wohl kaum geben. Das Rezept, wie man so viele Leute zu dieser Tageszeit noch zur Arbeit bewegen kann, das würde ich gelegentlich gern bekommen.

Gestatten Sie mir, dass ich zum Stichwort Kooperation kurz einige Gedanken skizziere, die möglicherweise nicht Thema ihrer Fachtagung sein werden. Ich spreche von der Kooperation der Länder, der Gemeinden und der Körperschaften hier rund um den Bodensee.

Diese Region hat tatsächlich etwas Besonderes an sich. Zum einen befinden wir uns in einer ausgesprochenen Randlage. Wir sind hier am Rande Österreichs, am Rande der Schweiz, am Rande Liechtensteins, am Rande Deutschlands und am Rande des Bodensees, wo immer man sich befindet. Weit weg also von den Zentren der genannten Länder.

Die zweite Besonderheit: Diese Region hat keine Stadt, kein Zentrum, keinen Ballungsraum, der als pars pro toto für diese Region stünde. Nehmen Sie zum Beispiel Wien und das Wiener Becken, Graz und das Grazer Becken oder Linz und das Linzer Becken. Das sind Zentren, die wirklich eine Region vertreten, sie repräsentieren. Unsere Region hat eine Reihe von Zentren: Konstanz, Friedrichshafen oder Lindau in Deutschland, Bregenz, Dornbirn und Feldkirch in Österreich, in der Schweiz Romanshorn, Rorschach und Kreuzlingen. Städte, die alle in etwa gleich groß sind. Jede hat ihre Besonderheit und eine ausgeprägte Stärke. Das ganze Jahr über setzen wir uns hier in Bregenz z.B. für die Kultur ein, sie ist prägend für unsere Landeshauptstadt. Aus dieser besonderen Situation ist eine Wettbewerbssituation entstanden, die letztlich die positive Dynamik unserer Region ausmacht. Denn wer hier stehen bleibt, der bleibt nicht stehen, der fällt zurück. Jeder ist in etwa gleich stark, jeder rennt um sein „Leiberl“, wie man das gut österreichisch formuliert, Tag für Tag. Und wer nicht mitrennt, der bleibt übrig.

Wenn man sich diese Region genau anschaut, dann möchte man doch meinen, dass da sehr viele Kooperationen entstanden sind über die Jahrzehnte und Jahrhunderte. Aber böse Stimmen behaupten, eigentlich gäbe es so gut wie keine festen Kooperationen der Regionen und der Gemeinden untereinander. Und wer das behauptet, der hat tatsächlich nicht ganz Unrecht. Denn wer genau hinschaut stellt fest, dass es wirklich so gut wie keine gibt. Eine Kooperation, die wirklich Tradition hat, die institutionalisiert ist, die auch ein entsprechendes Umfeld hat, sehen wir allerdings im Bereich des Tourismus mit dem IBV (Internationaler Bodenseeverkehrsverein) und der IBT (Internationale Bodensee Tourismus GmbH), einer operativen Gesellschaft. Das ist nun tatsächlich die einzige institutionalisierte Kooperation, die über Jahrzehnte besteht, die es hoffentlich auch noch weiterhin geben wird, die aber Probleme genug hat.

Man könnte noch etwas fortfahren: Wir sind uns in der Region noch nicht einmal einig über den Grenzverlauf im Bodensee. Deutschland und die Schweiz stehen auf dem Standpunkt, dass die nationalen Grenzen von den Ufern kommend zu extrapolieren sind und bis zum Schnittpunkt dieser Geraden dann auch wirklich den einzelnen Nationalstaaten zuzuteilen sind. Wir Österreicher stehen auf dem Standpunkt, dass nur die Halde nationales Gewässer und alles, was sich darüber hinaus in den See hineinbewegt, internationales Gewässer ist, vergleichbar also mit Atlantik und Pazifik und damit keinem nationalen Ursprung zuzuordnen.

Es gäbe hier viele Geschichten, die man erzählen könnte. Ich denke, dass es hier noch einen enormen Handlungsbedarf gibt. Wir müssen die Dinge intensivieren. Den Grenzverlauf, den lassen wir, wie er ist. Aber eine Intensivierung institutionalisierter Kooperationen, die benötigen wir. Denn im Alltag gibt es doch eine ganze Reihe von Dingen, die diese Region gemeinsam etwas angehen. Ob das im Bereich des Verkehrs ist, der Mobilität, oder ob das im gesamten Bereich der sozialen Dienste ist, der Gesundheitsvorsorge oder vielem anderen mehr.

Aber wie so oft reagiert der Mensch erst dann, wenn der Schuh allzu sehr drückt, wenn der spitze Stein stört, wenn er weh tut. Aber offenbar tut er noch nicht weh genug. Ich bin allerdings überzeugt, dass der Schmerz nicht mehr allzu lange auf sich warten lässt.

Bestimmte Kooperationen allerdings gibt es, sie existieren abseits der institutionalisierten Form und funktionieren überall dort, wo die handelnden Personen miteinander gute Beziehungen pflegen können. Und das dürfte ein ganz zentrales Kriterium sein.

Eine solche Kooperation, die nun über ein Jahrzehnt Tradition hat und floriert, ist wohl jene der Fachhochschule Ravensburg-Weingarten in Deutschland, der Hochschule für angewandte Wissenschaften St. Gallen in der Schweiz sowie ehemals der Sozialakademie, jetzt Schloss Hofen, auf österreichischer Seite.

Ihnen wünsche ich nun eine erfolgreiche Tagung. Sie haben heute noch eine Besonderheit auf Ihrem Programm, Sie werden auf der „Austria“ Ihr Abendessen einnehmen. Da werden Sie sich nun auf herrenlosem Boden befinden, denn dieses Schiff wurde vor kurzem von der Österreichischen Bundesbahn verkauft, so wie die ganze Schifffahrt. Die Verträge sind unterschrieben, der neue Eigentümer hat auch schon bezahlt, aber das Eigentum hat er noch nicht angetreten. Sie können mir dann gern berichten, wie es war. Ich bin überzeugt, dem kulinarischen Genuss wird dieser Umstand keinen Abbruch tun.

*Dipl.-Ing. Markus Linbart*  
*Bürgermeister*

## Der Vorsitzende der Österreichischen Vereinigung für Supervision e.V. (ÖVS)

Sehr geehrter Herr Bürgermeister Linhart,  
sehr geehrte Frau Dr. Dürr als Vertreterin des Landesstatthalters,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,

im Namen der Österreichischen Vereinigung für Supervision (ÖVS) darf ich Sie zu dieser Tagung in Bregenz herzlich begrüßen.

Das Thema für die nächsten zwei Tage – „Die Kunst gelingender Kooperation“ – hat sich auf einer Ebene bereits erfüllt: Idee, Planung und Durchführung sind Resultat einer gelungenen Kooperation zwischen den Berufsverbänden der Schweiz, Deutschlands und Österreichs, einem Ausbildungsinstitut – Schloss Hofen – und den Studierenden des dortigen Lehrgangs für „Supervision und Coaching“.

Jedes Vorhaben bedarf einer Initialzündung und diese gaben die Studierenden. In einem Ausbildungsseminar, an dem die GeschäftsführerInnen der drei hier genannten Berufsverbände teilnahmen, entstand die Idee, den Lehrgangsabschluss mit einer internationalen Tagung zu feiern. Wenn wir einmal davon ausgehen, dass die Kompetenz, tragfähige Kooperationen zu initiieren, eine grundlegende Kompetenz von SupervisorInnen darstellt, dann haben die Studierenden ihr erstes öffentliches Meisterstück bereits abgegeben. Stellvertretend für alle möchte ich hier das studentische Organisationskomitee namentlich erwähnen: Doris Albert, Christiane Thiesen, Kurt Klaus und Konrad Steurer. Sie haben sich einen Applaus verdient, herzlichen Dank.

Kooperation ist selbstverständlich auch ein zentrales Thema der Berufsverbände für Supervision und Coaching. Die Absicherung und Weiterentwicklung der Profession „Supervision“, die Qualitätsentwicklung und die Qualitätssicherung sind ohne Zusammenarbeit auf nationaler wie internationaler Ebene nicht vorstellbar. National gilt es einen permanenten Austausch zwischen den Ausbildungsträgern, den SupervisorInnen und Coaches sowie den verantwortlichen Vorständen der Verbände zu sichern, auf europäischer Ebene gilt es, sich über genau diese Prozesse auszutauschen und eine gemeinsame, europäisch formulierte Berufspolitik zu entwickeln und umzusetzen sowie diese wieder im Nationalen zu kommunizieren. Beides stellt für alle eine große Herausforderung dar. Ungleichzeitigkeiten und Unterschiede sind zu überwinden oder zu akzeptieren, das Gemeinsame ist vor das Trennende zu stellen, Widersprüche sind auszuhalten. Dabei sind wir als SupervisorInnen und Coaches besonders gefordert, sollen und müssen wir doch unsere Kompetenzen hierbei auf uns selbst anwenden.

Wir können – wie auch hier in Bregenz – international auf eine Geschichte gelungener Kooperation blicken. Die ANSE, die europäische Vereinigung der nationalen Verbände für Supervision, feiert 2007 ihr zehnjähriges Bestehen. In ihr sind 24 Länder organisiert: Belgien, Deutschland, Italien, Kroatien, die Niederlande, Österreich, die Schweiz, Slowenien, Spanien und Ungarn als ordentliche Mitglieder, Estland, Litauen, Norwegen und Russland als außerordentliche Mitglieder. Im ANSE Netzwerk bestehen dann noch Kontakte zu Finnland, Griechenland, Großbritannien, Irland, Island, Polen, Rumänien, Schweden, der Slowakei und Tschechien. Es ist auf europäischer Ebene gelungen, sich über Definitionen und Ausbildungsstandards zu verständigen. Zur Zeit gilt das Hauptaugenmerk der berufspolitischen Absicherung unserer Profession im Rahmen der zu erwartenden Regelungen im Bereich von Consulting durch die Europäische Union in Brüssel. Eine neue, spannende Herausforderung an Kooperation auf allen Ebenen.

Veranstaltungen wie diese sind Bausteine, sind die Basis für diese Zusammenarbeit. Der inhaltliche Austausch über zentrale Fragestellungen von Supervision und Coaching, länderübergreifend organisiert, stellt das Fundament sicher, das wir brauchen, um professionell in der Berufspolitik agieren zu können.

In diesem Zusammenhang freue ich mich, Ihnen auch die besten Grüße des Präsidenten der ANSE, Bernhard Münning, übermitteln zu können.

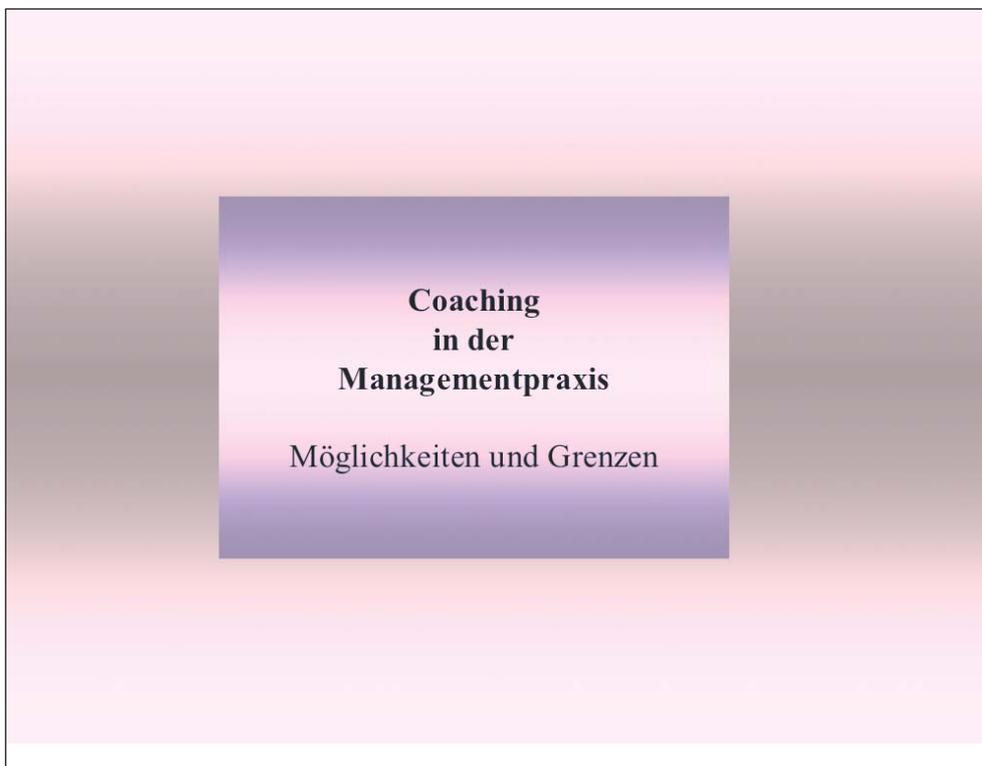
Ich wünsche uns allen einen fruchtbaren Erfahrungsaustausch, bedanke mich bei allen, die zur Organisation beigetragen haben, und bedanke mich besonders im Namen des schweizerischen, des deutschen und des österreichischen Berufsverbandes für die Gastfreundschaft des Landes Vorarlberg.

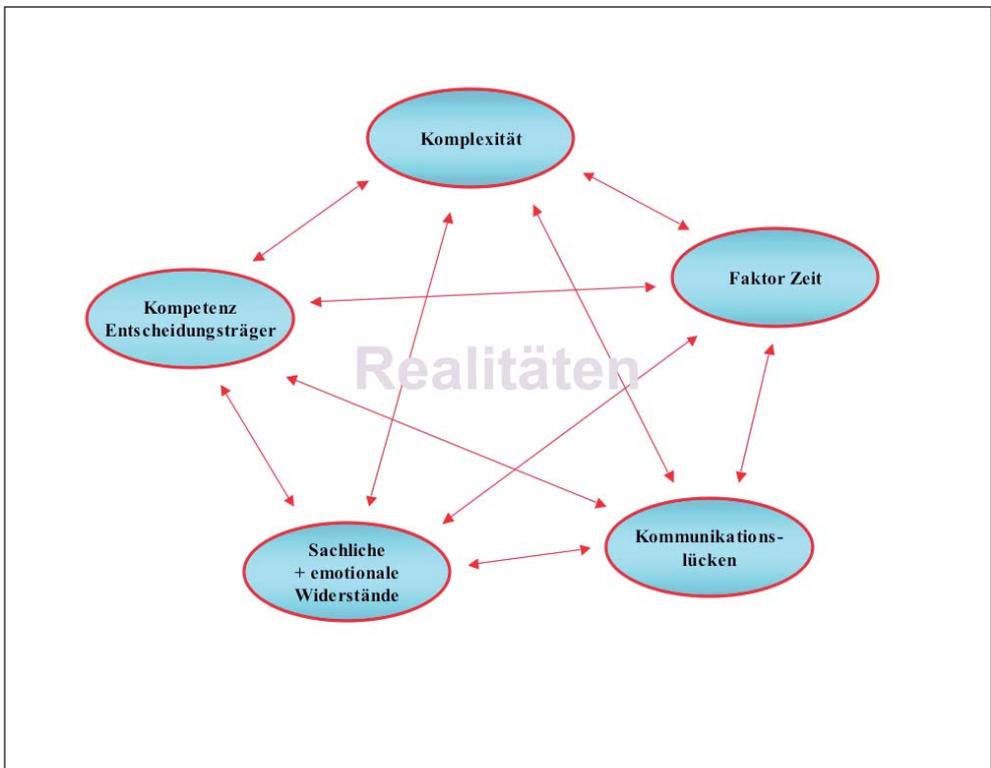
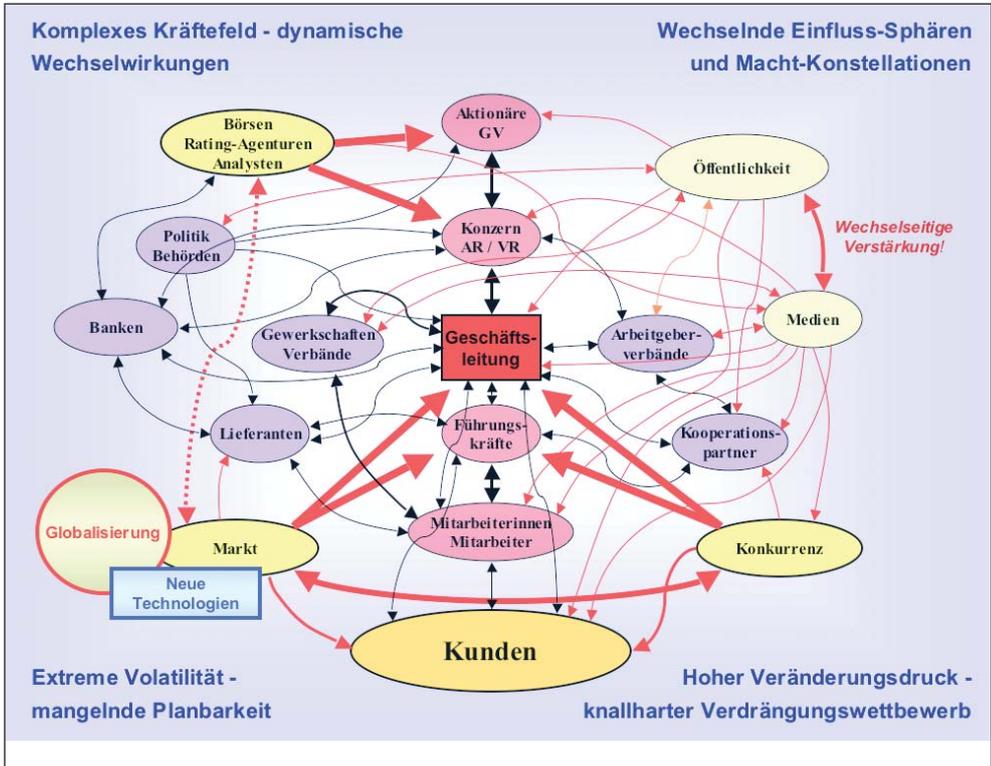
*Dr. Wolfgang Knopf*

*Vorsitzender der Österreichischen Vereinigung für Supervision e.V.*

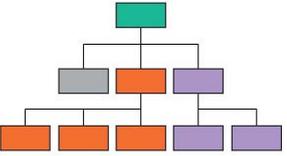
*Supervision findet immer – mehr oder weniger evident – im Kontext von Organisationen im Arbeitsleben statt. Der Schweizer Organisationsberater Christoph Lauterburg veranschaulicht in seiner einführenden Präsentation Möglichkeiten und Grenzen von Supervision und Coaching in der Managementpraxis. Er beginnt damit, die Dynamik von Organisationen im Überblick zu veranschaulichen und weist verschiedenen Interventionsinstrumenten – darunter der Supervision – einen Platz in Organisationen zu. Abschließend stellt er ein Modell der supervisorischen Beratung von Führungskräften in einer Organisation vor.*

## Coaching in der Managementpraxis – Möglichkeiten und Grenzen





Drei Interventionsebenen...

<b>Organisation</b> <i>Unternehmen / Institution / Bereich</i>	<b>Gruppe</b> <i>Team</i>	<b>Individuum</b> <i>Person</i>
 <p>Konzernunternehmen Kleine u. mittlere Unternehmen Öffentliche Institutionen Verwaltung</p>	 <p>Unternehmensleitungen Bereichsleitungen Projektteams Politische Gremien</p>	 <p>Manager/-innen Führungskräfte Projektleiter/-innen Sonderbeauftragte</p>

Drei Interventionsebenen...

<b>Organisation</b> <i>Unternehmen / Institution / Bereich</i>	<b>Gruppe</b> <i>Team</i>	<b>Individuum</b> <i>Person</i>
<p><b>Klare Strategie</b> <i>Geschäftsmodell</i></p> <p>↓</p> <p>Strategiekonforme <b>Strukturen + Prozesse</b></p> <p>↓</p> <p><b>Offene Führungskultur</b> <i>Horizontale + vertikale Kommunikation + Kooperation</i></p> <p>↓</p> <p><b>Restrukturierung</b></p> <p>↓</p> <p><b>M&amp;A – Fusion oder Verkauf</b></p> <p>↓</p> <p><b>Konkurs</b></p>	<p><b>Klare Auftragslage</b> <i>Aufgaben + Arbeitsprozesse</i></p> <p>↓</p> <p><b>Qualifizierte Führung</b> <i>Steuerung + Koordination</i></p> <p>↓</p> <p><b>Lebendige Kommunikation</b> <i>Elektronische Medien + „face-to-face“</i></p> <p>↓</p> <p><b>Teamentwicklung</b></p> <p>↓</p> <p><b>Personelle Veränderungen</b></p> <p>↓</p> <p><b>Auflösung</b></p>	<p><b>Klare Job-Beschreibung</b> <i>A / V / K</i></p> <p>↓</p> <p><b>Zielvereinbarung u. -kontrolle</b> <b>Leistungsbeurteilung</b></p> <p>↓</p> <p><b>Fort- u. Weiterbildung</b> <i>u.a. Supervision / Coaching individuell / Peer Teams</i></p> <p>↓</p> <p><b>Therapie</b></p> <p>↓</p> <p><b>Interne Versetzung</b></p> <p>↓</p> <p><b>Trennung</b></p>

Drei Interventionsebenen...

Organisation <i>Unternehmen / Institution / Bereich</i>	Gruppe <i>Team</i>	Individuum <i>Person</i>
Klare Strategie <i>Geschäftsmodell</i>	Klare Auftragslage <i>Aufgaben + Arbeitsprozesse</i>	Klare Job-Beschreibung <i>A / V / K</i>
↓	↓	↓
Strategiekonforme Strukturen + Prozesse	Qualifizierte Führung Steuerung + Koordination	Zielvereinbarung u. -kontrolle Leistungsbeurteilung
↓	↓	↓ ↓ ↓ ↓ ↓
Offene Führungskultur <i>Horizontale + vertikale Kommunikation + Kooperation</i>	Lebendige Kommunikation <i>Elektronische Medien + „face-to-face“</i>	<b>Fort- u. Weiterbildung Supervision / Coaching individuell / Peer Teams</b>
↓	↓	↑ ↑ ↑ ↑ ↑
Restrukturierung	Teamentwicklung	Therapie
↓	↓	↓
M&A – Fusion oder Verkauf	Personelle Veränderungen	Interne Versetzung
↓	↓	↓
Konkurs	Auflösung	Trennung

Erfolgsfaktoren...

<b>Auswahl der TN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Alle Teammitglieder aus verschiedenen Unternehmen</b> ⇒ keine beruflichen Verbandlungen</li> <li>● <b>Vergleichbare Augenhöhe</b> ⇒ hierarchische Ebene + Umfang der Führungsverantwortung</li> <li>● <b>Persönliches Format</b> ⇒ strategische + soziale Kompetenz</li> </ul>
<b>Gruppenstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Standard: 6 Personen</b> ⇒ Kleingruppe (Kohärenz) – aber genügende Vielfalt (Differenzierung)</li> <li>● <b>Gruppenmix</b> ⇒ Konzern / KMU - Branchen - Funktionen (Gender)</li> </ul>
<b>Arbeitsmethodik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Jeder TN hat bei jedem Treffen 2 – 3 Std. für seine Fallbesprechung(en)</b> ⇒ Kontinuität der Beteiligung in 2 Rollen: Coach + Coachee</li> <li>● <b>Konsequentes Einhalten des Ablaufes der Fallbesprechungen</b> ⇒ 6-Phasen-Modell</li> <li>● <b>Konsequente Reflexion der Rolle sowie des Verhaltens des Coachees</b> ⇒ persönliches Feedback</li> <li>● <b>Straffe Moderation</b> ⇒ Einhalten der Methodik, Zeitmanagement, Leitung kontroverser Diskussion</li> </ul>
<b>Teamentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Offenheit und Vertrauen</b> ⇒ nach innen</li> <li>● <b>Strikte Vertraulichkeit nach aussen</b> ⇒ nach aussen</li> </ul>
<b>Team-Coaches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Langjährige Erfahrung im Management bzw. Change Management</b> ⇒ Beurteilung komplexer Strukturen, Führungssituationen und Change Projekte</li> <li>● <b>Kompetenz im Bereich der weichen Faktoren</b> ⇒ Beratung in Fragen der Werte, der Einstellungen und des Verhaltens</li> </ul>

## Kritische Erfahrungen

Problem Nr. 1

### **Termine finden**

*Voller Kalender*

Problem Nr. 2

### **Termine einhalten**

*Turbulenzen im Unternehmen*

Problem Nr. 3

### **Ungenügende Vorbereitung**

*„Ich habe nichts...!“*

Problem Nr. 4

### **Mangelnde Einfühlung in andere**

*Sehr selten*

Problem Nr. 5

### **Nicht ausgeglichene „Augenhöhe“**

*Sehr selten*

*Die folgenden zwei Beiträge zu berufspolitischen und wissenschaftlichen Fragen der Profession Supervision waren Teil eines Podiumsgesprächs, an dem neben dem Organisationsberater Christoph Lauterburg die Vorsitzende der DGSp, Monika Möller, als Vertreterin der beteiligten Berufsverbände, Dr. Andreas Bergknapp als wissenschaftlicher Experte der Universität Augsburg und Dr. Hermann Widauer als Leiter eines Beratungsprojektes in den Salzburger Landeskliniken teilnahmen. Das Podium wurde moderiert durch Doris Albert und Prof. Pedro Graf.*

### Statement der Berufsverbände

Ich möchte Ihnen als Kunden von Supervision und als Mitgliedern in Berufsverbänden für SupervisorInnen vorschlagen, zunächst zwei Fragen nachzugehen:

1. Lohnt sich die Mitgliedschaft in einem Verband für BeraterInnen?
2. Nutzt es KundInnen, wenn BeraterInnen Mitglied in einem Berufsverband sind?

Sie erwarten zurecht, dass ich beide Fragen mit Ja beantworte. Ich möchte diese Antworten gern aus drei Blickwinkeln begründen.

#### **Blickwinkel Markt**

Der Beratungsbedarf in Organisationen ist groß. Die Veränderungen erfordern Orientierung und Entlastung, es entsteht ein enormer Absprache- und Klärungsbedarf, der nicht ohne Konflikte möglich ist. Oft geht es um Krisen, manchmal auch ums Überleben, viele Probleme müssen gleichzeitig gelöst werden.

Die Nachfrage nach Beratung ist mäßig. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe: Die Schwierigkeiten einer Organisation werden verdrängt, solange es geht, und dann müssen schnelle Lösungen her. Geld- und Zeitmangel verhindern die Suche nach der passenden Beratung, die Unübersichtlichkeit auf dem Beratungsmarkt verstärkt das Phänomen.

Supervision steht eher für nachhaltige Prozesse und Prävention: Kontinuierliche Teambegleitung beugt Krisen vor, psychische Entlastung beugt Krankheiten und Burn-out vor, regelmäßige Qualitätssicherung beugt Qualitätsmängeln und -fehlern vor. Aber auch in Krisen kann Supervision für Entschleunigung, Sortieren, Reflexion und für tragfähige Lösungsschritte sorgen.

Der Markt ist zur Zeit schwierig. Ein Berufsverband kann das einzelne Mitglied nicht auf dem Markt absichern, aber die Marke Supervision vertreten. Das ist eine andere Art der Marktpräsenz, nicht der Verband selbst ist Anbieter, er rahmt vielmehr die Aktivitäten seiner Mitglieder. Diese Unabhängigkeit wirkt sich positiv auf den Kontakt zu KundInnen aus und eröffnet die Bereitschaft, sich zu informieren. Auch für VertreterInnen aus Politik, Wissenschaft und Administration ist ein Berufsverband eine von unmittelbaren Geschäftsinteressen unabhängige Informationsstelle, der zugetraut wird, öffentliche Interessen und Werte zu vertreten und zu schützen.

#### **Blickwinkel Qualität**

Der Verband garantiert nicht die Qualität des einzelnen Mitglieds, aber er garantiert, dass die Mitglieder eine qualifizierte Ausbildung absolviert haben und sich einem gemeinsamen Codex guter Praxis unterwerfen. Die Zertifizierung von Ausbildungen hat in unseren europäischen Verbänden ein Fundament in der langjährigen Erfahrung und Entwicklung von Ausbildungsstandards durch private und aka-

demische Ausbildungsstätten, die sich über viele Jahre hierüber miteinander verständigt haben. Die Verbände sorgen für die Weiterentwicklung der Standards, und für deren an der Auftragsrealität und dem professionellen Wissen ausgerichtete Aktualität und Angemessenheit.

Der Berufsverband sorgt für die Qualitätsentwicklung seiner Mitglieder aber auch nach der Ausbildung, z.B. durch modellhafte Qualitätsentwicklungsverfahren, durch Fachdiskurse, Veröffentlichungen oder ein verbandliches Beschwerdemanagement für die KundInnen seiner Mitglieder.

Die Verbände sind als Berufs- und Fachverband auch mit der Weiterentwicklung des Beratungskonzeptes Supervision aktiv beschäftigt. Die gesellschaftlichen Veränderungen wirken auf Personen und Organisationen in der Arbeitswelt und das gilt es, fachlich aufzuarbeiten und in die Konzeptentwicklung einzubeziehen. Dabei geht es vor allem um die Ethik von Beratung, um die Grenzen der Anpassung an den Markt und um die Wahrnehmung gesellschaftlicher Implikationen von Beratung.

### **Blickwinkel Identität**

Supervision ist für viele eine Beruf, der teils in Vollzeit und teils als Nebentätigkeit ausgeübt wird. Die professionelle Identität, für die in der Ausbildung die Grundlage entsteht, braucht nach der Ausbildung immer weitere Anregungen, Anstöße, Austausch –zur Orientierung in der eigenen fachlichen Entwicklung und Haltung. Ethische Leitbilder eines Berufes entwickeln sich im Miteinander, im fachlichen und kollegialen Diskurs. Ein Verband ist dafür ein Ort, wenn er es schafft, lebendige Formen dafür zu finden. Sich nur formal auf etwas zu verständigen, reicht nicht aus. Mitglieder sind untereinander KonkurrentInnen, aber eben auch KollegInnen, die den fachlichen Dialog führen und so die Kunst gelingender Kooperation einüben.

*Monika Möller*

### Überblick

*Der aktuelle Stand der Supervisionsforschung wird anhand vorliegender Überblicksartikel zusammengefasst und kritisch kommentiert. Ein Beispiel für quantitative Wirkungsforschung stellt das Supervisions-Interventions-Inventar dar. Bezüglich der Perspektiven für zukünftige Forschung wird das objektive Wissenschaftsverständnis kritisch hinterfragt und für eine Methoden-Triangulation plädiert. Abschließend wird ein Forschungsdesign präsentiert, das einige der diskutierten Anforderungen an Supervisionsforschung berücksichtigt.*

### Zum Stand der Supervisionsforschung

Die erste Studie zur Supervisionsforschung im deutschsprachigen Raum führten Blinkert & Huppertz (1975) zu Beginn der siebziger Jahre durch. Sie befragten 137 Mitarbeiter sozialer Einrichtungen hinsichtlich ihrer supervisionsspezifischen Erfahrungen und Vorstellungen. Das Ergebnis war ernüchternd: Während die Sozialarbeiter die Supervision hoch einschätzten und an ihre Wirkung glaubten, zeigten sich keine Effekte hinsichtlich des zentralen Problems: der Klärung und Stabilisierung der beruflichen Identität. Aufgrund der Differenz zwischen Glaube und Wirklichkeit sprechen die Autoren vom ‚Mythos der Supervision‘ und Huppertz (1979) beklagt noch einige Jahre später die fehlende Wissenschaftlichkeit in der Supervisionsforschung.

Auch wenn zwischenzeitlich einige Studien zur Supervisionsforschung in (überwiegend) psychosozialen Institutionen vorliegen<sup>2</sup> (siehe dazu die Analysen von Märtens & Möller 1998, Möller & Märtens 2000, Petzold et al. 2003, DGsv 2006), hat sich an diesem Defizit bis heute wenig geändert. So kommen Bestandsaufnahmen zur Supervisionsforschung meist zu dem Ergebnis, dass die Supervisionsforschung noch in den Kinderschuhen steckt und sich in einem vorwissenschaftlichen Stadium befindet (Petzold 2001: 15f, 1998: 2, Möller 2000: 13, Ebert 2001, Carfio & Hess 1988, Martin, Goodyear & Newton 1987). Daraus leitet sich ein immenser Forschungsbedarf ab (Märtens & Möller 1998, Möller & Märtens 2000, Leitner 2003, Petzold 2003). Vor dem Hintergrund des Aufschwungs, den die Methode der Supervision seit den achtziger Jahren erfahren hat, ist eine Lücke zwischen Forschung und Praxis zu konstatieren. Trotz der Publikationsflut der letzten Jahre im Bereich der Supervision gilt:<sup>3</sup> Das Wissen über Supervision und ihre Auswirkungen und Wirkweisen ist immer noch sehr gering (Oeltze, Ebert & Petzold 2002).

Zu einem relativ positiven Fazit kommt die summative Evaluation der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGsv) bezüglich des Nutzens von Supervision (DGsv 2006). Die Studie bezieht sich auf 46 Forschungsprojekte mit mehr als 4700 befragten Supervisanden. Nach Hausinger (2006: 6, Hervorh. im Orig.) zeigen die vorliegenden Evaluationen, „(...) dass Änderungen im Erleben, in den Kognitionen, in Verhaltensmustern und im Bewusstsein über sich selbst – bezogen auf die berufliche Tätigkeit, die Arbeitsorganisation und das Arbeitsumfeld – wesentliche Elemente in und von Supervisionsprozessen sind (...) Sichtbar wird, dass Supervision sich ‚rechnet‘. Durch Supervision verbessern sich Arbeitsleistung, Arbeitsorganisation und Arbeitszufriedenheit“.

Weniger positiv wird der Stand der Forschung in der Meta-Analyse von Petzold et al. (2003), die sich auf 201 Studien bezieht und dem objektiven Wissenschaftsparadigma verpflichtet ist,<sup>4</sup> beurteilt. Es fehlt insbesondere an Wirkungsnachweisen für das Klientensystem, was nicht zuletzt auch an der fehlenden empirischen Basis liegt (Petzold et al. 2003: 197f).<sup>5</sup> Die Suche nach Wirkungen der Supervision im Klientensystem bezeichnen Möller & Märtens (2000: 113f) als ‚homöopathische Spurensicherung‘ und stellen die Frage, ob es zur Legitimation der Supervision nicht genügt, wenn Effekte bei den Supervisanden nachzuweisen sind.

Etwas positiver gestaltet sich die Befundlage bezüglich der Wirkung für Supervisanden, die nach ihrer subjektiven Einschätzung von Supervision (meist) profitieren und mit der Supervision zufrieden sind (Frank 1998: 670). Allerdings sind die Effekte unspezifisch. Denn es besteht Unklarheit über Wirkfaktoren (z.B. Reflexivität, Konfrontation, Unterstützung), über die optimale Supervisionsmethodik bei spezifischen Zielgruppen (z.B. Lehrer, Ärzte, Pflegepersonal), über einzelne Bereiche (z.B. Altenarbeit, Sucht) und Settings (Einzel- Gruppen- oder Teamsupervision) oder über spezifische Klientensysteme (Drogenabhängige, PsychiatriepatientInnen, AltenheimbewohnerInnen). Insgesamt können keine klaren, generalisierbaren und gültigen Aussagen über die Wirksamkeit, Wirkungen und Nebenwirkungen

von Supervision gemacht werden. Petzold et al. (2003: 224) vermuten, dass es beim derzeitigen Forschungsstand noch Jahre dauern wird, „(...) bis man genauere und zuverlässige Aussagen über Wirksamkeit und Qualität von Supervision in differentieller Hinsicht (methoden-, zielgruppen-, settingbezogen) machen kann.“

Diese ernüchternde Bestandsaufnahme mag angesichts der vielen Erfolgsberichte in der Supervisionliteratur überraschen. Die positiven Ergebnisse kleiner qualitativer Studien oder Praxisberichte lassen immerhin vorsichtige Aussagen über wahrscheinliche positive Wirkungen der Supervision zu. Zu offensiv vorgetragene Wirksamkeitsbehauptungen besteht jedoch kein Grund. Denn abgesehen von forschungsmethodischen Mängeln<sup>6</sup> sind einige Umstände zu bedenken, die positive Ergebnisse evozieren können. Wie die Forschung zur Selbsterfahrung in der Psychotherapie gezeigt hat (Laireiter 1999), können die zeitlichen und finanziellen Investitionen der Supervisanden dazu führen, dass Unzufriedenheit und Negativbewertungen gar nicht erst aufkommen.<sup>7</sup> Auch wenn es einige empirisch dokumentierte Berichte hierzu gibt (Märtens & Petzold 2002: 25ff, Sauer 1996, Henry et al. 1993, Beer & Gediga 1998, Burten, Henderson & Curtis Jenkins 1998),<sup>8</sup> sind negative Auswirkungen von Supervisionen noch nicht systematisch untersucht worden. Dies deutet auf die Tendenz hin, negative Effekte und Erfahrungen, die zweifelsfrei auch auftreten, nicht als Fallbeispiel zu veröffentlichen bzw. methodisch nicht zu erheben.<sup>9</sup> Wahrscheinlich ist dies insbesondere bei Supervisoren, deren Veröffentlichungen meist nicht nur aus einem rein forschungsspezifischen Interesse gespeist sind. Hinzu kommen Verzerrungsformen, die auftreten, wenn Supervisoren ihre eigenen Supervisionen erforschen. Zudem zeigt die Studie von König-Fuchs (1991) die Tendenz bei Supervisoren und Supervisanden, Misserfolg external zu attribuieren: Die anderen oder die Institution ist schuld! Ein Teil der Entlastungsfunktion von Supervision kann in dieser nicht unproblematischen Tendenz liegen (Petzold et al. 2003: 224ff).

Grundsätzlicher ist jedoch die Frage, weshalb es relativ wenige umfangreiche Studien zur Evaluation von Supervisionsprozessen gibt. Nach Schneider & Müller (1998: 96f) und Battistich (1997: 131ff) kommen folgende Gründe in Betracht: Ein Grund liegt in einer generellen Skepsis gegenüber quantitativen Methoden („Glaube nur der Statistik, die du selber gefälscht hast!“). Eine weitere Erklärung ist im ‚Mythos Supervision‘ begründet (Blinkert & Huppertz 1975). D.h. der Glaube an das Allheilmittel ‚Supervision‘ verhindert, dass die ‚Gläubigen‘ über Methodik, Indikation und Wirkungsweise von Supervision Bescheid wissen (wollen). Dieser Mythos kann aufrechterhalten werden, wenn fundierte empirische Ergebnisse zur Entmystifizierung fehlen. Ein dritter Grund betrifft die Supervisoren selbst, die sich im Laufe ihrer Karriere zu Experten hinsichtlich der qualitativen Evaluation beruflicher Probleme auf der Beziehungs-, Organisations- und Individualebene entwickelt haben. Daran schließen die nächsten Erklärungsversuche an: Supervisoren könnten eine Evaluation als Kontrollsupervision erleben. Unsicherheiten und Ängste, die eigene Arbeit gegenüber den Auftraggebern und Kollegen transparent zu machen, verhindern die Bereitschaft zur Mitwirkung an Forschungsprojekten. Und schließlich ist ein Mangel an adäquaten Forschungsmethoden zu konstatieren. Eine der wenigen Ausnahmen ist das Supervisions-Evaluations-Inventar, das im Folgenden vorgestellt werden soll.

## Das Supervisions-Evaluations-Inventar

Versteht man unter Evaluierung, den „Prozess der Beurteilung des Wertes eines Produkts, Prozesses oder eines Programms“ (Wittmann 1990: 8), dann wird jede Supervision evaluiert. Auftraggeber, Supervisanden und Supervisoren kommen nicht umhin, ihr Tun in irgendeiner Weise zu bewerten. Diese Beurteilungen sind allerdings mehr oder weniger diffus und basieren auf keinen klaren Kriterien. Dennoch haben diese subjektiven impliziten Evaluationsergebnisse erhebliche Auswirkungen auf den Supervisionsprozess.

Einen Versuch zur Objektivierung der subjektiven Bewertungen haben Schneider & Müller (1995, 1998) mit der Konstruktion eines Fragebogens zur Supervisionsevaluierung (Supervisions-Evaluations-Inventar, SEI) unternommen.<sup>10</sup> In ihrer Meta-Analyse kommen Petzold et al. (2003) zu dem Fazit, dass zentrale Ergebnisse zur Wirkung von Supervision aus den Untersuchungen mit dem SEI stammen. Das Ziel des SEI ist, Veränderungen durch Supervision zu dokumentieren. Dieser Fragebogen wurde in einigen Folgestudien weiterentwickelt und auf testtheoretische Gütekriterien (z.B. Reliabilität, Konstruktvalidität, Trennschärfe) überprüft und geeicht (Beer 1998, 1998, Kühl & Pastänger-Behnken 1998). Das Instrument besteht aus vier Fragebögen, die vor und/oder nach einem Supervisionsprozess eingesetzt werden sollen.<sup>11</sup> Hinsichtlich der Wirkungen von Supervision werden vier Ebenen unterschieden: eigene Person, Klienten, Kollegen und institutioneller Kontext. Bezüglich der wahrgenommenen Veränderungen, der negativen und positiven Erwartungen kommen Schneider & Müller (1998: 96, Hervorh. im Orig.) in ihrer Befragung (69 Fragebögen) zu folgendem Gesamtergebnis:

„Die niedrigsten Werte erhielt der Bereich *Institution* mit 48% ‚eher positive‘ bzw. ‚positive‘ Erwartungen und nach der Einschätzung der Befragten durch Supervision tatsächlich eingetretener 54,6% ‚eher positive‘ bzw. ‚positive‘ Veränderungen. Dem folgte der Bereich *KlientInnen* mit 68,8% ‚eher positive‘ bzw. ‚positive‘ Erwartungen und nach Meinung Befragten durch Supervision bewirkter 54,6% ‚eher positive‘ bzw. ‚positive‘ Veränderungen. Die höheren Werte erreichten bei den positiven Erwartungen der Bereich der *eigenen Person* 91,1% und der *KollegInnen* mit 82,1%. Bei den nach der Supervision festgestellten positiven Veränderungen rangierte die KollegInnenebene mit knapp 86,6% knapp vor der Kategorie der eigenen Person mit 85%“.

Im Einzelnen zeigte sich, dass Supervision auf der Ebene der Institution hilfreich ist zur ‚Klärung der Anforderungen‘ und zur ‚Erhöhung der Transparenz der Funktionen‘. Die geringsten Werte wiesen die Bereiche ‚Verbesserung der Identifikation mit den Zielen der Organisation‘ und ‚Steigerung der Zufriedenheit mit der Anerkennung durch den Vorgesetzten‘ auf. Hinsichtlich der Beziehungen zu den Kollegen trug Supervision insbesondere zu einem ‚gelasseneren Umgang mit den Kollegen‘ bei. Am wenigsten bewirkte die Supervision bei Fragen der ‚Verteilung von Verantwortung im Team‘. Auf der Ebene der Klienten wurde insbesondere eine Verbesserung der Umsetzung der fachlichen Ziele im Umgang mit den Klienten erzielt. Auf der persönlichen Ebene zeigten sich die stärksten Auswirkungen bezüglich der Fähigkeit, sich bei Konflikten weniger persönlich angegriffen zu fühlen und Kritik besser akzeptieren zu können (Schneider & Müller 1998: 97f). Beer (1998) ergänzte in seiner Studie den SEI durch Interviews. Bezüglich der wahrgenommen positiven Veränderungen auf den vier Ebenen konnten die Ergebnisse von Schneider & Müller weitgehend bestätigt werden. Die meisten Effekte zeigten sich auf der Ebene der eigenen Person, gefolgt von den Ebenen Kollegen und Klienten. Die wenigsten Auswirkungen wurden wiederum für den Bereich der Institution konstatiert.

### **Perspektiven für die Zukunft**

Die Erforschung von Supervisionsprozessen ist generell ein heikles Unterfangen, da eine Vielzahl von Ebenen und Variablen zu berücksichtigen ist, um der Komplexität des Forschungsgegenstandes gerecht zu werden. Der integrative, mehrperspektivische ‚Dynamic Systems Approach to Supervision‘ von Petzold (1998: 28ff) versucht diese Komplexität theoretisch zu ordnen. Dieses Modell basiert auf den Ansätzen von Holloway (1995), Keslo (1995) und Haken (1995) und unterscheidet 15 verwandte Variablen, welche die mehrschichtigen Supervisionsprozesse im organisationalen Kontext bedingen (Variablen der supervisorischen und beratungsspezifischen Beziehung und der sozioökonomischen Situation, Feld-, Organisations-, Supervisoren-, Funktions-, Methoden-, Effekt-, Aufgaben-, Supervisanden-, Klienten-, Netzwerk-, Diskurs- und Prozessvariable).

Trotz dieser Komplexität erheben Petzold et al. (2003) die *Wissenschaftlichkeit* im Sinne eines objektiven Wissenschaftsparadigma mit den klassischen Gütekriterien Objektivität, Validität und Reliabilität zum Leitkriterium für zukünftige Forschung. Der Einsatz von quantitativen Methoden hat den Vorteil, auf harte Daten verweisen zu können. Dies ist sinnvoll und notwendig, wenn man die Anschlussfähigkeit an die Sprache des Geldes in Organisationen betont. Wie der Diskurs des modernen Personalmanagement zeigt, können sich auch Personalentwicklungsmethoden wie Supervision und Coaching den Forderungen nach Messbarkeit des Nutzens und des Beitrags zur Wertschöpfung nicht länger entziehen (Neuberger 1997, Scholz 2000). Der Legitimationsdruck steigt und nimmt keine Rücksicht auf methodologische Probleme. Denn experimentelle Designs sind für die Erforschung von Supervisionsprozessen denkbar ungeeignet. Der Einsatz von Kontrollgruppen ist problematisch bzw. zuweilen unmöglich und ein und dieselbe Supervision ist auch nicht wiederholbar. Hinzu kommen Probleme der Validität: Werden die Konstrukte, die gemessen werden sollen, auch tatsächlich erfasst? Nicht gelöst ist auch das Problem der endogenen und exogenen Störfaktoren, die nur schwer identifizierbar und noch schwerer zu kontrollieren sind. Vor dem Hintergrund dieser Schwierigkeiten, die hier ohne Anspruch auf Vollständigkeit nur kurz erwähnt sind, muss der Anspruch auf die Erhebung der reinen und isolierten Wirkung von Supervision aufgegeben werden. Diese Problematik gilt auch für die drei weiteren Kriterien *Wirtschaftlichkeit*, *Wirksamkeit* und *Unbedenklichkeit*, die Petzold et al. (2003) an die zukünftige Forschung richten. Die Nachweise für Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit hängen eng zusammen. Es muss jedoch immer reflektiert werden, *was* wirkt. Ist es die Supervision oder etwas ganz anderes oder beides? Auch ist es ein langer, von vielen Störfaktoren gesäumter, Weg vom konkreten Supervisionsprozess bis hin zur Wertschöpfung. Da Supervisionen in Diskretionsräumen stattfinden sind die rechtlichen und ethischen Dimensionen zentral, die im Kriterium der Unbedenklichkeit thematisiert

werden. Wenn von Petzold et al. (2003: 210) jedoch gefordert wird, dass nur Interventionen verwendet werden sollen, deren Risiko- und Nebenwirkungspotenzial durch entsprechende Forschung mit dem Label ‚unbedenklich‘ versehen wurde, stellt sich die Frage: Wie soll das möglich sein? Eine Intervention, die in einem Fall A völlig unbedenklich ist, kann in einer anderen Situation B negative Effekte auslösen. Hier schließt sich der Kreis zum Komplexitätsproblem.

Aufgrund der Differenz zwischen Wirksamkeitsansprüchen und Forschungsrealität räumen auch Petzold et al. (2003: 209) ein, dass Supervisionsforschung nicht auf das naturwissenschaftliche, objektive Paradigma beschränkt bleiben sollte. Darüber hinausgehend soll an dieser Stelle vor einer Beschränkung auf quantitative Methoden gewarnt und für den Einsatz qualitativer Methoden plädiert werden. Die Argumente, die für qualitative Methoden sprechen, sind seit der ‚qualitativen Wende‘ (Mayring 1989) durch die Etablierung des interpretativen Paradigmas in den Sozialwissenschaften, das auf den Theorien des symbolischen Interaktionismus (Blumer 2004) und der Ethnomethodologie (Garfinkel & Sacks 2004) basiert, hinlänglich bekannt (z.B. Lamnek 1995, Mayring 2002, Flick 2002): Soziale Phänomene existieren nicht außerhalb der Individuen, sondern beruhen auf den Interpretationen der Individuen einer sozialen Gruppe und können deshalb nicht objektiv erfasst werden. Quantitative Erhebungen tendieren dazu, wichtige Fragestellungen auszublenden und Methodenartefakte zu generieren. Der Forscher findet die Ostereier, die er vorher versteckt hat. Quantitative Ansätze basieren auf dem Konzept der restringierten Erfahrung, weil nicht unmittelbar ersichtliche Phänomene, latente Sinnstrukturen und nicht operationalisierbare Daten (z.B. lebensweltliches Erfahrungswissen) aus dem Erkenntnisprozess ausgeblendet werden (Girtler 1984: 26, Lamnek 1995: 8).

Qualitative Forschungsansätze hingegen versuchen durch ihre zentralen Prinzipien diese Defizite zu vermeiden: Ein erstes Prinzip ist die *Offenheit* des Forschers bezüglich den Untersuchungspersonen, -situation und -methoden. Im Forschungsprozess sollte *flexibel* auf veränderte Bedingungen reagiert und eine *Explikation* der *regelgeleiteten* Verfahrensschritte erfolgen. Qualitative Forschung ist *ganzheitlich*, *kommunikativ*, *prozesshaft* und *reflexiv*, um der Komplexität des Untersuchungsfeldes gerecht zu werden. Der Forschungsprozess wird als Interaktion begriffen und der Forscher ist sich seiner Subjektivität bewusst. Der Anspruch auf den einzig wahren Zugang zur Wirklichkeit wird aufgegeben. Deshalb sind stetige Reflexion der eigenen Erkenntnismöglichkeiten, Begründung und Hinterfragung der eigenen Methodik im Forschungsprozess notwendig (Lamnek 1995: 29f, Mayring 2002: 38f, Fried 2005: 56).

Somit ist eine Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden eine erste Forderung an zukünftige Supervisionsforschung, womit das Prinzip der Triangulation eingeführt wird. Triangulation bedeutet in der empirischen Forschung die Kombination von verschiedenen Methoden (methodologische Triangulation), verschiedenen Forschern (Investigator-Triangulation), mehreren Daten (Data-Triangulation) sowie unterschiedlicher theoretischer Perspektiven (Theorien-Triangulation) (Flick 2002: 330f). Während Triangulationen ursprünglich als Strategie der Validierung konzipiert wurden, betont Denzin (1989: 236), dass Triangulation die vernünftigste Strategie der Theorieentwicklung ist. Da ein gewisser Konsens besteht, dass einmalige Kundenbefragungen nicht ausreichen, um Supervisionsprozesse zu erforschen, sollten Triangulierungen auch im Zeitablauf stattfinden (Längsschnittstudien). Sinnvoll sind des Weiteren Erhebungen im Supervisanden- und Klientensystem, wobei hier wiederum eine Methodenkombination angezeigt ist. Eine weitere Forderung an zukünftige Forschung leitet sich aus einem theoretischen blinden Fleck der Supervisionsstudien ab: Der Fokus ist auf das Supervisionssystem gerichtet. Ein theoretischer Einbezug des Organisationssystems findet meist nicht statt. Wichtig wird dies vor allem bei organisationsinternen Supervisionen und Team-Supervisionen. Denn Supervisionsprozesse im organisationalen Kontext sind ohne Berücksichtigung der spezifischen Kultur der Organisation nicht zu verstehen. Mit anderen Worten: Eine Theorie der Supervision bedarf eines angemessenen, theoretischen Organisationsverständnisses.<sup>12</sup> Deshalb schlagen Petzold et al. (2003: 198) ein Forschungsdesign vor,

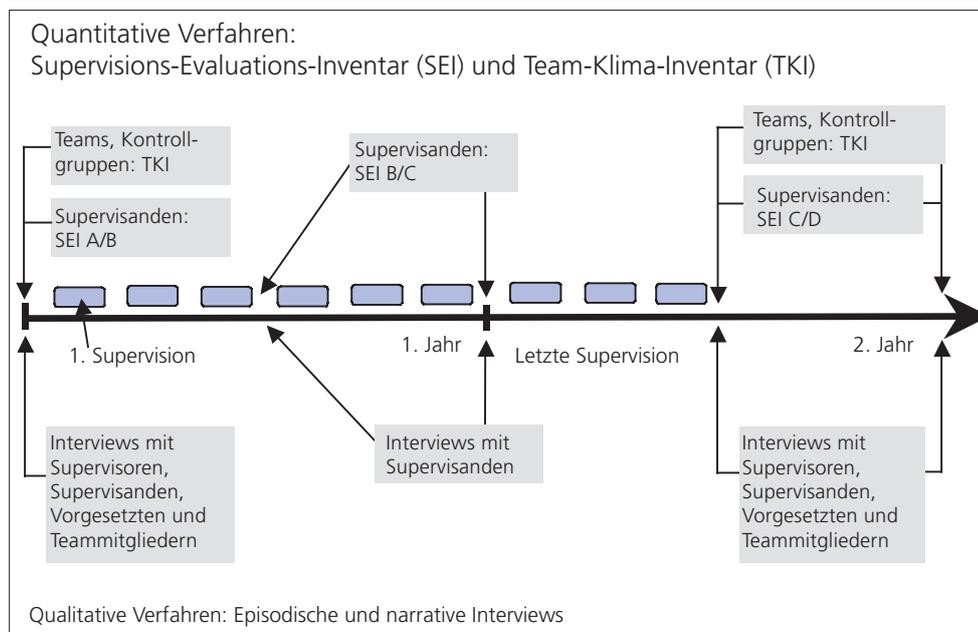
„(...) bei dem anhand eines konkreten Supervisionsprozesses, unter Berücksichtigung der Organisation/Institution der Supervisanden und der Entwicklungen innerhalb dieser Organisation/Institution, die Einflüsse, unter denen die Supervision steht und die von Supervision auf das SupervisandInnen- und das KlientInnen-system ausgeübt werden, erhoben werden. Dies könnte einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung einer an das professionelle Feld der Supervision gebundenen ‚Theorie der Supervision‘ leisten“.

Aussichtsreiche Kandidatinnen für eine organisationstheoretische Fundierung der Supervisionsforschung stellen die Strukturierungstheorie (Giddens 1995) und die Theorie sozialer Systeme (Luhmann 1993, 2000) dar. Für beide Ansätze, die im ursprünglichen Sinn Sozialtheorien sind, gibt es zahlreiche Anwendungsbeispiele für organisationstheoretische Fragestellungen (siehe dazu beispielsweise die Überblicksdarstellungen von Ortmann, Sydow & Windeler 1997: 340ff, Bergknapp in Vorb.).

## Beispiel eines Forschungsdesigns

Das folgende Forschungsdesign wurde entwickelt, um vier organisationsinterne Gruppensupervisionen mit Teamleitern in einem großen deutschen Unternehmen zu evaluieren. Über einen Zeitraum von ein- einhalb Jahren finden alle zwei Monate Supervisionssitzungen statt. Geplant ist der Einsatz quantitativer und qualitativer Methoden zur Daten-Erhebung in den Klienten- und Supervisandensystemen. Als quantitative Verfahren fungieren das Supervisions-Evaluations-Inventar (SEI) für die Supervisanden (Schneider & Müller 1998) und das Teamklima-Inventar (TKI) (Brodbeck, Anderson & West 2000) für die jeweiligen Klientensysteme (Teams der Teamleiter). Die qualitative Datenerhebung erfolgt mit episodischen und narrativen Interviews. Das Hauptaugenmerk ist dabei auf die Erfassung kritischer Ereignisse gerichtet. Der Erhebungszeitraum erstreckt sich über zwei Jahre. Ein halbes Jahr nach Abschluss der Supervisionsprozesse finden die abschließenden Datenerhebungen statt, um auch längerfristige Effekte und Entwicklungen einzubeziehen. Teams, deren Leiter nicht an der Supervision teilnehmen, fungieren als Kontrollgruppe. Das Projekt wird von mehreren Forschern durchgeführt und die Daten werden (auch) in hermeneutisch arbeitenden Kleingruppen ausgewertet (Investigator-Triangulation). Die Auswertungsstrategie ist induktiv, wobei der theoretischen Sensibilität ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Als Hintergrundtheorie für die Auswertung fungiert die Systemtheorie nach Luhmann (1993), die bezüglich der Differenz von Organisations- und Supervisionssystem spezifiziert wurde. Das Ziel dieser Studie ist die Gewinnung von Kategorien zur Entwicklung des Fragebogens zur Supervisions-Transfer-Evaluierung (STE). Die Struktur des Forschungsdesigns ist in folgender Abbildung skizziert:

### Abschließende Bemerkung oder: Ansprüche und Realität der Forschung



Dieses Design wurde gemeinsam mit den Auftraggebern entwickelt. Überraschend war die große Offenheit und hohe Motivation in dieser Planungsphase. Insbesondere die Bereitschaft zur Einrichtung der Kontrollgruppe war erstaunlich,<sup>13</sup> weil die Effekte derartiger Differenzierungen schwer einzuschätzen sind. Abgesehen vom Problem der Störvariablen und der Tatsache, dass die Teams nicht identisch sind und in unterschiedlichen Kontexten arbeiten, sind hier Verzerrungstendenzen zu erwarten (z.B. ‚Nun zeigen wir denen, dass wir auch ohne Supervision ein tolles Team sind‘). Diese Bedenken waren jedoch voreilig, da das Projekt in dieser Form nicht zustande kam. Das Unternehmen stand zu dieser Zeit vor Personalabbaumaßnahmen und das organisationsinterne Klima war von Angst geprägt. Den Auftraggebern schien es deshalb als zu riskant, einem forschenden und neugierigen Fremden den Zugang zu gewähren.

Erst durch einen personellen Wechsel auf der Seite der Auftraggeber wurde das Projekt wieder aufgenommen. Das Design wurde reduziert auf zwanzig episodische Interviews mit Nachwuchsführungskräften, die einen Supervisionsprozess im Rahmen eines Förderprogramms durchlaufen haben. Die ers-

ten Ergebnisse bestätigen obige These, dass organisationsinterne Supervisionen nur in Differenz zur Organisation verstanden werden können. Denn die spezifische Organisationskultur beeinflusst die Psycho- und Soziodynamik des Supervisionsprozesses nachhaltig. Die induktiven Auswertungen beschäftigen sich deshalb primär mit der Grenze zwischen Supervision und Organisation, die für Supervisionen als Grenzgänger von entscheidender Bedeutung ist.<sup>14</sup> Deshalb sind hier weitere Forschungsanstrengungen notwendig.

Aus diesen Erfahrungen leitet sich eine weitere Forderung an zukünftige Supervisionsforschung ab: Notwendig ist die Etablierung einer forschungsfreundlichen Supervisionskultur und ein Abbau der Widerstände, die gegen Evaluationsbemühungen gerichtet sind. Durchdachte und anspruchsvolle Forschungsdesigns nützen wenig, wenn sie nicht zum Einsatz kommen.

- 
2. Beispielsweise: Möller (2001), Denner (2000), Willim-Omlin (1999), Jugert (1998), Beer (1998), Kühl & Pastänger-Behnken (1998), Belardi (1998), Giesecke & Rappe-Giesecke (1997), Schumacher (1997), Conradts (1997), Schreyögg (1994), Carrier (1994), Filsinger et al. (1993), Hirsch (1992).
  3. Allein im Zeitraum von 1994 bis 1996 sind 16000 Veröffentlichungen erschienen, die sich im weitesten Sinne mit Supervision beschäftigen (Märterns & Möller 1998).
  4. Dabei stammen 55 Studien aus den USA und zwei aus Kanada. Die empirische Auseinandersetzung mit Supervision ist in den USA weiter fortgeschritten als in Deutschland oder Österreich. Dies bedeutet jedoch weder, dass der Forschungsstand dort befriedigend ist, noch, dass die Ergebnisse für eine Fundierung der Supervisionsforschung im deutschsprachigen Raum herangezogen werden können, da unterschiedliche Verständnisse von Supervision existieren. In den USA hat Supervision fast immer eine Ausbildungs- und Kontrollfunktion und beschränkt sich auf den klinischen Bereich. Der Schwerpunkt liegt eindeutig auf quantitativ empirischen Studien mit geeichten Messinstrumenten und statistischen Auswertungsverfahren. Qualitative Studien und Fallbeispiele finden sich – im Gegensatz zum deutschsprachigen Bereich – kaum (Petzold et al. 2003: 105).
  5. Belardi (1992: 252, Hervorh. im Orig.) beklagt, „(...) dass die Klienten als eigentliche Adressaten der Supervision in die Rolle der ‚abwesenden Dritten‘ geraten sind“. Verschleiert wird dies bestenfalls durch Plausibilitätsannahmen, welche von automatischen, positiven Auswirkungen der Supervision ausgehen. Für die These, dass Supervision im Klientensystem nicht wirkt, führen Petzold et al. (2003: 231ff) mehrere Gründe an:
    - Patienten sind häufig mehr oder weniger subtilen Unfähigkeitsattributionen seitens der Therapeuten ausgesetzt.
    - Positive Wirkungen werden verhindert, da die Patienten häufig gar nicht wissen, dass ihre Materialien in die Supervision eingebracht werden (siehe dazu Petzold & Rodriguez-Petzold 1997: 299).
    - Daraus folgt logisch, dass die Patienten auch nicht über die Ergebnisse der Supervision informiert werden, wodurch diese nicht optimal genutzt werden können.
    - Therapeuten werden in ihrer Supervisionsausbildung meist nicht auf den Transfer der Supervisionsergebnisse in die Interaktion mit den Patienten vorbereitet.Möller & Märterns (2000: 112ff) weisen zudem darauf hin, dass sich die Beziehungsgestaltungsfähigkeit der Therapeuten, die als zentraler Faktor für den Therapieerfolg in der Psychotherapieforschung nachgewiesen wurde, nur sehr langsam verändert, weshalb sich kurzfristige Supervisionseffekte kaum in der Erfolgsstatistik auf Klientenebene niederschlagen. Zudem können auch durch die Supervision spezifische Grenzen einer Behandlungsmethode nicht transzendiert werden.  
Außerhalb der Psychotherapiesupervisionsforschung finden sich jedoch Studien, die über Effekte im Klientensystem berichten. Diese zeigt beispielsweise Widauer (1996: 116ff) bei einem dreijährigen Supervisionsprozess mit einem Team einer chirurgischen Abteilung auf. Interessant ist die Entwicklung, welche die Supervisionsgruppe in den drei Jahren durchlaufen hat. Während im ersten Jahr strukturiertes Problemlösen und Vertrauensaufbau im Vordergrund standen, konnte im zweiten Jahr die Aufmerksamkeit primär auf Probleme und Konflikte der Kooperation gerichtet werden. Damit war die Basis dafür geschaffen, dass im dritten Jahr die Patienten und deren Anliegen Gegenstand der Supervision waren (teilweise wurden Patienten zu Supervisionssitzungen eingeladen). Dies führte zu einer erhöhten Empathie des Personals für die Belange der Patienten und zu zahlreichen Veränderungen (z.B. patientengerechtere Weckzeiten, geregelte Visitenzeiten, Zimmerverlegung nach Wunsch) und zu einer deutlichen Abnahme schriftlicher Beschwerden der Patienten. Kommunikation und Beziehung der Berufsgruppen untereinander wurden ebenso wie die Arbeitsatmosphäre und auch die Bereitschaft zur Übernahme von (Veränderungs-)Verantwortung deutlich verbessert. Indikatoren für diese Entwicklungen waren ein stark gesunkener Krankenstand (1. Jahr 1327 Stunden, 2. Jahr 440 Stunden), weniger Versetzungsgesuche des Personals und zunehmende Nachfrage nach Praktikumsplätzen durch die Pflegeschule.  
Eine weitere Ausnahme ist die Studie von Jugert (1998), die sich auf Lehrer-Supervisionen bezieht. In einem aufwendigen Untersuchungsdesign mit Wartegruppe (eine zeitlich versetzt supervidierte Gruppe wurde notwendig, da die Lehrer zu einer Kontrollgruppe nicht bereit waren) und unterschiedlichen Methoden (Interviews, Fragebogen, Videoaufzeichnungen) wurden über den Zeitraum von zwei Jahren 46 Supervisanden in sechs Supervisionsgruppen aus sechs Schulen untersucht. Neben positiven Effekten bei den supervidierten Lehrern (Verbesserung der Kommunikation zwischen den Lehrern, konstruktiveres Verhalten in Konfliktsituationen, Stressbewältigung) wurden Veränderung in der Wahrnehmung der

- Lehrer durch die Schüler festgestellt: Lehrer mit Supervision wurden besser beurteilt als Lehrer der Kontrollgruppe. Erstere wurden am Ende der Supervision durchschnittlich als unterstützender als vor Beginn der Supervision wahrgenommen. Die Messung erfolgte mit der Dortmunder Skala zur Erfassung von Lehrerverhalten durch Schüler (DSL), welche erfasst, inwieweit die Lehrer von den Schülern unterstützend (lobend, bekräftigend) versus strafend (streng, tadelnd) wahrgenommen werden (Jugert 1998: 160ff). Somit konnte auch hier eine Wirkung im Klientensystem festgestellt werden.
- 6 Petzold et al (2003: 227) weisen daraufhin, dass kaum eine der Studien zur Supervisionsforschung eine Chance hätte, in ein hochrangiges Journal aufgenommen zu werden. Zur Kritik am objektiven Wissenschaftsverständnis, das in diesen Journals meist anzutreffen ist, siehe unten.
  - 7 Es sind aber gegenteilige Effekte möglich. So kann in Managementfortbildungen beobachtet werden, dass der zeitliche und finanzielle Aufwand die Erwartungen in einer Weise erhöht, dass Erwartungsenttäuschungen wahrscheinlich werden. Andererseits bemisst sich der Wert einer Trainings- oder Beratungsdienstleistung in der ökonomischen Logik am Preis: Nur was viel kostet ist etwas wert. Und: Wer viel zahlt kann viel erwarten.
  - 8 Möller & Märtens vermuten, dass es bei Supervisionen zu einem ‚Varianzerweiterungsphänomen‘ kommen kann. Dieses Phänomen, das aus der Psychotherapieforschung bekannt ist (Bergin 1971), bezeichnet den Sachverhalt, dass die Streubreite in behandelten Gruppen größer als in Kontrollgruppen ist. Vor diesem Hintergrund und der vorliegenden Studien kommen Möller & Märtens (2000: 117) zu der Schätzung, dass sich in zehn Prozent der Fälle vorwiegend Verschlechterungen eingestellt haben.
  - 9 In Fragebögen fehlen meist die Items für negative Auswirkungen, womit das Problem einhergeht, dass eine Verneinung von positiven Items nicht zwangsläufig eine negative Auswirkung darstellt.
  - 10 Ausgangspunkt der Entwicklung des SEI sind halbstrukturierte Interviews, die Andreas Müller als Supervisions-Laie mit dem Supervisions-Experten Klaus Schneider über die Ziele, Methoden, beabsichtigte und unbeabsichtigte Folgen von Supervisionen führte. Aus diesen Experteninterviews wurde ein Explorationsfragebogen entwickelt. Aus den 19 Rückmeldungen entwickelten die Autoren einen Itempool, der vor dem Hintergrund theoretischer Überlegungen, aus dem das SEI (vier Fragebögen mit insgesamt 249 Items) konstruiert wurde (Schneider & Müller 1998: 92f).
  - 11 Vor Beginn des Supervisionsprozesses kommt der SEI A zum Einsatz. Die 31 Items enthalten Fragen zur Person, Arbeitssituation und Erwartungen an die Supervision. Der SEI B ist sowohl vor als auch nach der Supervision einsetzbar. Die 83 Items beziehen sich auf Einschätzungen der momentanen Arbeitssituation in Bezug auf die Ebenen Institution, Kollegen, Klienten und eigene Person. Die Einschätzung von Veränderungen auf diesen vier Ebenen wird im SEI C (98 Items) nach der Supervision erhoben. Ebenfalls nach der Supervision kommt der SEI D (28 Items) mit Fragen zum abgeschlossenen Supervisionsprozess und zur Beziehung zum Supervisor zum Einsatz.
  - 12 Dieser Kritikpunkt gilt für Beratung allgemein, denn es gibt zwar eine Reihe theoretisch fundierter Beratungskonzeptionen aus der Einzel-, Gruppen- und Familientherapie, die auf Organisationsberatung angewendet werden. Organisationen werden allerdings dabei nicht als eigenständige Sozialsysteme, sondern als Konglomerat von Individuen erfasst (Hilse 2001: 335, Fn. 7). Organisationen sind jedoch immer und weniger als die Summe der Individuen. Überlegungen für organisationstheoretisch fundierte Beratungskonzepte finden sich bei Steyrer (1991), Lundberg (1997) oder Iding (2000).
  - 13 Aus einer kontrolltheoretischen Perspektive (siehe dazu Schettgen 1996, Neuberger 1995) mag diese Überraschung naiv wirken, denn ein wissenschaftliches Forschungsprojekt eignet sich sehr gut als Medium der organisationalen Kontrolle. Die Argumentationsfigur ‚zu wissenschaftlichen Zwecken‘ exkulpiert die Auftraggeber und verschleiert deren Kontrollmotive. Zudem lassen sich aus negativen Ergebnissen Verbesserungsmöglichkeiten ableiten und positive Ergebnisse dienen der Legitimation des Verfahrens.
  - 14 Die Ergebnisse dieser Studie werden in der Habilitationsschrift von Bergknapp (in Vorb.) 2007 veröffentlicht.

### Literaturverzeichnis

- Battistich, Peter R. (1997): Evaluation und Erfolgskontrolle in der Supervision – ein Beitrag zur Qualitätssicherung? In: I. Luif (Hrsg.), Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Wien: Orac, S. 129-143
- Beer, Thomas & Gediga, Günther (1998): Evaluation von Supervision: Eine Untersuchung im Bereich der Sozialen Arbeit. In: H. Holling & G. Gediga (Hrsg.), Evaluation in den Arbeitswissenschaften. Göttingen
- Beer, Thomas (1998): Evaluation von Supervision. Ein Beitrag zur Wirkungsforschung und Qualitätssicherung berufsbezogener Beratung. In: P. Berker & F. Buer (Hrsg.), Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder – Designs – Ergebnisse. Münster: Votum, S. 99-129
- Belardi, Nando (1992): Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann
- Belardi, Nando (1998): Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg: Lambertus, 2. aktualisierte Auflage
- Bergin, Allan E. (1971): The evaluation of therapeutic outcome. In: A.E. Bergin & S.L. Garfield (Hrsg.), Handbook of psychotherapy and behaviour change. New York: Wiley & Sons, S.217-270
- Bergknapp, Andreas (i. Vorb.): Zur Logik von Beratungssystemen. Habilitation an der Universität Augsburg
- Blinkert, Baldo & Huppertz, Norbert (1975): Der Mythos der Supervision – Kritische Anmerkungen zu Anspruch und Wirklichkeit. *Neue Praxis* 2, 117-127
- Blumer, Herbert (2004): Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In: J. Strübing & B. Schnetter (Hrsg.), Methodologie interpretativer Sozialforschung. Klassische Grundlagentexte. Konstanz: UVK, S. 321-385 (Original 1969)
- Brodbeck, Felix C., Anderson, Neil & West, Michael (2000): Teamklima-Inventar: TKI. Göttingen: Hogrefe
- Burten, M., Henderson, P. & Curtis Jenkins, G. (1998): Primary Care Counsellors' Experience of Supervision. *Counselling May 1998*, S. 122-133
- Carfio, M.S. & Hess, A.K. (1988): Was kennzeichnet den idealen Supervisor? *Report Psychologie* 13, 2, 18-27
- Carrier, Manfred (1994): Supervision erhöht Arbeitsqualität. *Altenheim* Nr. 33, 10, 1994

- Conrads, Sonja, (1997): Supervision in der Führungskräfteentwicklung. Eine qualitative Studie in einer Versicherung. München: Hampp
- Denner, Liselotte (2000): Gruppenberatung für Lehrer und Lehrerinnen. Eine empirische Untersuchung zur Wirkung schulinterner Supervision und Fallbesprechung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt
- Denzin, Norman, K. (1989): The research act. A theoretical introduction to sociological methods. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall, 3. Auflage
- DGSv (2006) (Hrsg.): Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis wissenschaftlicher Arbeiten. Köln: DGSv
- Ebert, Wolfgang (2001): Systemtheorien in der Supervision. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Opladen: Leske + Budrich
- Filsinger, Dieter, Schäfer, Jutta, Auckenthaler, Anna & Bergold, Jarg (1993): Supervision in der AIDS-Arbeit. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Begleituntersuchung. Abschlußbericht. Berlin: Freie Universität Berlin, Fachbereich Philosophie und Sozialwissenschaften I, Psychologisches Institut
- Flick, Uwe (2002): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 6. Auflage
- Frank, Renate (1998): Qualitätssicherung durch Psychotherapie-Supervision. In: A. Laireiter, & H. Vogel (1998) (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Psychotherapie und der psychosozialen Versorgung – Ein Werkstattbuch. Tübingen: DGVT-Verlag, 647-682
- Fried, Andrea (2005): Konstruktivismus. In: E. Weik & R. Lang (Hrsg.), Moderne Organisationstheorien 1. Handlungsorientierte Ansätze. Wiesbaden: Gabler, S. 31-62, 2., überarbeitete Auflage
- Garfinkel, Harold & Sacks, Harvey (2004): Über formale Strukturen praktischer Handlungen. In: J. Strübing & B. Schnetter (Hrsg.), Methodologie interpretativer Sozialforschung. Klassische Grundlagentexte. Konstanz: UVK, S. 391-426 (Original 1970)
- Giddens, Anthony (1995): Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Campus
- Giesecke, Michael & Rappe-Giesecke, Kornelia (1997): Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in der Beratung und Wissenschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Girtler, Roland (1984): Methoden der qualitativen Sozialforschung. Anleitung zur Feldarbeit. Wien: Böhlau
- Haken, Hermann (1995): Complex systems: Operational approaches in neurobiology, physics, and computers. Heidelberg: Springer
- Hausinger, Brigitte (2006): Der Nutzen von Supervision. In: DGSv (Hrsg.): Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis wissenschaftlicher Arbeiten. Köln: DGSv, S.5-7
- Henry, W.P., Schacht, T.E., Strupp, H.H., Butler, S.F. & Binder, J.L. (1993): Effects of Training in time-limited dynamic psychotherapy: Therapists' responses to training. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 61, 434-440
- Hilse, Heiko (2001): Alte Bilder – neue Herausforderungen. Ein Zwischenruf zur systemischen Organisationsberatung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 32, 3, 323-338
- Hirsch, Rolf D. (1992): Balint-Gruppenarbeit in der Altenhilfe. Köln: Kuratorium Deutsche Altershilfe Wilhelmine-Lübke-Stiftung e.V.
- Holloway, Elizabeth L. (1995): Clinical supervision: a system approach. Thousand Oaks: Sage Publications
- Huppertz, Norbert (1979): Ein Rätsel für Eingeweihte. Ein „Klassiker“ der Supervisionskritik resümiert: Noch immer keine Wissenschaftlichkeit. *Sozialmagazin* 9, 36-38
- Iding, H. (2000): Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus. Opladen: Leske + Budrich
- Jugert, Gerd (1998): Zur Effektivität pädagogischer Supervision. Eine Evaluationsstudie schulinterner Gruppen-Supervision mit Lehrern. Frankfurt a.M.: Lang
- Keslo, Scott J.A. (1995): Dynamic patterns. The self organization of brain and behavior. Cambridge: MIT-Press
- König-Fuchs, C. (1991): Therapeutischer Erfolg und Misserfolg: Kausalattributionen von Therapeuten, Klienten und Supervisoren. Frankfurt a.M.: Lang
- Kühl, Wolfgang & Pastänger-Behnken, Claudia (1998): Supervision in Thüringen. Design einer Erkundungs- und Evaluationsstudie im Bereich der sozialen Arbeit. In: P. Berker & F. Buer (Hrsg.), Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder – Designs – Ergebnisse. Münster: Votum, S. 130-147
- Laireiter, Anton-Rupert (1999) (Hrsg.): Diagnostik in der Psychotherapie. Wien: Springer
- Lamnek, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie. München: Psychologie-Verlags-Union, 3. Auflage
- Leitner, Anton (2003): Zum Geleit. In: H.G. Petzold, B. Schigl, M. Fischer, & C. Höfner (2003): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. Opladen: Leske + Budrich, S. 9-12
- Luhmann, Niklas (1993): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 4. Auflage
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Lundberg, C.C. (1997): Towards a General Model of Consultancy: Foundations. *Journal of Organizational Change Management*. 10, 3, 193-201
- Märtens, Michael & Möller, Heidi (1998): Supervisionsforschung ohne Zukunft? Supervision als homöopathische Inszenierung, Organisationsentwicklung, Supervision, *Clinical Management (OSC)* 3, 205-221
- Märtens, Michael & Petzold, Hilarion G. (2002): Therapieschäden. Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie. Mainz: Mathias Gründwald
- Martin, Jeffrey S., Goodyear, Rodney K. & Newton, Fred B. (1987): Clinical supervision. An intensive case study. *Professional Psychology: Research and Practice*, 18, 3, 225-235
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim: Beltz, 5. Auflage
- Mayring, Phillip (1989): Die qualitative Wende. Grundlagen, Techniken und Integrationsmöglichkeiten qualitativer Forschung in der Psychologie. In: W. Schönplflug (Hrsg.), Bericht über den 36. Kongress der DGFPs in Berlin. Göttingen: Hogrefe, S. 306-313
- Möller, Heidi & Märtens, Michael (2000): Evaluation von Supervision wohin? In: H. Pühl (Hrsg.), Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen: Leske + Budrich, S. 104-122
- Möller, Heidi (2000): Merkmale „guter Supervision“. Schlussfolgernde Gedanken zu den Ergebnissen eines Forschungsprojekts. *Freie Assoziation* 3, 2, 265-287
- Möller, Heidi (2001): Was ist gute Supervision. Grundlagen – Merkmale – Methoden. Stuttgart: Klett-Cotta
- Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Ausbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Enke

- Neuberger, Oswald (1997): Personalwesen 1. Grundlagen, Entwicklung, Organisation, Arbeitszeit, Fehlzeiten. Stuttgart: Enke
- Oeltze, Joachim, Ebert, Wolfgang & Petzold, Hilarion (2002): Integrative Supervision in Ausbildung und Praxis – eine empirische Evaluationsstudie im Mehrebenenmodell. Materialien aus der Europäischen Akademie für Gesundheit - FPI – Publikationen 14/2002, <http://www.fpi-publikationen.de/supervision-wirksamkeit.htm> (Zugriff am 20.03.06)
- Ortmann, Günther, Sydow, Jörg & Windeler, Arnold (1997): Organisation als reflexive Strukturierung. In: G. Ortmann, J. Sydow & K. Türk (Hrsg.), Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.312-354
- Petzold, Hilarion (2003): Allgemeine Überlegungen. In: H.G. Petzold, B. Schigl, M. Fischer, & C. Höfner (2003): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. Opladen: Leske + Budrich, S. 21-33
- Petzold, Hilarion G. & Rodriguez-Petzold, F. (1997): Anonymisierung und Schweigepflicht in supervisorischen Prozessen – ein methodisches, ethisches, klinisches und juristisches Problem. Familiendynamik 22, 3, 288-311
- Petzold, Hilarion G. (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch. Paderborn: Junfermann
- Petzold, Hilarion G. (2001): Geleitwort. In: W. Ebert (Hrsg.), Systemtheorien in der Supervision. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Opladen: Leske + Budrich, S. 13-18
- Petzold, Hilarion G., Schigl, Brigitte, Fischer, Martin & Höfner, Claudia (2003): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. Opladen: Leske + Budrich
- Petzold, Hilarion G., Schigl, Brigitte, Fischer, Martin & Höfner, Claudia (2003): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. Opladen: Leske + Budrich
- Sauer, Joachim (1996): Skizzen einer missglückten Teamsupervision. *Supervision* 29, 52-64
- Schettgen, Peter (1996): Arbeit, Leistung, Lohn. Analyse- und Bewertungsmethoden aus sozioökonomischer Perspektive. Stuttgart: Enke
- Schneider, Klaus D. & Müller, Andreas (1995): Evaluation von Supervision. *Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation* 27, 86-98
- Schneider, Klaus D. & Müller, Andreas (1998): Das Supervisions-Evaluations-Inventar (SEI). Entwicklung und Anwendung. In: P. Berker & F. Buer (Hrsg.), Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder – Designs – Ergebnisse. Münster: Votum, S. 90-98
- Scholz, Christian (2000): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München: Vahlen, 5., neubearbeitete und erweiterte Auflage
- Schreyögg, Astrid (1994): Supervision. Didaktik und Evaluation. Paderborn: Junfermann
- Schumacher, Bernd (1997): Die Balance der Unterscheidung. Zur Form systemischer Beratung und Supervision. Heidelberg: Auer, 2., korrigierte Auflage
- Steyrer, Johannes (1991): ‚Unternehmensberatung‘ – Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung. In: M. Hofmann (Hrsg.), Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 1-44
- Widauer, Hermann (1996): Die Bedeutung der Supervision für Institutionen und ihre Mitarbeiter am Beispiel von Veränderungen des Arbeitsklimas auf einer Station im Krankenhaus. In: H. Brandau (Hrsg.), Supervision aus systemischer Sicht. Salzburg: Otto Müller, S. 116-122, 3. Auflage
- Willim-Omlin, Karin (1999): Supervision – Eine praxisorientierte Fortbildung für Lehrer an Schulen für Körperbehinderte. Dissertation an der Universität zu Köln, Heilpädagogische Fakultät
- Wittmann, Werner (1990): Aufgaben und Möglichkeiten der Evaluationsforschung in der Bundesrepublik Deutschland – Technologietransfer aus den Sozialwissenschaften. In: U. Koch & W. Wittmann (Hrsg.), Evaluationsforschung. Berlin: Springer, S. 7-13

*Andreas Bergknapp*

*In insgesamt 6 workshops stellten SupervisorInnen gemeinsam mit ihren KundInnen konkrete Projekte ihrer Zusammenarbeit vor. Die Dokumentation der Präsentationen und Diskussionen bilden wir hier in all ihrer Unterschiedlichkeit und Skizzenhaftigkeit ab.*

### WORKSHOP A

## Supervision – Ein Steuerungsinstrument in der Organisationsentwicklung

### Kurze Beschreibung des vorgestellten Projekts

Fünf SupervisorInnen arbeiten mit allen Gruppenleitungen eines Wohnbereiches. Ziel ist es, organisationsrelevante Themen zu bündeln und diese zurück zu binden in die Ebene der Heimleitungen, der Abteilung „fortbilden & entwickeln“ sowie der Bereichsleitung. Nach fünf Sitzungen Supervision setzten sich alle am Projekt beteiligten SupervisorInnen mit der Bereichsleitung und dem Leiter der Abteilung „fortbilden & und entwickeln“ zusammen um den Prozess zu reflektieren. Es entstand eine umfassende Diagnose, eine Art Kulturanalyse mit sehr konkreten Anregungen über die Veränderungsbedarfe in der Organisation, ein Beitrag zur Organisationsentwicklung, an dem die MitarbeiterInnen sowie unterschiedliche Leitungsebenen beteiligt waren und so steuernd eingreifen und mitbestimmen konnten.

### Die zwei wichtigsten Fragen

1. Wie kann es gelingen einen umfangreichen Veränderungsprozess mit Hilfe von SV gelingend zu gestalten?
2. Ist es aus betriebswirtschaftlicher Sicht empfehlenswert, mehrere SupervisorInnen an einem Prozess zu beteiligen? Wie gehen SupervisorInnen mit ihrer Konkurrenz um?

### Hintergrund

Die Stiftung Liebenau ist ein aus christlicher Motivation heraus entstandenes, unabhängiges Sozial- und Bildungsunternehmen und wurde 1870 gegründet. Mit ihren Einrichtungen in der Altenhilfe, Behindertenhilfe, im Gesundheitswesen und im Bildungsbereich ist sie in Deutschland, in Österreich, der Schweiz und in Bulgarien an insgesamt mehr als 80 Standorten tätig. Die Stiftung Liebenau ist eine Stiftung bürgerlichen Rechts auf kirchlich-katholischer Grundlage.

Der am Projekt beteiligte Bereich Hegenberg ist ein vollstationärer Wohnbereich mit 380 Plätzen in fünf Heimbereichen für mehrfach behinderte Menschen. Entsprechend dem Bedarf sind angegliedert: eine Schule, eine Werkstatt und diverse, unterschiedliche therapeutischen Angebote.

### Auftragsprofil der Bereichsleitung und der Abteilung „fortbilden & entwickeln“

Zwei Supervisoren und drei Supervisorinnen wurden beauftragt, mit allen Gruppenleitungen des Wohnbereiches supervisorisch zu arbeiten. Fünf bis sechs Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter fanden sich heimübergreifend zu Supervisionsgruppen zusammen. Die Themen der Supervision bezogen sich auf die durch Umstrukturierung und neue Arbeitsinhalte veränderte Rolle und die damit verbundenen Schwierigkeiten und Konfliktpotentiale. In den Prozessen sollten interne Arbeitsabläufe überprüft und gegebenenfalls verändert werden. Strukturelle Konfliktauslöser sollten ausfindig gemacht und der Bereichsleitung zurückgemeldet werden. Der Prozess war für alle Gruppenleiter und Gruppenleiterinnen verpflichtend. Vereinbart wurde nach der fünften Sitzung ein „Rückbindegespräch“. Daran nahmen teil: der Bereichsleiter, der Leiter Abteilung fortbilden & entwickeln sowie alle in den Prozess eingebundenen Supervisoren und Supervisorinnen. Die Ergebnisse wurden anschließend in den einzelnen Heimbereichen weiter kommuniziert und haben zur Steuerung der Organisationsentwicklung beigetragen.

### *Inhalte und Ergebnisse*

Neben den erwähnten Umstrukturierungen und den damit verbundenen neuen Arbeitsinhalten wurde dieser Prozess auch durch zum Teil schwierige Teamsituationen notwendig. Dem hohen Anteil von jährlich z. B. durch Ausbildung regelmäßig wechselnden jungen Mitarbeitenden standen immer ältere Gruppenleitungen gegenüber, was bisweilen den Anschein eines Generationenkonflikts annahm. Die Stellenbeschreibung der Gruppenleitungen war gerade erst neu geschrieben worden und viele der Mitarbeitenden fühlten sich unsicher im Umgang mit ihren jetzigen Aufgabenfeldern. Die geringe Resonanz auf freie Gruppenleitungsstellen legte den Schluss nahe, diese Leitungsposition sei nicht mehr erstrebenswert. In der St. Gallus-Hilfe wurde über die „leistungsbezogene Vergütung“ ebenso nachgedacht wie über die Dezentralisierung der Einrichtung und über neue Formen der Eingliederungshilfe wie z.B. das „persönliche Budget“. In den letzten Jahren hatte es so manchen (un)nötigen Veränderungsprozess gegeben, in Süddeutschland sagt man: „Wir haben einige Säue durchs Dorf getrieben“. Es war notwendig, diese „Säue“ und die damit verbundenen Phantasien, Frustrationen aber auch die Hoffnungen wieder einzufangen, sie zu bündeln und gemeinsam das Neue zu (er)finden, das mehr von Dauer sein konnte und mehr Tragfähigkeit hatte.

Die angefragten Supervisoren und Supervisorinnen waren im Haus bekannt und die Mitarbeiterschaft hat über viele Jahre hinweg gute Erfahrungen mit Supervision gemacht. Dies und die große Transparenz des Projekts trugen entscheidend dazu bei, dass der Widerstand trotz angeordneter Supervision gering war. Der Prozess war heimübergreifend angelegt und durchbrach die hausintern übliche Feststellung „Wir hier haben ganz andere Bedingungen als die dort drüben“. Auch mischten sich in den Gruppen die erfahrenen und unerfahrenen Gruppenleiter und Gruppenleiterinnen, also „ältere und jüngere Personen“. Die kleinen Supervisionsgruppen ermöglichten allen Gruppenleiterinnen und Gruppenleitern, sich ihren Raum zu nehmen. Dabei wurde der Bedarf, gemeinsam in den Austausch – auch heimübergreifend – zu gehen, sehr sichtbar. Die Gruppenleitungen wurden mit ihren Anliegen wahrgenommen und entwickelten Neugierde, wie die Kolleginnen und Kollegen in anderen Wohnheimen des Bereichs Hegenberg den Alltag mit allen Anforderungen bewältigen. Die Supervisoren und Supervisorinnen verhielten sich durch die Zusammenarbeit in der Interventionsgruppe wenig konkurrierend untereinander.

Im Rückbindegespräch wurde deutlich, dass viele der langjährig Mitarbeitenden in der Einrichtung eine hohe Identifikation entwickelt haben. Diese langjährig zugehörigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen tragen ein Stück weit „das Ganze“, weil sie viele Werte und Normen leben und hoch halten. Das ist Teil des Generationskonfliktes und gleichzeitig ein Teil der Qualität in der Arbeit. Diese hoch identifizierten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fragen sich aber auch, ob sie denn mit all ihrem Engagement, ihrer Kompetenz und ihrem Elan gesehen und Wert geschätzt werden.

### *Im Prozess entstanden Fragen an die Organisation*

Ist das, was wir tun, auch das, was die Menschen hier brauchen? Werden die Heime aufgelöst und zerfällt das bisher Gewohnte durch den Trend, ambulante Maßnahmen zu bevorzugen? Was verändert sich durch den verstärkten Einsatz von Teilzeitkräften oder durch das „persönliche Budget“? Zerbrecen die Ideale oder schaffen wir es, sie in neue Konzepte einzuarbeiten? Wollen wir das Neue oder arbeiten wir lieber weiter wie bisher? Wie viel Entprofessionalisierung verkraftet ein Team? Steht in der Mitte der Mensch oder das Geld? Wo bleibt die Verbindlichkeit von (christlichen) Werten? Wer von den Leitungspersonen kann diese weiter transportieren und wertschätzend anerkennen als Vorbild, gerade für die jüngeren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

### *Es gab auch Fragen an die eigene Rolle und das Aufgabenfeld*

Sind wir überhaupt Leitungspersonen, wenn wir den Großteil unserer Arbeit damit verbringen als Kollege und Kollegin im Team Betreuungsarbeit zu leisten? Wie können Konflikte mit uns und durch uns geklärt werden? Wie gelingt dies mit einer wertschätzenden Haltung? Wo liegen Konflikte in der Struktur, wo an den Personen? Welche Konflikte müssten akzeptiert und ausgehalten werden? Wie bekomme ich Wertschätzung „von oben“? Wie gebe ich selbst Anerkennung und Wertschätzung weiter? Wie kann ich den Chef einfordern wenn ich etwas von ihm brauche?

Aus supervisorischer Sicht wurde empfohlen, den Prozess in der Supervision zu verlängern. Außerdem sollte die Abteilung „fortbilden & entwickeln“ ein Seminar „kollegiale Beratung“ anbieten. Auch erschien es notwendig, das Thema Beziehung und Kommunikation über alle Hierarchie-Ebenen hinweg aufzugreifen. Dahinter versteckten sich natürlich weitere Themen wie „Anerkennung geben“, „das eigene Leitungsverständnis“ klären, „Umgang mit Konflikten“, „Wertewand“l und so weiter. Die Rolle als Gruppenleitung und gleichzeitig mitarbeitende Kollegin oder mitarbeitender Kollege ist schwierig und muss vermutlich immer wieder in den unterschiedlichsten Gremien und auf unterschiedlichsten Ebenen besprochen werden. Die Institution erhielt so eine umfassende Diagnose, eine Art Kulturanalyse.

Das Wertvolle des Prozesses für die Gruppenleitungen, so wurde in der Auswertung deutlich, war der heimübergreifende Austausch unter „Gleichen“. Hier entstand ein Gefühl, endlich nicht mehr allein zu sein. So entwickelte sich Identifikation mit der Rolle als Gruppenleitung. Das Lernen von anderen war bestärkend und Mut machend. Es wurde deutlich, dass der Bedarf, Veränderungen vorzunehmen, um den Gruppenleiterinnen und Gruppenleitern mehr Kontakt untereinander zu ermöglichen, sehr groß ist. Die Identifikation mit der eigenen Rolle fällt leichter, wenn man sich einer Gruppe von „Gleichen“ zugehörig fühlen kann. Die Supervision wurde als hilfreiches Instrument erlebt, das unbedingt weitergeführt werden soll.

### *11 Hypothesen, warum diese Kooperation gelang*

- 1 Es war ein Prozess ohne Not. Die Supervisorinnen und Supervisorinnen waren nicht in heftigen Konflikten verstrickt. So gab es die Möglichkeit einer notwendigen, gemeinsamen Standortbestimmung, gerade weil die Ebene der Gruppenleitungen in einem ständigen Veränderungsprozess steht.
- 2 Es war für die Bereichsleitung eine Möglichkeit, ungefilterte aber konzentrierte Rückmeldungen über die Befindlichkeit und die Themen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten.
- 3 Die Supervisorinnen und Supervisorinnen hatten den Auftrag, an den für sie relevanten Themen zu arbeiten und lediglich die wichtigen Ergebnisse für die Organisation sichtbar zu machen.
- 4 Wichtig war die Vereinbarung im Vorfeld: offene Kommunikation quer durch die hierarchischen Ebenen durch Rückbindungsgespräche. Die Ergebnisse der Supervisionsprozesse wurden reflektiert und als Grundlage für weitere strukturelle und konzeptuelle Veränderungsprozesse genutzt.
- 5 Leitung macht deutlich: Es geht nicht darum, sich die Probleme vom Hals zu schaffen sondern sie besser zu verstehen, und Ergebnisse als Handlungsorientierung zu nutzen, um anschließend Lösungsstrategien zu entwickeln.
- 6 Supervisorinnen und Supervisorinnen können sich trotz angeordneter Supervision auf bestehende Fragen und Konflikte einlassen. Die Kultur ist nicht verdammend (Beschimpfung der Organisation) sondern motivierend (Welche Ideale können wir innerhalb des Hauses gemeinsam mit Leitung – trotz der Bedingungen von außen – weiterführen?).
- 7 Es gab in der Vergangenheit immer wieder gute Erfahrungen, sowohl in den Konflikten mit Leitung als auch mit dem gut eingeführten Instrument Supervision.
- 8 Es war eine Möglichkeit, Mitarbeitende bei der Ausübung ihrer beruflichen Leitungsrolle zu unterstützen; diese Unterstützung kam emotional und formal bei den Gruppenleitungen an.
- 9 Es war eine Möglichkeit, Rollen anzuschauen und Erwartungen zu klären. Es war eine Möglichkeit, eine Art Kulturanalyse zu entwickeln und innerhalb der Organisation weiter zu transportieren (auch in die Geschäftsführung hinein).
- 10 Die Einbindung der Abteilung „fortbilden & entwickeln“ in den Prozess war von Anfang an zentral. Die Abteilung hatte den Kontakt zu den Supervisoren und Supervisorinnen, verhandelte den Kontrakt und wurde beim Rückbindungsgespräch mit einbezogen, um Fortbildungsbedarfe festzustellen.
- 11 Die beteiligten Supervisoren und Supervisorinnen standen durch die gemeinsame Arbeit in der Interventionsgruppe in einem engen Austausch und damit wenig in Konkurrenz. Für die Supervisorinnen und Supervisorinnen der unterschiedlichen Supervisionsgruppen waren die Prozesse hinsichtlich des Supervisionskonzepts vergleichbar.

### *Resümee*

Der Austausch mit KollegInnen und die gemeinsam erarbeitete Diagnose waren sehr fruchtbar, alle am Prozess Beteiligten sehr zufrieden. Seit diesem Projekt regen wir in Organisationen immer wieder an, unterschiedliche BeraterInnen mit den zuständigen Leitungskräften an einen Tisch einzuladen und die Diagnosen miteinander zu reflektieren und Handlungsbedarfe zu erörtern. Wir erleben immer wieder, dass BeraterInnen so die ganze Bandbreite von Supervision und die Einsatzmöglichkeiten von SupervisorInnen aufzeigen können.

*Heike Baum, Supervisorin DGSt, Ravensburg*

*Christoph Gräf, St. Gallus Bereichsleitung Kinder, Jugend und Familie der Stiftung Liebenau, Meckenbeuren-Liebenau*

## Loslassen, um etwas Neues zu beginnen – „close to you“

### Veränderungsprojekt im Automatisierungstechnik-Unternehmen ifm electronic GmbH Tett nang

#### Kurze Beschreibung des vorgestellten Projekts

Hier geht es um die Zusammenlegung zweier Abteilungen eines aufstrebenden Produktionsunternehmens in der Elektronik-Industrie, das u.a. Annäherungs-Schalter herstellt. Die Zentrale Steuerung und der Einkauf erhielten von ihren Führungskräften die Aufgabe, sich in einem Großraum-Büro mit 40 Personen anzunähern. Reibungsverluste sollten reduziert werden, welche zwischen zwei getrennten Büros vorkamen. Die Mitarbeitenden begrüßten dieses Vorhaben zunächst nicht. Statt ihren Widerstand zu übergehen, zogen die Führungskräfte, der Personalleiter und ein Mitglied der Geschäftsleitung externe Beratung hinzu.

Nach der Problemschilderung durch die Führungskräfte schlug die Beraterin jeweils für jede Abteilung einen „Workshop zum Abschiednehmen“ von der bisherigen Situation vor. Nach der Zusammenlegung der beiden Abteilungen könne dann ein „Neubeginn-Workshop“ stattfinden. Die Führungskräfte begrüßten diesen Lösungsweg. Es gab Vorbereitungstreffen, in denen Beraterin und Führungskräfte in einen „Fein-Tuning“-Abstimmungsprozeß miteinander traten, nah dran, ganz entsprechend des Firmen-Claims „close to you“. Im Anschluss festigte sich das Vertrauen, welches der Beraterin gleich zu Anfang in hohem Maße entgegen gebracht wurde. Somit konnte sie während der Workshops auch brisante Themen offen ansprechen und dadurch für alle besprechbar machen.

Die Workshops waren etwa sechs Stunden lang, begannen nachmittags und gingen bis in den Abend. Die Gelegenheit, sich kollektiv von etwas Bisherigem zu verabschieden, wurde unterschiedlich genutzt. Ärger und Vorbehalte wurden hingegen intensiv thematisiert, bearbeitet und in einen konstruktiven Zugang zur neuen Situation gewandelt. Was den Abteilungen jeweils als bewahrenswert galt, wurde in das neue große Büro hinüber transportiert. Aushandlungsprozesse zwischen den beiden Abteilungs-Kulturen förderten die Entstehung eines Selbstverständnisses als einer neuen großen Abteilung mit zwei Funktionsbereichen. Die Mitarbeitenden gingen in die Selbstverantwortung, sie gestalteten aktiv. Damit überwandten sie das Erleben von Ohnmacht, es werde etwas gegen ihren Willen von oben herab „durchgezogen“. Entscheidend war dabei die Bereitschaft der Führungskräfte, sich selbst in den Workshops persönlich als Teilnehmer einzubringen und sich dabei als Teile der Teams mit Führungsaufgaben von der Beraterin anregen und leiten zu lassen.

#### Die zwei wichtigsten Themen

- Bei Veränderungsprojekten in der Organisationsentwicklung Raum zu schaffen für die individuellen und kollektiven Leistungen eines Trauerumwandlungsprozesses, wirkt sich konstruktiv aus auf den Neubeginn. Mitarbeitende werden in ihren Widerständen respektiert und ernst genommen.
- Der mit großer Sorgfalt gestaltete Vertrauensaufbau zwischen Führungskräften und Beraterin hatte sehr positive Auswirkungen auf den nachfolgenden Prozess in den Workshops mit allen Mitarbeitenden.

#### Resümee

Gelungen. Eine tragfähige Basis entstand „innen“ dafür, sich den Stürmen im Wettbewerb „außen“ zu stellen. „Sie öffnen unsere MitarbeiterInnen für Veränderung“ war das Feed-Back an die Beraterin. Die Führungskräfte begeisterten im Workshop. Die Beraterin beneidet die Führungskräfte um das Vertrauen untereinander und um das Einlassen aufeinander – was beides zu diesem Erfolg führte. Dadurch wurde es auch den anderen beteiligten Mitarbeitenden möglich zu vertrauen. Führungskräfte und Beraterin riskierten das Vertrauen zuerst.

*Eberhard Gruber, Hauptabteilungsleiter Wertflussmanagement ifm, Tett nang*

*Karl-Heinz Rist, Abteilungsleiter Zentrale Steuerung ifm, Tett nang*

*Andreas Welke, Abteilungsleiter Operativer Einkauf ifm, Tett nang*

*Martin Buck, Geschäftsführer Unternehmensleitung ifm, Tett nang*

*Ursula Hosch, Supervisorin DGSv, Rückgrat für Eigensinnige, Lindau im Bodensee*

## Protokoll des Workshops B

Daten zum Unternehmen: 2.500 MitarbeiterInnen (1.000 davon in Tettngang), 60% Export, 70.000 Kunden. In den letzten Jahren hatte das Unternehmen ein jährliches Wachstum von 10 bis 15%.

WorkshopteilnehmerInnen: 4 Männer und 14 Frauen – gesamt 18 Personen.

In der Vorstellungsrunde kristallisierten sich 3 Motive für die Teilnahme an diesem Workshop heraus: Bei Veränderungen erlebten Widerstand diskutieren, gelungenes Beispiel aus der Wirtschaft hören, Frage nach der Begleitung von Menschen in Organisationsveränderungen erörtern.

Die Workshopgruppe wurde mit einer Wahrnehmungsübung in das Thema eingeführt. Die Führungskräfte und die Supervisorin beschrieben den Ablauf des Projektes und beantworteten Fragen.

Das Projekt umfasste zwei Workshops, an denen alle MitarbeiterInnen und die Abteilungsleiter teilgenommen haben. Die Workshop dauerten jeweils von 14:00 bis 20:00 Uhr. Der erste Workshop fand im März, der zweite Workshop im November statt.

### Struktur der Loslass Workshops - für beide Abteilungen jeweils einzeln

#### 1. Motive

Die Gründe, warum wir diesen Workshop machen.

Weshalb wir auffordern, sich selbst hierbei aktiv einzubringen.

Die Vorgesetzten beschreiben es. Die Beraterin sagt etwas zur Gestaltung von Abschiedsprozessen im Arbeitsleben.

#### 2. Abteilungsgeschichte

Vorstellung der Abteilungs-Mitglieder: Seit wann bin ich da? Wie war mein Weg zu und bei ifm?

Mein Gebiet jetzt in dieser Abteilung.

Was war bis jetzt mein Beitrag zum Gelingen unserer Arbeit? Was war meine bisherige Rolle in unserer Abteilung?

#### 3. Umstrukturierung

Was war mir hier lieb und vertraut? Was verliere ich?

Was entsteht neu? Was gewinne ich dabei – hoffentlich?

#### 4. Ritual

Symbolischer Abschied von der bisherigen Form

#### 5. Abteilungs-Identität: Das soll transportiert werden

Was charakterisiert und als ganze Abteilung von ifm?

Worauf legen wir Wert, jetzt und in Zukunft?

#### 6. Unsere Zukunft bei ifm in der neuen Form

Was wollen wir nicht? Wovon grenzen wir uns ab?

Was wollen wir? Was tun wir dafür? Wozu laden wir ein?

#### 7. Möglicher Ausgang: Würdigung und Aufbruch

Das Bisherige war gut. Wir würdigen es. Jetzt wird es beendet.

Das bedauern wir. Gleichzeitig öffnen wir uns für das Neue.

Nach diesem Workshop fand der Umzug bzw. die räumliche Zusammenlegung statt.

Die Integration gelang durch den ersten Workshop und bildete eine gute Basis für die Zusammenarbeit.

### Struktur des Neubeginn Workshops – für die eine neue Abteilung aus zweien

1. Wie fühle ich mich / wie fühlen wir uns, nachdem wir losgelassen haben?

2. Haben wir wirklich losgelassen von der alten Form?

Wovon ja? Wovon noch nicht?

3. Welche Vorteile nehmen wir wahr seit dem Umzug? Wie nutzen wir sie?

4. Gibt es Nachteile? Wie gleichen wir sie aus?

*Barbara Ganath*

*Peter Schneider*

## Supervision und Coaching als Elemente eines OE-Prozesses in der Neonatologie der Universitätsklinik Bern

### *Ziele*

Aufbau geeigneter Leitungsstrukturen in einer stark gewachsenen Abteilung, Bewältigung des Übergangs von der alten Frauenklinik in die Kinderklinik

### *Beteiligte*

Alle Mitarbeitenden im Pflegebereich und im ärztlichen Bereich auf allen Hierarchiestufen (ca. 130)

### *Ablauf*

Diagnosestellung – Aufteilung in einen Prozess der Fachautonomie, um in einem weiteren Schritt aus der professionellen Sicherheit die Zusammenarbeit zu fördern.

### *Ergebnis*

Stark verbesserte Führungsstrukturen, weniger „Gartendenken“, bessere Zusammenarbeit. Organisationsentwicklung wird in der ganzen Kinderklinik anerkannt und von anderen Abteilungen eingefordert.

### *Die zwei wichtigsten Themen*

- Führung und Zusammenarbeit wird nicht als aufgepfropfte Maßnahme, sondern aus der professionellen Autonomie heraus aufgebaut. Dies hieß am Anfang starke Zurückhaltung in Bezug auf „billige“ Zusammenarbeit.
- Zusammenarbeit an der Schnittstelle zu anderen Abteilungen war genau so wichtig wie die innere Zusammenarbeit. Konflikte auf den Schnittstellen müssen angegangen und die Lösung auf strategischer Ebene vorgegeben werden.

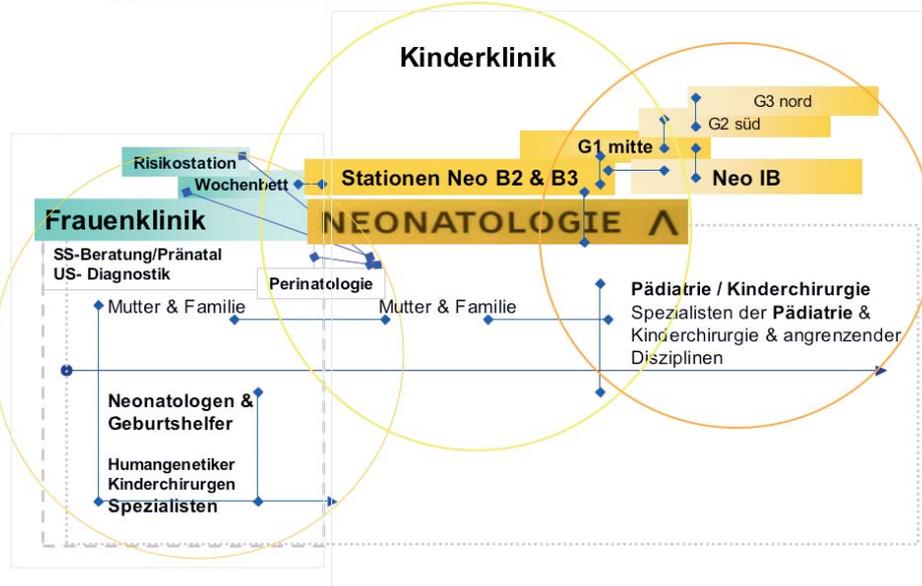
### *Resümee*

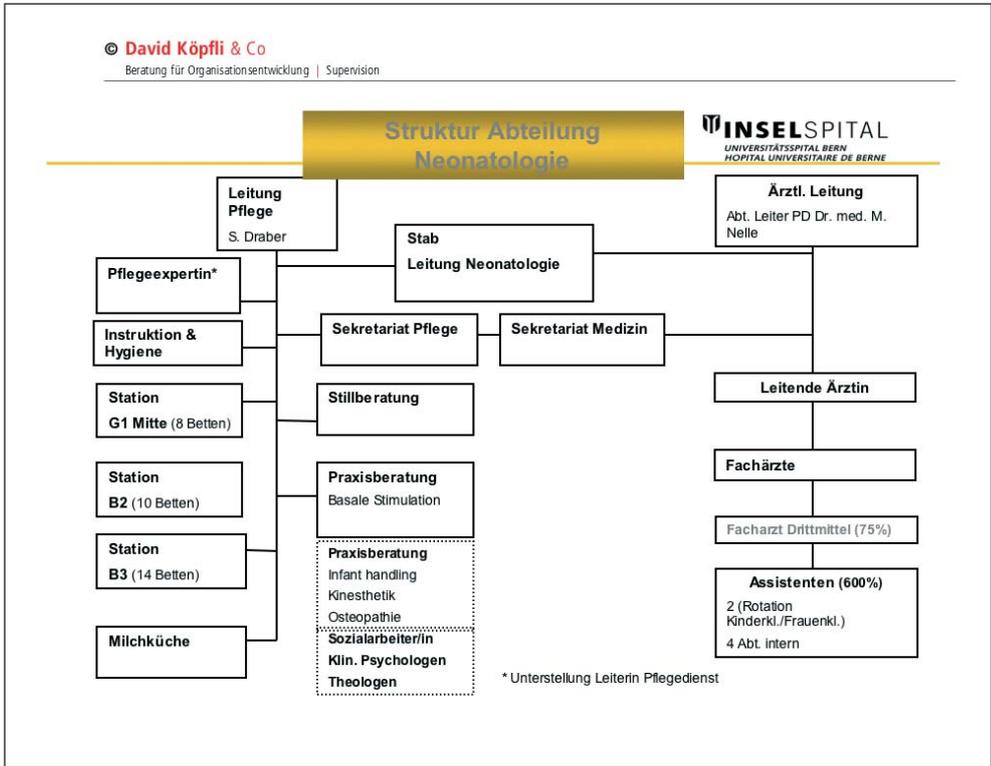
Gut gelungenes Projekt, in dem OE und Supervision in ihrer Abgrenzung sich gut ergänzt haben (ähnlich wie die Abgrenzung zwischen den Berufsgruppen schlussendlich die Zusammenarbeit fördert). Große Sorgfalt des Auftraggebers, den Prozess fundiert und engagiert zu gestalten sowie in der Abgrenzung zwischen Beratersystem und Auftraggebersystem.

## Ausgangslage Ende 2003

- 120 Mitarbeitende an 3 Standorten, unterschiedliche Professionen und Führungsstrukturen
- Kontroverse Vorstellungen auf Ebene Kantonsregierung über die Bedeutung der Neonatologie im Kontext Kinder- und Frauenklinik
- Organisatorische Zusammenführung mit der KK und örtliche Zusammenführung mit der neuen Frauenklinik = Widerstände und unterschiedliche Betriebskulturen
- (personell) unklares Führungsverständnis und unklare Führungsrollen in der Pflege auf Ebene SL und Leitung Pflege
- Disfunktionale fachliche Abgrenzungen zwischen Pflege und Medizin
- Mangelndes Wissen und unterschiedliche Vorstellungen über die Gestaltung der Aufgaben, Rollen und Arbeitsprozesse
- Misstrauen gegen einander, gegen unten und oben und gegenüber aussen
- Hohes Engagement und Motivation für die Kernaufgaben in allen Berufsgruppen

## „Zentrum für Perinatal Medizin“

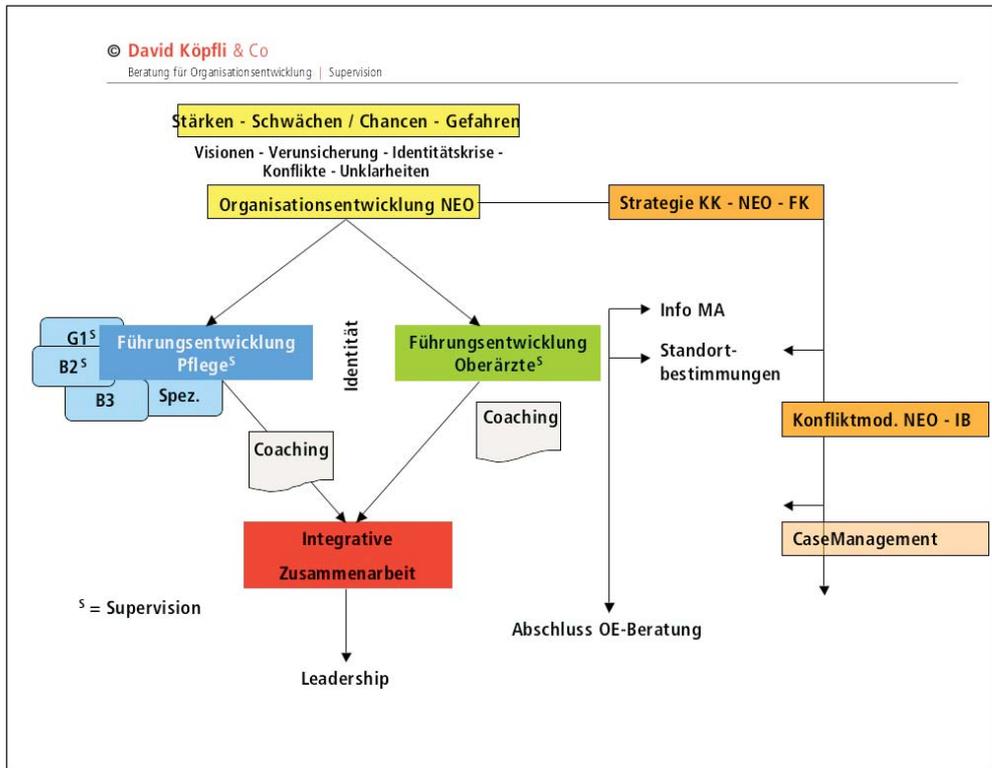






### Ziele 2004

- Stabilisierung
- ZusammenArbeit  
Verständnis?
- Kommunikation  
Offenheit  
Transparenz
- Klarheit u. Haltung  
Position  
Ethik  
Weiterbildung
- Aufbau trotz Sparen?  
Effizienz  
Abläufe
- Aenderungen  
Ja, Welche
- Optimistisch?  
Ja, sehr wohl!



### Supervisionen als Elemente des OE-Prozesses

Wann	Supervisionssystem	Wirkung aus Kundensicht
Ende 2003	Abgangsbegleitung bisherige Pflegedienstleitung	Klarheit der Führungssituation und Rollen Symmetrie in der Leitung (Ärzte-Pflege) ist hergestellt
2004 bis 2006	Abteilungsleitung, Pflegedienstleitung, Berater: Steuerung und Begleitung/Beratung der Metaebene Alle 2 Monate ein Sitzung	Sicherheit / Festigung für die Organisationsentwicklung, um Führung gemeinsam wahrzunehmen.
Mai 2004 bis Jan. 2005	Supervision der Leitungen Pflege: Führung und Zusammenarbeit 5 Sitzungen extern begleitet Talentorientiertes Expertensystem Leonardo 3.4.5 2 Sitzungen Intervention 1 Sitzung begleitet 3 Sitzungen Intervention 1 Sitzung/Abschluss begleitet	Erfolgreiche Rollenfindung der Stationsleitungen Pflege Geglückter Wechsel der Leitung auf Station B2 Sicherheit in der fordernden Führung Gelungene Übernahme von Verantwortung in Leitungsaufgaben (Mitarbeiterführung, proaktives Verhalten, Grenzen managen)
April 05 bis Juli 05	Supervision B2 mit einem Teil des Teams mit interner Beraterin (Theologin) 5 Sitzungen	Psychohygiene für das Team Präzisierung des Bedarfs an Unterstützung auf der Ebene der Leitung und auf der Ebene des Teams
Juni 2004 bis August 2005.	Führungsentwicklung des ärztlichen Bereichs in Form von Supervision in Verbindung mit konzeptionellen Ergänzungen mit der Leitenden Ärztin, und den Oberärzten: 5 Sitzungen extern begleitet 2 Sitzungen Intervention 1 Sitzung begleitet Talentorientiertes Expertensystem Leonardo 3.4.5	Klarheit über die zu entwickelnde Führungshandhabung Identifizierung von unterschiedlichem Zeitverständnis, sowie in der Verbindlichkeit der Führungsarbeit (Verantwortung, Schnittstellen, Management, Infoflüsse usw. wahrzunehmen und umzusetzen) Notwendigkeit sich über Führungsaufgaben, Führungsverständnis, Führungsrollen und Strukturen

## Teil 2

Wann	Beratungssystem	Wirkung aus Kundensicht
September 05 bis November 05	Supervision mit B2 4 Sitzungen mit ganzem Team und Berater	Verbindlichkeit für alle Verständnis, dass die NEO nicht der Nabel der Welt ist, sondern innerhalb eines Versorgungsauftrag funktionieren muss -> Bereitschaft über Aufgaben, Rollen und Bedeutung nachzudenken. Versachlichung und erweiterte Toleranz trotz hohem individuellem Engagement. Teambzusammensetzung im Sinne der Passung
April 05 bis Nov. 05	Coaching Leitende Ärztin mit Berater Klärung der Leitungsfunktionen als Leitende 2 x 3 Sitzungen	Unterscheidung von Aufgaben im administrativen Bereich und Leadership führt zu neu vereinbartem Aufgabenverständnis und damit zu mehr Zufriedenheit. Zunehmendes Wissen über Grenzen und Zumutbarkeiten
Sept. 05	Coaching klinische Spezialistin mit Berater 1 Sitzung	Rollenklarheit zwischen Beratung und Leitungsaufgaben durch Auftragsklärung zwischen Linie und Spezialistin
Jan. 06	Supervision G1Mitte; Risiko und Feedback 2 Sitzungen	Möglichkeiten und Grenzen von Feedback, Unterscheidung zu Briefing und Debriefing, festigt die Zusammenarbeit.
Auf Anfrage durchgehend	Supervision Stab Leitung ca. alle 4 Mt. mit Berater	Irritationen durch Berater führte zur Infragestellung der Führungsphilosophie und -strukturen
März 06	Führungsworkshop Aufgaben, Führungsrollen und Verantwortung im Spannungsfeld von Chefarztmodell und CEO-Modell.	Bearbeitung eigener Führungsbilder führt zu neuen funktionalen Führungsstrukturen.

## Was hat sich verändert?

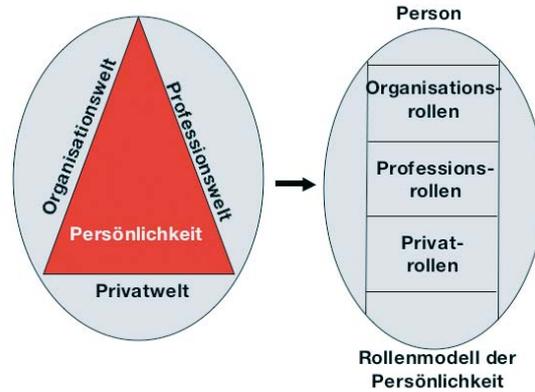
- Finanzieller Erfolg (durch hohe Bettenauslastung finanziell unabhängig!)
- Stellenausbau Pflege ok, Aerzte offen!
- Konfliktregelung (NEO-IB/KK)
- Klare Führungsstrukturen mit entsprechenden Verantwortlichkeiten
- Optimierungsbedarf für Administration (intern)
- Optimierungsbedarf offensichtlich an Schnittstellen zu anderen Organisationspartnern zur KK und FK
- Beratung ist „salonfähig“ geworden nach anfänglich hohem Widerstand

= Handlungsfähig in die Zukunft und diese Mitgestalten!

## Merkmale gelungener Kooperation

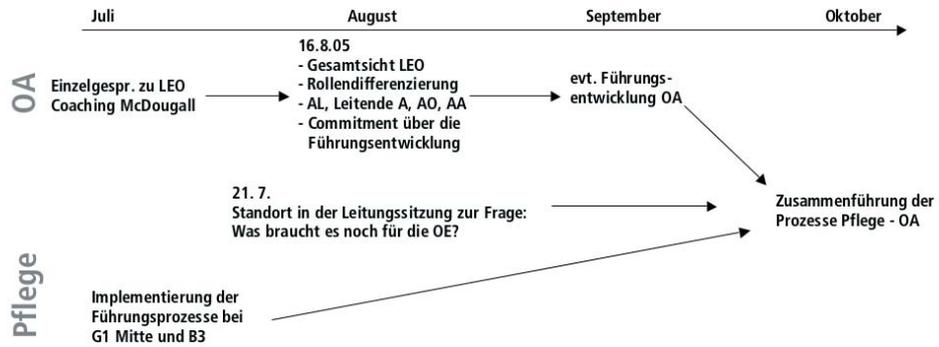
- Rollenklarheit im AG- sowie im Beratersystem
- Maximale Regelung von Nähe (Vertrauen) und Distanz (Wahrnehmung und Spiegelung) vom Kundensystem zum Beratungssystem
- Aktive Gestaltung und Steuerung von Veränderungen mit internen und externen Akteuren
- Überzeugung, dass die Verantwortlichen das Richtige tun und weiterführen wollen
- Konflikte zwischen Beratungssystem und Auftraggebersystem werden auf den Spiegeleffekt der Organisation hin überprüft (fraktale Funktion).

## 3-Weltenmodell der Persönlichkeit nach Bernd Schmid



### Vorgehensplan NEO, Sommer 05

Vorgehen zum Zusammenführen der Prozesse in der Pflege und mit dem Team der OA:

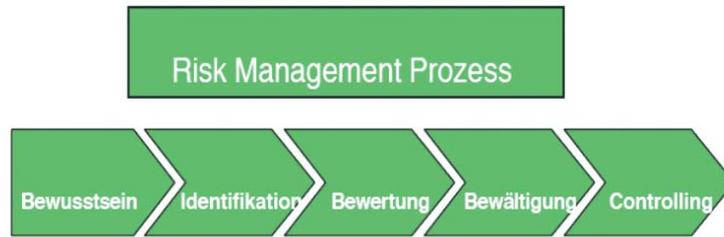


### Vorgehensplan NEO, Station B2: Kulturentwicklung

Die 31 Personen sollen als Team gestärkt in der NEO arbeiten können. Dabei geht es darum, sich von Vergangenen verabschieden zu können, engagiert die aktuellen und zukünftigen strategischen Ausrichtungen kennen zu lernen und diese zu integrieren. Bedingung ist, dass alle Teammitglieder an diesem Prozess mitarbeiten. Betrieblich begründete Absenzen, sind nur in Absprache mit Frau Zimmermann möglich.



## Risk Management



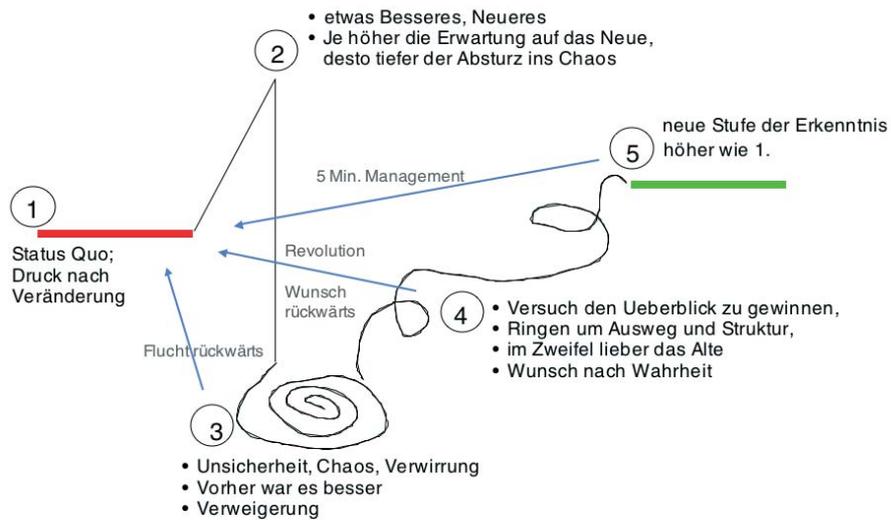
## Rollenverhandeln nach Harrison

- Damit wir möglichst gut zusammenarbeiten, sollte Person X die folgenden Handlungs- oder Verhaltensweisen mehr (häufiger, ausgeprägter) zeigen:
  - A:
  - B:
  - C:
- Damit wir möglichst gut zusammenarbeiten, sollte Person X die folgenden Handlungs- oder Verhaltensweisen weniger (seltener, nicht so ausgeprägt) zeigen:
  - A:
  - B:
  - C:
- Damit wir möglichst gut zusammenarbeiten, sollte Person X die folgenden Handlungs- oder Verhaltensweisen unbedingt beibehalten:
  - A:
  - B:
  - C:

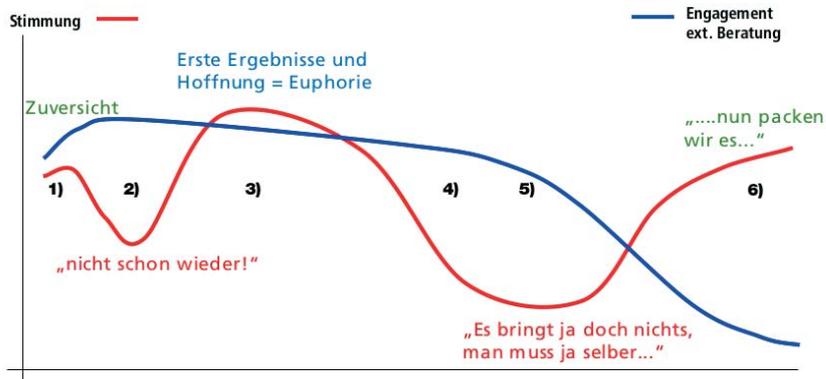
Von:  
Datum:

an:

## Dynamische Veränderungsprozesse und ihre Normalität



## Phasen im OE-Prozess; ca. 2 Jahre



- 1) Zuversicht** (Die Situation wird schwierig empfunden, eine Lösung begrüßt)
- 2) Widerstand** (Der Veränderungsdruck wird deutlich und ist unangenehm)
- 3) Euphorie** (Lösungswege sind erkannt)
- 4) Ermüchterung** (Die Veränderung auf allen Ebenen ist mühsam)
- 5) Autonomieentwicklung** (Lösungen nicht von aussen, sondern von Innen her entwickeln.)
- 6) Arbeits- und Lernfähigkeit** (Eigene Problemlösungskompetenz gibt Selbstbewusstsein)

David Köpfler, Beratung für Organisationsentwicklung, Supervisor BSO, Geuensee  
 PD Dr. med. Mathias Nelle, Abteilungsleiter Neonatologie, Universitätskinderklinik, Inselspital Bern  
 Susanne Draber, Leitende Pflegefachfrau, Abteilung Neonatologie, Universitätskinderklinik, Inselspital Bern

## Protokoll des Workshops C

Die Aufgabenstellung der Abteilung Neonatologie des Inselspitals Bern war klar. Der neue Weg, der beschritten werden sollte, ebenfalls, doch das „Wie“ war dem Abteilungsleiter der Neonatologie nicht ohne Hilfe denkbar.

Ausgangslage für das Beratungsprojekt war ein für 2002 geplanter Neubau mit der Folge der Zusammenlegung der Neonatologie und der Frauenklinik in einem Haus. Die Führungskräfte legen wert auf ein funktionierendes Teamwork, auf eine Entwicklung fördernde Schulung der Mitarbeiter, ein kritisches Hinterfragen der vorhandenen Strukturen. Ein Ausbau von Stellen für Fragen der Ethik/ Sterbegleitung/ Seelsorge, für psychologische Betreuung sowie für Hygiene ist gewünscht.

„Ich weiß, was ich kann und was ich nicht kann. Ich kenne mein Fachgebiet, weiß, wie ich einen Vortrag zu gestalten habe, und finde mich in den Anforderungen der Verwaltung zurecht. Doch habe ich wenig Kenntnis davon, wie eine Organisation umgestaltet und für die Anforderungen der Zukunft marktgerecht aufgebaut werden kann. Bei meinen MitarbeiterInnen treffe ich auf ein hohes Maß an Fachlichkeit, an Engagement und Motivation für die Kernaufgaben der Abteilung Neonatologie des Inselspitals“. Mit dieser Selbsteinschätzung des Abteilungsleiters wurde der Weg frei für einen Beratungsprozess, um die unterschiedlichen Professionen und Führungsstrukturen neu zu ordnen.

Folgende Ausgangslage war anzutreffen: 120 MitarbeiterInnen arbeiteten an drei verschiedenen Standorten. Kontroverse Vorstellungen der zukünftigen Zusammenarbeit zwischen Kinderklinik und Frauenklinik erzeugten Widerstand. Unterschiedliche Betriebskulturen führten zu Schwierigkeiten. Mangelndes Wissen und divergente Vorstellungen über die Gestaltung der Aufgaben, Rollen und der Arbeitsprozesse waren erkennbar. Misstrauen zwischen den beteiligten Ebenen machte eine Zusammenarbeit trotz hoher Motivation und eines sichtbaren Engagements der Mitarbeitenden in allen Bereichen schwierig.

An Hand einer Stärken/Schwächen-Analyse und einer Chancen/Gefahren-Einschätzung wurde ein Organisationsdesign entwickelt, das die Leitungsentwicklung der ÄrztInnen wie die Führungsentwicklung der leitenden Pflegekräfte über einen Supervisionsprozess zu einer integrativen Zusammenarbeit führte. Die Erkenntnis, dass Hierarchien eines Personalorganigramms „auf Augenhöhe“ ein gelungenes Konzept für alle Ebenen sein können, hat zur Reduktion von Spannungen beigetragen.

In verschiedenen Supervisions-Settings wurden alle Arbeitsbereiche unterstützt, ihre Ziele zu formulieren und verbindliche Arbeitsinstrumente zu entwickeln. Führungsrollen auf allen Ebenen wurden definiert wie auch Instrumente der Personalentwicklung implementiert. In einem Zeitraum von Ende 2003 bis Anfang 2006 konnten folgende Ergebnisse erzielt werden:

Die Führungsstrukturen wurden neu geordnet, Verantwortlichkeiten verbindlich übertragen sowie Standards für ÄrztInnen wie für Pflegepersonal erarbeitet. Die Schnittstellen zu anderen Organisationspartnern innerhalb des Inselspitals wurden optimiert, auch die Administration durchlief einen Optimierungsprozess. Neben klarer Regelung zur Konfliktbewältigung und einem innovativen Case-Management sind Zuständigkeiten und Abläufe verbindlich formuliert worden. Diese Neuordnung der Strukturen wurde messbar an einer hohen Bettenauslastung und einem Personalausbau bei Pflege- und Ärzteteam. Der Erfolg machte die Neonatologie finanziell unabhängig gegenüber dem Gesamtklinikum.

Für ein Gelingen des Beratungsprozesses war es von Bedeutung, dass die obere Leitungsebene Beratung als notwendig erachtete. Der Auftrag an die Beratungsfirma war klar formuliert. Ein durchdachtes Beratungskonzept und ein strukturierter Zeitplan führte alle Beteiligten dieses Prozesses zu dem gemeinsam genannten Ziel. Die Bereitschaft, sich auf diesen Entwicklungsprozess einzulassen, war durchaus positiv, auch wenn sich im Zwischenergebnis Verwirrung und Unsicherheiten einstellten. Die Erkenntnis, dass das gemeinsame Erarbeiten von Verfahrensschritten und eine verbindliche Einhaltung der erarbeiteten Strukturen zu einer hohen Akzeptanz führen, hat bei allen Beteiligten zu einem gemeinsamen Erfolg geführt.

In der Diskussion mit den TeilnehmerInnen des Workshops wurde deutlich, dass das Gelingen dieser Kooperation darauf zurückzuführen ist, dass ein klarer Auftrag, ein klares Beratungskonzept, eine straffe Durchführung der verschiedenen Settings sowie die stringente Einhaltung der einzelnen Schritte auf einer knappen Zeitschiene den Erfolg sicherte. Organisation und Berater haben sich gefunden und auf hohem Niveau die Ziele, die sie sich vorgenommen hatten, erreicht. Für die Zukunft wird Beratung für die Abteilung Neonatologie ein selbstverständliches Instrument sein, denn Beratung ist „salonfähig“ geworden.

*Stefanie Schobloch*

*Gerhard Grebien*

## Supervision an den Salzburger Landeskliniken

### Kurzfassung des Projektes „Supervision an den Salzburger Landeskliniken“<sup>15</sup>

Mit Beschluss vom 4. Oktober 1989 hat die Salzburger Landesregierung das Projekt: „Supervision an den Landeskrankenanstalten Salzburg“ (Projektleitung Dr. Hermann Widauer) für 5 Jahre genehmigt. Diesem Projekt ging ein Modellversuch an einer chirurgischen Männerabteilung in den Jahren von 1985 bis 1988 durch Dr. Widauer voraus. In diesem Modellversuch konnte nachgewiesen werden, dass sich SupervisorInnen als „Einzelkämpfer“ in der Organisation Krankenhaus ohne Akzeptanz des Trägers dieser Einrichtung und ohne Unterstützung des Leiters vor Ort auf „verlorenem Posten“ befinden.

Aus diesem Grund wurden im Projekt „Supervision an den Landeskrankenanstalten“ alle 11 in diesem Zentralkrankenhaus tätigen externen SupervisorInnen in einem Team zusammengefasst. Der Projektleiter, selbst erfahrener Supervisor und Mitarbeiter dieser Organisation, fungierte als Informationsdrehscheibe zwischen dem Träger der Einrichtung, den Auftraggebern für Supervision, und dem SupervisorInnenteam. Er war und ist nach wie vor Ansprechperson für den Träger dieser Organisation, für die jeweiligen Auftraggeber, für die an Supervision interessierten MitarbeiterInnen und die externen SupervisorInnen. Er hat die Budgetverantwortung und ist für die Einhaltung der Projektziele verantwortlich. Auf Grund hoher Akzeptanz des Projektes wurde dieses zum dritten Mal für jeweils 5 Jahre bis zum Jahr 2010 verlängert. Im Jahr 2000 wurde ein weiteres Krankenhaus im Bundesland Salzburg, die Christian-Doppler-Klinik (ehemals Landesnervenklinik Salzburg), einbezogen.

Wie bisherige Projektergebnisse aufgrund der Analyse von 5.746 Supervisionseinheiten (seit 1990), 1.927 Coachings (seit 1995) und 934 berufsbezogenen Kriseninterventionen seit dem Jahr 2000 zeigen, stellt die supervisorische Tätigkeit in einem Krankenhaus ganz spezielle und hohe Anforderungen an die Qualifikation der SupervisorInnen. Diese Erfahrungen haben auch gezeigt, dass sich ein puristischer Supervisionsansatz mit psychotherapeutischem Fokus im Krankenhaus nicht bewährt. Deshalb wurde gemeinsam mit den SupervisorInnen eine ziel- und lösungsorientierte Krankenhausorganisationssupervision entwickelt. Heute ist es selbstverständlich, dass vor Beginn einer Supervision Gespräche mit Vorgesetzten geführt werden, dass wichtige Vertreter der Organisation sowie kooperierende MitarbeiterInnen des stationären Umfeldes in die Zielformulierung einbezogen werden.

In einem Großkrankenhaus sprechen zahlreiche Gründe für den Einsatz eines Teams von SupervisorInnen wie: Gegenseitige Stützung in schwierigen Situationen und Nutzung unterschiedlicher methodischer Ansätze und Ressourcen, Erhöhung der Professionalität durch Erfahrungsaustausch, Authentizität der SupervisorInnen, da auch sie sich mit Teamarbeit und Problemen der Reflexion ihrer Arbeit im Projekt auseinandersetzen, konzertantes Vorgehen der SupervisorInnen durch gemeinsame Zielformulierung unter Bedachtnahme bisheriger Projekterfahrungen, mehr Gewicht und Einfluss auf die Organisation durch Rückmeldung von Erfahrungen durch Projektleiter und SupervisorInnenteam und einheitliche Weiterentwicklung des (einzelnen) Supervisors zum spezialisierten Krankenhausorganisationssupervisor.

Nachdem im Projekt Supervision an den Salzburger Landeskliniken ein Team von SupervisorInnen tätig ist, wird vermieden, dass SupervisorInnen als Einzelpersonen unkoordiniert, mit unterschiedlichen Qualifikationen und Einstellungen zur Organisation sowie gegensätzlichen Supervisionszielen tätig werden.

---

15 Widauer, H. (1994) Institutionssupervision durch ein Team von Supervisoren, Forum Supervision, 4/2.  
Widauer, H. (1998) Das Salzburger Modell: Externe Supervisoren als Team im Krankenhaus. In Ch. Henrich, A. Werner & G. Bergmann (Hrsg.) Formen der Supervision, Frankfurt: VAS, S. 112-124

Folgende Aspekte haben sich im Projekt als kooperationsfördernd erwiesen:

<b>Einstellung der Organisation zur Supervision</b>
Der Träger zeigt Interesse am Angebot „Supervision“ für seine MitarbeiterInnen und befasst sich damit, allenfalls kritisch, aber konstruktiv. Für Supervision ist ein eigenes Budget vorgesehen. Supervision ist fixer Bestandteil auf der Angebotsliste für MitarbeiterInnen. Es gibt einen, für alle gültigen, Supervisionskontrakt. Zu Beginn wird geklärt, ob, wie und wann Feedback durch SupervisorInnen oder SupervisandInnen erfolgen soll. In allen die Supervision betreffenden Angelegenheiten besteht Transparenz.
<b>Haltung der Auftraggeber zur Supervision</b>
Der Auftrag ist inhaltlich formulierbar – das anvisierte Ziel liegt im Bereich der gemeinsamen Möglichkeiten. Der Auftraggeber/Leiter ist bereit, bei Bedarf an der Supervision teilzunehmen. Der Auftraggeber spürt Krisen, nimmt diese ernst, unterstützt die MitarbeiterInnen, Krisen anzusprechen und diese zu meistern.
<b>Haltung der SupervisandInnen zur Supervision</b>
Die SupervisandInnen haben gemeinsam mit dem Auftraggeber Supervision geplant. Die Supervisionsgruppe benennt einen Delegierten, er ist außerhalb der Supervision Ansprechperson für Supervisor und Auftraggeber. Supervision wird zur Lösung eines aktuell aufgetretenen Problems eingesetzt und die Problemträger sind anwesend. Das Team ist außerhalb des Problems kompetent und arbeitsfähig. Es wird eine Teamkultur der gegenseitigen Wertschätzung gepflegt. Die SupervisandInnen nehmen freiwillig teil und sind für Veränderungen aufgeschlossen.
<b>Die Kompetenz der SupervisorInnen</b>
Der Supervisor kann ganz selbstverständlich an die spezielle Kultur des Krankenhauses, der Abteilung oder der Station anschließen. Als erste Maßnahme – noch vor einem persönlichen Kontakt mit den SupervisandInnen – führt der Supervisor ein Gespräch mit dem Auftraggeber. SupervisorInnen bieten unterschiedliche Settings (Einzel-, Fall-, Team-, Gruppensupervision, Balintgruppe, Coaching, Mediation und arbeitsplatzbezogene Krisenintervention) an. Der Supervisor schafft eine gedeihliche Arbeitsatmosphäre, er strukturiert, leitet, beschützt, ermutigt und setzt Grenzen. Der Supervisor sorgt für Kontinuität, für einen konstruktiven Umgang mit schwierigen Themen und Konflikten, er ermöglicht einen konstruktiven Abschluss der jeweiligen Supervisions Sitzung.

*Dr. Hermann Widauer, Leiter des Universitätsinstituts für Klinische Psychologie der Landeskliniken Salzburg, Supervisor (ÖVS)*

*Margret Hader, Akad. gepr. Leiterin des Pflegedienstes, Pflegedirektorin im St. Johann Spital, Salzburg*

## **Protokoll des Workshops D**

Nach der Vorstellung des Projektes werden Kooperation fördernde Aspekte vorgestellt und diskutiert, zunächst aus der Sicht des für die Supervision Verantwortlichen:

- der Träger unterstützt das Angebot konstruktiv und stellt ein entsprechendes Budget zur Verfügung.
- Supervision ist ein fixer Bestandteil für alle Mitarbeitenden
- es gibt einen für alle gültigen Supervisionskontrakt, die Transparenz ist gesichert
- Auftrag mit erreichbaren Zielsetzungen
- Auftraggeber/LeiterIn ist bereit, bei Bedarf an der Supervision teilzunehmen
- die Teilnahme an der Supervision ist freiwillig
- zu Beginn wird ein Delegierter der SupervisandInnen als Ansprechperson benannt, Konfliktbearbeitung wird nur durchgeführt, wenn die Problemträger anwesend sind und das Team arbeitsfähig ist. Trifft das nicht zu, wird eine Mediation angeboten.
- die SupervisorInnen sind mit der Kultur des speziellen Krankenhauses vertraut

- sorgfältiger Kontrakt: Vor Beginn der Supervision werden Gespräche mit dem Auftraggeber geführt
- konstruktiver Umgang mit schwierigen Themen
- konstruktiver Abschluss der Supervisionssitzungen

Kooperationsfördernde Aspekte aus Sicht der Auftraggeberin: Der Projektleiter ist zentraler Ansprechpartner für alle Gesichtspunkte der Supervision. Die gute Kooperation ermöglicht es, je nach Zielsetzung das geeignete Setting auszuwählen. Durch einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit den Mitgliedern der kollegialen Führung (Pflegedirektorin, ärztlichen Direktor und Wirtschaftsdirektor) und dem Projektleiter kann das Angebot immer wieder bedarfsgerecht nachjustiert werden. Es gibt merklich positive Veränderungen wie z. B. Verbesserung der Führungskompetenz bei leitendem Personal. Die Supervision wirkt so auch präventiv vor Überforderung. Die Stationsleitungen kommen dadurch zu einer anderen Wahrnehmung ihrer Rolle, Aufgabe und Verantwortung. Die Qualität und die Zusammenarbeit kann dadurch wesentlich verbessert werden. Durch das Angebot des Coachings muss nicht immer das gesamte Stationsteam an der Supervision teilnehmen, was sich als wirtschaftlicher erwiesen hat und zu Einsparungen an Überstunden und Reduktion der Personalkosten geführt hat. Durch eine Mediation kommt es zu einer guten Lösung eines Konfliktes zwischen einem Oberarzt und einer leitenden Operationsschwester. Die beiden können, nach der Bearbeitung des Konfliktes (5 Termine Coaching) und trotz unterschiedlicher Sichtweisen, wieder gut zusammenarbeiten. Auf einigen Stationen kommt es durch die interprofessionellen Supervisionsgruppen zu einer Aufweichung der Subsysteme (Station/Universitätsklinik) und so zu einer besseren Kooperation. Im ärztlichen Bereich gibt es noch Akzeptanzprobleme. Durch den erfolgreichen Projektverlauf lassen sich aber die Hürden mehr und mehr abbauen. Das Projekt ist beispielhaft für gelungene Kooperation in multiprofessionellen Teams.

In der Diskussion werden die folgenden Fragebereiche erörtert.

Ist Supervision nicht bereits ein Teil des Systems und hat ihre Unabhängigkeit verloren? Folgende Aspekte werden zusammengetragen:

- es handelt sich um freischaffende SupervisorInnen, denen die Zielsetzungen der Träger bekannt und vertraut sind, und welche keine weiteren Verbindungen zum Krankenhaus haben
- die Indikation für die Supervision wird im Vorfeld geklärt
- den Wünschen der MitarbeiterInnen wird entsprochen
- die Supervision kann auch abgelehnt werden
- die Vorschläge kommen vom Koordinator

Gibt es Erfahrungen mit Supervision auf der ganzen Station?

- konstruktive Supervision ist nur möglich, wenn die Vorgesetzten nur punktuell dabei sind. Vorgesetzte als Teilnehmer in der Supervision hemmen den Prozessverlauf und die Konstruktivität
- die SupervisorInnen orientieren sich an der Kultur der Klinik

Wie wirkt sich die Entwicklung im Gesundheitswesen aus?

- durch die besondere Verpflichtung zur Wirtschaftlichkeit entsteht neuer Druck
- dadurch wächst die Unzufriedenheit
- dem kann mit der 15-jährigen Erfahrung im Umgang mit Problemen gut begegnet werden

Kann hinsichtlich der Akzeptanz evaluiert werden?

- sehr schwierig, da Vergleichszahlen fehlen. Viel wichtiger sind die positiven Rückmeldungen

*Ruth Grosshans*

*Vreni Kölbener*

## Führungscoaching in der Verwaltung des Kantons St. Gallen

Der Workshop wurde angeboten von:

*Astrid Hassler, Organisationsberatung und Supervision (BSO), Training, St. Gallen*

*Tino Bentele, Ausbilder/Organisationsberater BSO, Kantonales Personalamt, Abt. Personal- und Organisationsentwicklung, St. Gallen*

### Protokoll des Workshops E

#### *Die Organisation der Verwaltung im Kanton St. Gallen sowie die Einbettung des internen Beratungsteams*

Auf Wunsch der WorkshopteilnehmerInnen gibt Herr Bentele einen kurzen Input zur Verwaltungsstruktur im Kanton St. Gallen: Der Kanton zählt zirka 300.000 Einwohner. Es bestehen sieben Departemente, wovon die Verwaltung 37% bzw. 5.416 Angestellte einnimmt. Herr Bentele mit seinem Team (drei Angestellte; alle mit Fachausbildung) ist diesem zugeteilt, aber für alle sieben Departemente zuständig.

Ein Hauptteil seiner Arbeit besteht aus Führungsberatungen, welche in Kombination mit einem Projekt, einer internen Reorganisation und aus einer neuen Stellenbesetzung entsteht. Aus dieser Zusammenarbeit entwickelt sich Coaching. Ein anderer Zugang zur Führungsberatung entsteht aus Konflikten am Arbeitsplatz.

Herr Bentele versucht in Führungsseminaren und bei den Personaldiensten der Departemente für das Beratungsangebot zu sensibilisieren. Beratungen entstehen in der Folge häufig, indem die Führungskräfte das Beratungsteam direkt ansprechen. Die Einhaltung des Dienstwegs ist nicht erforderlich, d.h. Anfragen können vertraulich eingebracht werden. Die Auftrag gebenden Führungskräfte bestimmen, welche Stellen allenfalls über das Beratungsverhältnis informiert werden. Das Beratungsteam behandelt alle Informationen vertraulich. In der jährlichen offiziellen Statistik sind die Anzahl Beratungen und die behandelten Themen ausgewiesen. Pro Auftrag sind ca. 10 – 15 Beratungen im Jahr vorgesehen.

In der Auftragsklärung wird geprüft, ob der Auftrag intern angenommen werden kann. Es kann sich positiv auswirken, dass das Beratungsteam über die Organisation interne Kenntnisse hat. Aufgrund von Befangenheit und Akzeptanzproblemen oder wegen Auslastung können auch externe Aufträge vergeben werden. Frau Hassler ist einer dieser externen KooperationspartnerInnen.

#### *Einkauf von externen Beratungskräften*

Das Beratungsteam kauft zirka 20 – 25 externe BeraterInnen bei Bedarf ein. Neben der Beratungsarbeit findet eine Mitwirkung bei der Kurskonzeptentwicklung und bei Seminaren statt. Zirka alle zwei Jahre findet ein gemeinsames Seminar statt, auf dem sich die Internen und Externen fachlich austauschen. Viele der BeraterInnen kennen sich so untereinander.

#### *Akquise der Auftragsnehmerin*

Herr Bentele führt aus, dass alle ein bis zwei Wochen eine Anfrage einer externen Beratungskraft für Beratung/Supervision eintrifft. Damit jemand für ein Führungscoaching eingekauft wird, muss diese Person über entsprechende Erfahrungen verfügen und sich dementsprechend ausweisen. Aufträge entstehen auch aus einer Co-Leitung oder einer Hospitation in Kursen, durch Mitarbeit in Arbeitsgruppen, aus Prozessbeobachtung und Protokollführung. Ein weiterer „Steigbügel“ sind Empfehlungen aus den eigenen Reihen.

Frau Hassler bringt ein, dass es vor ca. 15 Jahren vier bis fünf freiberufliche SupervisorInnen gegeben hat. Viele Aufträge wurden ihr übergeben. Heute gibt es viele SupervisorInnen auf dem Markt. Durch diese Sättigung ist es schwieriger an Aufträge zu gelangen. Man muss etwas Besonderes anbieten und seine/ihre eigenen Geschäftsprinzipien leben, kommunizieren und sich mit einem eigenem Profil interessant verkaufen. Ein weitere Grundlage ist Wertschätzung. Aus dieser heraus entsteht die Bereitschaft, teilweise auch zusätzliche Dienstleistungen zu erbringen. Das Wissen und die Kompetenz werden zur Verfügung gestellt. Der/die Auftragnehmende wird es danken.

Frau Hassler betont, wie wichtig es ist, eigene neue Netzwerke zu knüpfen und sich immer wieder den neuen (Markt-)Gegebenheiten anzupassen und dazulernen. So hat sie in früherer Zeit aus

aktuellen Situationen heraus das Thema „sexuelle Übergriffe in Organisationen“ aufgegriffen, sich dazu weitergebildet und letztlich ein Angebot zur Prävention auf dem Markt platziert.

Herr Bentele und Frau Hassler haben sich während der gemeinsamen Supervisionsausbildung kennen gelernt. Sie arbeiten seit etlichen Jahren immer wieder zusammen. Ihre Kooperation und ihre Verlässlichkeit ist bekannt und wird bei Auftraggebern sowie in Fachkreisen positiv gewertet. Beide sind sich bewusst, dass ihre Kooperation auch Schwierigkeiten mitbringen kann, nämlich dann, wenn aus Krisen heraus (z.B. schwierigen Gruppen in gemeinsamen Seminaren) sich die Wege trennen.

### *Faktoren für eine gelungene Kooperation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer*

Bereits zu Beginn des Workshops wurden die ersten zwei positiv wirkenden Faktoren bezüglich gelingender Kooperation festgehalten:

- Wenn die Auftraggeber Kenntnis über Beratung haben, wird die Auftragsverhandlung einfacher, weil über Grundsätzliches nicht mehr geredet werden muss.
- Kenntnisse in den unterschiedlichen Kulturen der drei Länder (Bodenseeregion) eröffnen den Zugang zu Ressourcen und Führung, was positive Auswirkungen auf die Beratung hat.

Weitere Aspekte gelingender Kooperation:

- *Professionalität* ist eine Basiseigenschaft, die durch Ausbildungen und Zusatzausbildungen erreicht wird. Des Weiteren ist Professionalität auch eine Frage von Haltung und Respekt gegenüber Kunden. Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit ist ein weiterer Punkt, der Professionalität in der Beratung ausdrückt.
- *Gemeinsame Sprache*: Bin ich als Berater authentisch? Sprechen wir die gleiche Sprache? Auf den Ebenen von Verständnis und von Inhalt? Die Sprache bildet die Vertrauensgrundlage für Kooperation.
- *Akzeptanz*: Eine gute Akzeptanz unterstützt „Win-Win-Situationen“.
- *Loyalität*: Primäre Grundlagen sind Wertschätzung und Partnerschaftlichkeit, damit eine Arbeits- resp. Entwicklungsfähigkeit gegeben ist. Weitere Faktoren sind Vertraulichkeit, Ehrlichkeit, Verbindlichkeit und Pünktlichkeit.
- *Fachwissen*: Ausrutscher bezüglich des Fachwissens sollten vermieden werden. Dies darf keine drei Mal passieren sonst ist die Marktfähigkeit verloren.
- *Leistungsfähigkeit*: BeraterInnen benötigen eine hohe Kompetenz, um mit Unsicherheiten umzugehen, sei dies in der Beratung von Gruppen/Teams, in der Akquisition oder in Stresssituationen. Es bleibt einem nichts anderes übrig, als die eigene Unsicherheit zu akzeptieren und den Auftrag anzunehmen oder abzulehnen.
- *Flexibilität*: Vor ein paar Jahren war es noch möglich, Kunden bezüglich eines Auftrags auf ein paar Wochen zu vertrösten. Heute ist das kaum mehr möglich. Entweder habe ich in einer nützlichen Frist Zeit, oder der Kunde sucht jemand anderen. Das spricht sich herum. Termine sollten auch abends sowie samstags angeboten werden. Die eigene Planung sollte auf die Bedürfnisse der Kunden abgestellt werden. Anfragen sind in den meisten Fällen dringlich und sollten in diesem Status bearbeitet werden.
- *Autonomie* heisst sich unabhängig zu fühlen und auch zu akzeptieren, dass einmal ein Auftrag an jemanden anderes vergeben wird. Ein weiterer Grundsatz: Nie einen Job wegen übermäßigem „Auftragsinteresse“ bei gleichzeitiger Unsicherheit bezüglich seiner Erfüllbarkeit annehmen. Das schafft kein Vertrauen. Aufträge zu bekommen hat auch etwas mit Sympathie zu tun.
- *Qualität*: Herr Bentele und sein Team haben Qualitätsstandards (s.u.) in der eigenen Beratung festgelegt. Diese Qualitätsstandards gelten für die Beratung in jedem Bereich. Es ist für ihn offen, inwieweit diese Standards auch für externe Berater anwendbar sind bzw. angewendet werden zur Qualitätssteigerung gelingender Kooperation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Interne Dokumentationen erleichtern die Vermittlung von BeraterInnen und schützen vor Beratungsabbrüchen. Evaluation von Beratungsprozessen gehört prozessbegleitend zum Alltag.

*Heike Güntber*

*Roland Frey*

## Materialien zum Workshop E

### *Kennzeichen gelingender Kooperation zwischen AuftraggeberIn (AG) und AuftragnehmerIn (AN)*

- Das eigene Grundgefühl ist geprägt von Sicherheit, Klarheit und Vertrauen.
- AG und AN informieren einander glaubhaft und vollständig über auftragsbezogene Belange. Der Schutz persönlicher Daten wird von beiden eingehalten.
- AG und AN haben beide das Bedürfnis, den Auftrag erfolgreich zu bearbeiten.
- AG und AN fragen bei Unklarheiten direkt nach. Sie fragen, wenn nötig, einander um (auftragsbezogene) Unterstützung.
- AG und AN klären gemeinsam kritische Punkte der Zusammenarbeit und geben, wenn nötig auch kritische Rückmeldungen.
- Gespräche sind auftragsbezogen und führen zu Ergebnissen.
- Kontrollen sind für beide Seiten nicht unangenehm, sondern stärken die Sicherheit.
- Die Übertragung des Auftrages ist für beide Parteien entlastend und gewinnbringend.
- Beide Parteien sind bereit, auch kleinere, vertraglich nicht vereinbarte Leistungen zusätzlich zu erbringen.
- Spontanes Verhalten ist ungefährlich, sogar förderlich.

Gute Arbeitsbeziehungen entstehen durch gute Zusammenarbeit.

Qualitätsstandards	Indikatoren
<b>1. Intake</b>	
1.1 Beraterinnen und Berater sind innerhalb von zwei Arbeitstagen telefonisch erreichbar. Längere Abwesenheiten sind bekannt (via Sprachbox oder Sekretariat).	Schriftliche Nachbefragung bei Kundinnen und Kunden
1.2 Kundinnen und Kunden erhalten via Sekretariat kompetent Erstauskünfte über das Beratungsangebot und über das Procedere, wie man zu einer Beratung kommt.	Schriftliche Nachbefragung bei Kundinnen und Kunden
1.3 Der maximale Zeitraum zwischen Erstkontakt und Erstgespräch beträgt in der Regel nicht mehr als zwei Wochen.	Selbstkontrolle
<b>2. Grundhaltung der Beraterinnen und Berater</b>	
2.1 Beraterinnen und Berater begegnen ihren Kundinnen und Kunden mit Achtung und Respekt.	Intervision, Einzelsupervision, schriftliche Nachbefragung bei Kundinnen und Kunden, keine Beschwerden
2.2 Beraterinnen und Berater sind ihren Kundinnen und Kunden gegenüber verbindlich.	
2.3 Beraterinnen und Berater respektieren ihre fachlichen und persönlichen Grenzen und treffen gegebenenfalls geeignete Massnahmen.	
<b>3. Verschwiegenheit</b>	
3.1 Beraterinnen und Berater halten sich an die berufliche Schweigepflicht.	Keine Beschwerden, kein nachträgliches Feststellen einer Unterlassung,
3.2 Beraterinnen und Berater informieren Kundinnen und Kunden, wenn sie die Schweigepflicht brechen müssen (z.B. bei Gefährdung von Drittpersonen).	Kundinnen und Kunden attestieren den Beraterinnen und Beratern volles Vertrauen
3.3 Beraterinnen und Berater machen Befangenheit (z.B. Vorinformationen über das Klientensystem, Beziehungsverflechtungen) transparent und ziehen gegebenenfalls die Konsequenzen.	
3.4 Beraterinnen und Berater orientieren Kundinnen und Kunden darüber, wem gegenüber sie in Bezug auf welche Informationen auskunftspflichtig sind.	Checkpoint im Beratungskontrakt

Qualitätsstandards	Indikatoren
<b>4. Kontrakt</b>	
4.1 Bei jeder Beratung sind folgende Punkte in einem Beratungskontrakt schriftlich vereinbart: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilnehmende am Beratungsprozess</li> <li>• Rollen</li> <li>• Ziele</li> <li>• Setting (Anzahl Sitzungen, Intervalle, Sitzungsdauer, Sitzungsort)</li> <li>• Bedingungen für die Kontraktauflösung</li> <li>• Honorar</li> <li>• Rechnungsadresse</li> </ul>	Checkliste Beratungskontrakt
<b>5. Durchführung</b>	
5.1 Beraterinnen und Berater verfügen über ein oder mehrere aktuelle Beratungskonzepte.	Beraterinnen und Berater können über ihre Konzepte schlüssig Auskunft geben.
5.2 Die Methodenwahl richtet sich nach der Frage- oder Problemstellung der Kundin/des Kunden.	Beraterinnen und Berater können die Methodenwahl schlüssig begründen.
5.3 Beraterinnen und Berater bauen eine tragfähige und vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zu Kundinnen und Kunden auf.	Intervision, Einzelsupervision, schriftliche Nachbefragung bei Kundinnen und Kunden
5.4 Beraterinnen und Berater vermitteln ihren Kundinnen und Kunden bei Bedarf geeignete Sachinformationen und Umsetzungshilfen.	Wirksamkeit in der folgenden Sitzung überprüfen
5.5 Beraterinnen und Berater fördern und unterstützen die Eigeninitiative und die Selbstverantwortung von Kundinnen und Kunden und geben hierzu geeignete Aufgaben.	Wirksamkeit in der folgenden Sitzung überprüfen, Nachbefragung bei Kundinnen und Kunden
5.6 Beraterinnen und Berater konfrontieren und hinterfragen Kundinnen und Kunden bei Bedarf kritisch.	Intervision, Einzelsupervision, Fallpräsentation im eigenen Fachteam
5.7 Beraterinnen und Berater arbeiten wirkungsorientiert, transparent und systematisch.	Intervision, Einzelsupervision, Fallpräsentation im eigenen Fachteam
5.8 Beraterinnen und Berater reflektieren ihre Beratungsprozesse kontinuierlich.	Aktennotizen, Intervision, Einzelsupervision, Fallpräsentation im eigenen Fachteam
5.9 Die Verantwortlichkeiten bei getroffenen Vereinbarungen sind geklärt und schriftlich festgehalten.	Aktennotizen
<b>6. Evaluation</b>	
6.1 Beraterinnen und Berater evaluieren ihre Beratungsprozesse in Bezug auf Zielerreichung und Vorgehen.	Protokollierte Evaluationsgespräche mit Kundinnen/Kunden, Intervision, Einzelsupervision, Nachbefragung bei Kundinnen und Kunden
6.2 Die Kundinnen und Kunden sind mit Zielerreichung, Effizienz und Nachhaltigkeit der Beratung zufrieden.	
6.3 Beraterinnen und Berater analysieren Beratungsabbrüche selbstkritisch und ziehen die entsprechenden Schlussfolgerungen daraus.	
<b>7. Dokumentation</b>	
7.1 Beratungsprozesse sind dokumentiert: Situationsanalyse, Ziele, Absprachen, Korrespondenz, Aktennotizen, Evaluationsergebnisse	Die Dokumentationen sind vorhanden und aktualisiert.
7.2 Beraterinnen und Berater vernichten ihre Dokumente über Beratungsprozesse ein Jahr nach Abschluss der Beratung.	Selbstkontrolle durch jährliche Überprüfung

### Qualitätsstandards für Beratung und Coaching

Teilweise in Anlehnung an:

- Bachmair Sabine: Beraten will gelernt sein, Beltz Verlag, 2004, ISBN 3-407-22030-8
- Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung bei Beraterinnen und Beratern, Broschüre des Berufsverbandes für Supervision und Organisationsberatung Schweiz (BSO), 2004, Bern, www.bso.ch

### Fragen zur Auswertung einer Führungsberatung

- Wie gut ist es nach Ihrer Einschätzung der Beraterin / dem Berater gelungen, sich in Ihre Situation einzufühlen?
- Wie ist es Ihnen stimmungsmässig vor, während und nach den Beratungsgesprächen gegangen?
- Wie schätzen Sie den konkreten Nutzen dieser Beratung ein?
- Welche konkreten Erkenntnisse haben Sie aus der Führungsberatung gewonnen?
- Was haben Sie durch die Führungsberatung über sich selbst gelernt?
- Was hat Ihnen am meisten geholfen?
- Inwieweit stellen Sie Veränderungen in Ihrem Führungsverhalten fest?
- Welche konkreten Schritte haben Sie nach der Führungsberatung unternommen? Mit welchem Ergebnis?
- Wenn Ihre Mitarbeitenden gefragt würden, inwieweit sie Veränderungen in Ihrem Führungsverhalten feststellen können, was würden sie antworten?
- Was haben Sie an Ihrer Beraterin / an Ihrem Berater besonders geschätzt?
- Unter welchen Umständen würden Sie wieder eine Führungsberatung in Anspruch nehmen?
- Wem und in welchen Situationen würden Sie Ihre Beraterin / Ihr Berater weiterempfehlen?

## Transformationsprozess bei swisscom-mobile

Für diesen Workshop wurden keine eigenen Materialien erstellt. Vielmehr berichteten die Moderatoren in sehr plastischer Weise über das Projekt, wie es im Protokoll (s.u.) noch einmal hinreichend skizziert ist. Der Workshop wurde moderiert von:

*Wolfgang Schmetterer, System Organisationsberatung, Supervisor (ÖVS)*

*Wolfgang Weber, swisscom mobile, Chief Technical Officer, Head of Technical Operation*

### Protokoll des Workshops F

#### *Ausgangslage*

Swisscom-mobile ist und war immer ein erfolgreiches Unternehmen. So sieht es auch im Jahre 2002 aus. Die Zahlen stimmten. Und trotzdem will die Führung der Abteilung Technical Operation eine Änderung der Strukturen. Warum dies, wenn doch alle Zeichen auf „positiv“ stehen?

Die Führung hat gesehen, dass sich der Markt in den kommenden Jahren massiv verändern wird. Die erwartete Herausforderung bestand darin, dass die Erträge aufgrund sinkender Preise bei gleichbleibenden Volumen zurückgehen werden. Reines Kostensparen wird über kurz oder lang zu wenig sein. Ziel war es so zu sparen, dass die notwendigen Investitionen trotzdem möglich sein werden. Dies alles zudem mit dem Hintergrund, dass bei swisscom-mobile zwei Kulturen aufeinandertreffen: Menschen, die die Kultur der alten Schweizer PTT (Post/Telefon/Telegraf) in sich trugen, und die „Internet-Boom-Kinder“. Es galt, diese Herausforderungen so anzugehen, dass das Unternehmen gerüstet war für die Zukunft. Die „fein getunte, gut geölte Organisation“ swisscom-mobile muss sich für die Zukunft wappnen. Das obere Kader entscheidet, dies mit externer Unterstützung anzugehen, Auftrag oder Erwartung der Auftraggebers: Primär Effizienzsteigerung verbunden mit einer Änderung der Werte und Einstellungen.

#### *Kontakt*

Auftraggeber und Auftragnehmer kannten sich aus gemeinsamen Ausbildungslehrgängen. Des Weiteren stellte sich heraus, dass sie diverse gleiche Weiterbildungen besucht haben. Dies garantierte, dass einerseits die gleiche „Sprache“ gesprochen wird und die Gedanken und Ansichten übereinstimmen.

#### *Vorgehen*

- Schritt 1: Für den Berater ist es von zentraler Bedeutung, ein Unternehmen atmosphärisch zu erfassen. Was heisst das konkret? Die Art des Gebäudes, die Räume, Einrichtungen, die Sitzungsbeobachtung usw. geben ihm ein erstes Bild über den Betrieb. Folgende Beobachtungen waren wichtig: alle Räume waren vollgestellt mit FlipCharts, hochmoderne Räume wie auch sehr altmodisch eingerichtete Zimmer waren vorzufinden, in 3 Stunden Sitzung besprach die Runde 50 operative Punkte, der Chef riß alles an sich usw..
- Schritt 2: Der Berater führt mit den Betroffenen Einzelinterviews.
- Schritt 3: Start in den Prozess, welcher innerhalb eines Jahres vier Kaderworkshops umfasste. Diese Workshops dienten der Vorbereitung für die Definition und Umsetzung der Neuorganisation. Die Umsetzung selber dauerte noch ganze 6 Wochen.

#### *Ergebnis*

Radikaler Umbau des Unternehmens, so dass das Unternehmen sich heute, 2 Jahre nach den Workshops, im Markt bestens positioniert sieht.

#### *Herausforderungen – oder der Vergleich der Explosion mit der Evolution*

Es war klar, der Prozess würde einige Zeit dauern. Dafür würde er nachhaltig werden. „Entwicklungsprozesse sind für Manager Horror, es sind keine Punktlandungen möglich.“ Oftmals fehlt die Geduld, was zu einem voreiligen „Bombenwurf“ führt. Dies mit der Folge, dass die Nachhaltigkeit wie auch die Ergebnisqualität zu wünschen übrig lassen. Wünscht der Kunde Nachhaltigkeit und echten Erfolg, muss

er die Evolution zulassen. Dies bedingt, der kreativen Phase Zeit und Raum zu lassen. Die Umsetzung und Ausführung der Ergebnisse ist dann im Verhältnis schnell machbar.

#### *Das Beratungsverständnis aus Sicht des Beraters und des Auftraggebers*

- Ein Prozess ist eine Entwicklung, die nicht einfach linear vor sich geht. Es braucht einen Rahmen, um zu starten. In jedem Prozess kommt eine „neblige“ Phase, in der niemand (auch nicht der Berater) weiss, in welche Richtung es gehen wird. Gefühle wie Verwirrung, Schmerz, Angst, Neugier, Spannung usw. sind in dieser Phase normal, ja sogar zwingend. Wichtig ist in dieser Phase die permanente Standortbestimmung.
- Wie stellt man eine Veränderung nun fest? Sehr oft erkennt man diese erst im Nachhinein.
- Wenn ein Berater seine Energie in die Arbeit mit denjenigen investiert, die etwas wollen, dann erzeugt dies Sogwirkung. Es kann und darf nicht die Aufgabe des Beraters sein, seine Energie in Menschen mit Widerständen zu investieren. Der Energieverlust ist viel zu gross.
- Noch ein Wort zur Wirkung des Beraters: „Ich habe Wirkung, wenn ich nicht auf Wirkung achte.“ Der Mut des Beraters: Aushalten der Kundenhaltung „Bring mir Lösungen.“
- Nicht-Verstehen auf der fachlichen Seite ist eine Stärke des Beraters. Dies auch auszuhalten ist manchmal schwierig und braucht ebenfalls Mut.
- Arbeiten mit dem, was ist, bringt mehr, als mit dem zu arbeiten, was nicht ist.
- Wenn die Teilnehmer arbeiten, schweigt der Berater.
- Als Berater verkaufe ich das, was nötig ist und nicht das, was möglich ist. Dies ist der Vorteil von allein arbeitenden Beratern.
- Die Steuerung ist nicht delegierbar und somit ist die oberste Führung dafür zuständig. Die Arbeit kann erst aufgenommen werden, wenn die Führung weiss, was sie will.
- Es sind die einfachen, verständlichen Beratungsansätze, die etwas bewirken.
- Wertschätzung merkt man erst, wenn sie fehlt.
- Der Berater ist Begleiter und nicht Leiter Gleiche Augenhöhe ist wichtig.

#### *Sonstiges Interessantes aus dem Workshop*

- Es gibt drei zentrale Werte: Vertrauen, Mut und Verantwortung. Diese zu leben reichtoft aus.
- Eine spannende Beraterfrage: „Wie wird in Ihrem Führungsteam entschieden?“ Diese Frage provoziert rote Köpfe und regt zum echten Nachdenken an. In sehr vielen Führungsetagen ist diese Frage offensichtlich nicht klar.
- Wer jede Abkürzung und jeden Anglizismus nachfragt, erhält mehr Klarheit.
- Wie gut muss etwas sein? So gut wie möglich, oder so gut wie nötig? Was bringt langfristig mehr? Eine nachhaltige Änderung von „so gut wie möglich“ zu „so gut wie nötig“ bedingt, dass das Vergangene wertvoll verabschiedet wird.
- „None of us is as good as all of us.“
- Eine interessante Frage: Wie kann ein junger Mensch frisch nach der Universität ohne jede echte Erfahrung wirklich beraten? Wie wichtig ist es für einen Berater, vor seiner Beratungstätigkeit Organisationen erlebt und gefühlt zu haben und dies als Teil der Organisation?
- Wer ein Vision hat und nicht darüber spricht, wird sie nicht erreichen.
- Als Berater komme ich in 80 von 100 Fällen in „feindliches Gebiet“.

#### *Die Kooperation*

Die beiden Diskussionspartner sind sich einig: Die Beziehungsqualität zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ist entscheidend und fliesst entscheidend mit in den Prozess ein.

Die Genussfähigkeit am gemeinsamen Vorwärtsgen erleichtert die Beziehung. Verbissenheit und Ernsthaftigkeit sind Killer. Gemeinsam das Lustprinzip leben, erleichtert vieles.

Zwischen den Workshops hat der Kunde einiges zu erarbeiten, zu ändern usw. Über diese Tätigkeiten ist der Berater so zu informieren, dass er beim nächsten Zusammentreffen ideal vorbereitet erscheinen kann.

Die Stimmigkeiten von Personen und Organisation ist entscheidend für eine glückende Kooperation. Die Soft-Facts sind die eigentlichen Hard-Facts.

*Kurt Klaus*

Am Nachmittag des zweiten Tagungstages trafen sich AnbieterInnen und KundInnen jeweils unter sich, um ihre Angebots- resp. Nachfragekriterien einander bekannt zu machen und zu diskutieren. Die Arbeitsgruppe der AnbieterInnen wird hier protokolliert.

### *Was brauchen Kooperationen zwischen AnbieterInnen, damit sie gelingen?*

- hohe Verbindlichkeit
- gleichberechtigte Partner
- einen gleichwertigen Austausch zwischen Geben und Nehmen, eine win-win-Situation
- Qualitäten in der Beziehungsgestaltung auf beiden Seiten
- unterschiedliche Feld- resp. Branchenkenntnisse
- eine offene, respektvolle Kommunikation bei Konflikten
- eine Klärung der Rollen, Erwartungen, Wünsche und Befürchtungen
- ein klares Profil der Zusammenarbeit

### *Marktchancen von Einzelpersonen und agenturähnlichen Kooperationen*

- hängen stark von den einzelnen Zielen/Perspektiven/Branchen/Portfolios ab
- ausreichendes Interesse bei Auftraggebern, auf Netzwerke zurückzugreifen
- Einzelkämpfer haben vermutlich auf mittlere Sicht weniger Chancen als „Agenturen“
- im Rahmen größerer ist das Angebotsprofil einer „Agentur“ angemessener

### *Der Gewinn solcher Kooperationen unter AnbieterInnen*

- Akquisition größerer Aufträge
- durchgehende Leistungsqualität
- breiteres und präziseres Portfolio
- Angebot einer Lotsenfunktion für den Kunden („Beratung vor der Beratung“)
- Entwicklung von Fachlichkeit im Team
- Entwicklung von Professionalität im Team

### *Statements zu Kooperationen allgemein*

- aus langen und intensiven Kooperationen entwickeln sich manchmal Organisationen
- in einer Kooperation haben alle Beteiligten ein Interesse an einem Mehrwert
- auch in einer Anbietergemeinschaft ist die Konkurrenz nicht ausgeschaltet, sie lässt sich möglicherweise nur besser regulieren
- Kooperationen heißt: Interessengemeinschaft, die ein oder mehrere gemeinsame Ziele haben
- damit Kooperationen gelingen, sollten die Supervisionsausbildungen die Fähigkeit der AusbildungsteilnehmerInnen fördern, Kooperationen gestalten zu können

*Konrad Steurer; Christiane Thiesen*

## Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (BSO), Bern

Schwarztorstrasse 22, CH 3007 Bern, [info@bso.ch](mailto:info@bso.ch) [www.bso.ch](http://www.bso.ch)

### *Gründung:*

1976 als Berufsverband für Supervision und Praxisberatung (BSP).

### *Vernetzung:*

- Mitglied der ANSE (Association of national organisations for supervision in Europe)
- 1300 Einzelmitglieder
- 14 Kollektivmitglieder (Ausbildungsstätten für Supervision und Organisationsentwicklung)

Der BSO nimmt ausschliesslich Mitglieder auf, welche eine anerkannte Ausbildung erfolgreich abgeschlossen haben (Aktivmitglieder) oder sich in einer solchen befinden (Mitglieder in Ausbildung). Um anerkannt zu werden, müssen die Ausbildungsstätten Minimalkriterien erfüllen, welche für jeden Lehrgang neu überprüft werden.

Weiter anerkannt werden Absolventinnen und Absolventen kombinierter Lehrgänge mit entsprechender Beratungspraxis.

Unsere Mitglieder sind zum Teil hauptberuflich, zum Teil nebenberuflich als Berater/innen tätig. Sie verpflichten sich, ihre Arbeit fachlich zu überprüfen. Zu diesem Zweck sind sie in ein umfassendes Qualitätssicherungs- und -entwicklungssystem integriert.

Die Geschäftsleitung des BSO gibt ein ausführliches Verzeichnis seiner Mitglieder mit ihren Adressen sowie Angaben über Ausbildung und Beratungsbereiche heraus.

### *Verbandsstruktur:*

- Verein nach Art.60 ff . des Schweiz. Zivilgesetzbuches.

### *Die wesentlichen Entscheidungsträger sind:*

- Mitgliederversammlung mit angegliederter Ombudsstelle für BSO-Kund/innen.
- 7-köpfiger Vorstand mit Präsidium für die strategische Verbandsführung.
- Verbandssekretariat mit Geschäftsleitung für die operative Verbandsführung.
- Ständige Kommissionen für die Bereiche: Anerkennung/Qualität, Berufspolitik, Journal, Weiterbildung

### *Verbandsziele:*

- Wahren und Vertreten berufsständischer Interessen
- Fördern des Verständnisses für Supervision / Organisationsberatung / Coaching
- Definieren und Pflege von Qualitätsstandards in der Beratung
- Erarbeiten von Richtlinien für Berufsfragen (Berufsbilder, Anerkennung, Tarifikalkulationen, Verträge)
- Beobachtung sozialpolitischer und marktwirtschaftlicher Entwicklungen
- Fördern des fachlichen Austausches
- Kontaktpflege und Austausch zu verwandten Verbänden, Gesellschaften
- Mittragen der internationalen Vernetzung

### *Verbandsaktivitäten:*

Für die Mitglieder:

- Telefonische Beratung
- schriftliche Rechtsberatung
- Möglichkeit zum Eintrag ins Akquisitionsverzeichnis
- Nutzen der Kalkulationsgrundlagen und des Mustervertrages
- Kollektive Berufshaftpflicht- und Geschäftsversicherung

- Ombudsstelle bei Meinungsverschiedenheiten mit Kund/innen
- Mitarbeit in Fachgruppen
- Unterstützung bei der Bildung neuer Intervisionsgruppen
- Fortbildungsangebote
- quartalsweises Fachjournal

Für alle Interessierten

- Auskunft und Dokumentation über Berufsformate und Ausbildungsmöglichkeiten
- Versand eines gedruckten / Aktualisieren eines elektronischen Berater/innenverzeichnisses
- Herausgabe von Empfehlungen zur Gestaltung von Beratungsmandaten
- Unterstützen von Forschungsprojekten im Bereich Beratung.

*Ausbildungen:*

Der BSO anerkennt z.Zt. 26 Ausbildungslehrgänge. Die Mehrzahl der Ausbildungsanbieter sind Kollektivmitglieder des Verbandes. Die Lehrgänge werden nach unterschiedlichen Methoden und Schwerpunkten angeboten.

### Qualität

Für die Qualität des Beratungskonzeptes Supervision zu sorgen, ist zentrale Aufgabe der DGSv. Bereits 1989 wurden die „Standards für die Ausbildung zur/zum Supervisor/in“ aufgestellt und seither kontinuierlich weiter entwickelt. 2002 wurde das umfangreiche „Berufsbild Supervisor/in DGSv“ erstellt und verabschiedet. Seit 2003 erprobt die DGSv ein „Modellverfahren zur Qualitätsentwicklung von Supervision“, das Aussagen über die Qualität der praktischen Beratungsarbeit von Supervisor/innen erlauben wird. An diesem Projekt haben bislang auf freiwilliger Basis über 600 Mitglieder teilgenommen. Die externe Evaluation wird 2006 öffentlich vorgelegt. Die Geschäftsstelle der DGSv erarbeitet ein zertifizierbares Qualitätsmanagementsystem.

### Ausbildung

Hochschulbildung, 5 Jahre praktische Berufserfahrung, über 400 Unterrichtsstunden absolvierter Fortbildung und die eigene Erfahrung als Teilnehmer/in an Supervision im Umfang von 30 Sitzungen – das sind die Mindestvoraussetzungen beim Start einer Weiterbildung zur/zum Supervisor/in. Eine von der DGSv zertifizierte Weiterbildung umfasst anschließend mindestens 500 weitere Unterrichtsstunden innerhalb von 2 Jahren sowie zahlreiche zusätzliche Leistungen. Supervisor/innen in der DGSv verfügen somit über eine umfassende Erfahrungsgrundlage in Beruf, Aus- und Weiterbildung. Forschende Ratschläge sind nicht ihre Sache. Nur wer diesen Qualifikationsweg gegangen ist, kann die Mitgliedschaft in der DGSv erwerben und die Bezeichnung „Supervisorin DGSv“ resp. „Supervisor DGSv“ führen. Fachlich begründete Ausnahmen hiervon sind für die DGSv dabei ein selbstverständliches Zeichen der Würdigung anderer qualifizierter Berufs- und Weiterbildungswege.

### Kooperationen

Die DGSv ist Gründungsmitglied der Association of National Organisations for Supervision in Europe – [www.supervision-eu.org](http://www.supervision-eu.org) (ANSE), die die europaweite fachliche und berufspolitische Vernetzung der Supervisor/innen und ihrer Berufsverbände fördert. Die DGSv ist mit 7 weiteren Fachverbänden, die in Deutschland Supervision fördern, im „Verbändeforum Supervision“ zusammengeschlossen, um die Zusammenarbeit von Supervisor/innen über Konzept- und Verbandsgrenzen hinweg zu fördern und so das Potential der Profession insgesamt zu vergrößern und zu nutzen. Die DGSv ist Gründungsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Beratung (DGfB), die 2004 von insgesamt 28 Fach- und Berufsverbänden als Dach- und Lobbyorganisation für Beratung gegründet wurde. Die DGSv ist Mitglied im Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge (DV) und in der Arbeitsgemeinschaft Jugendhilfe (AGJ); sie wirkt zudem in zahlreichen Netzwerken mit.

### Mitglieder

Über 3.500 Supervisor/innen und nahezu 30 Weiterbildungsstätten haben sich in der DGSv zusammengeschlossen. Sie setzen sich für die Förderung des Beratungskonzeptes Supervision und für die fachlichen und beruflichen Interessen im Rahmen ihrer Profession ein. Ca. 230 Mitglieder sind kontinuierlich in Organen und Gremien der DGSv aktiv, über 40 Regionalgruppen haben sich vor Ort organisiert. Die Beraterdatenbank der DGSv unter [www.dgsv.de](http://www.dgsv.de) ermöglicht Beratungskunden einen leichten Zugang zu Supervisor/innen mit einem bestimmten Beratungsprofil. Weiterbildungsinteressent/innen finden alle aktuell angebotenen und von der DGSv zertifizierten Weiterbildungen in Supervision an gleicher Stelle.

### Geschäftsstelle

Seit 1994 verfügt die DGSv über eine eigene Geschäftsstelle. Hier laufen alle operativen Fäden des Verbandes zusammen. 8 hauptamtliche Mitarbeiter/innen sorgen für eine gewissenhafte, zuverlässige und den Interessen ihrer vielfältigen Kund/innen angemessene Umsetzung der verbandlichen Ziele und Projekte. Die Mitarbeiter/innen arbeiten in den Bereichen Sachbearbeitung (4), Fachreferate (2) und Geschäftsführung (2). Sie werden projektbezogen unterstützt durch zusätzliche Kräfte in Werkaufträgen. Die im pulsierenden „Belgischen Viertel“ der Kölner Innenstadt gelegene Geschäftsstelle ist zugleich Sitzungsort zahlreicher DGSv-Gremien und zentraler Ansprechpartner für alle, die den Kontakt zur DGSv suchen.

## Österreichische Vereinigung für Supervision e.V. (ÖVS), Wien

Heinrichsgasse 4/2/8, A-1010 Wien, [office@oews.or.at](mailto:office@oews.or.at) [www.oews.or.at](http://www.oews.or.at)

Die ÖVS versteht sich als Garant für professionelle Supervision und leistet im Sinne dieser Aufgabe vielschichtige fachliche und berufspolitische Entwicklungsarbeit. Ausdruck findet diese Arbeit in den verschiedenen Aktivitäten der Gremien der ÖVS. Durch die ÖVS erfolgt die Anerkennung von qualifizierter Ausbildung und über die Mitgliedschaft in der ANSE, Assoziation Nationaler Verbände in Europa, ist die ÖVS den vereinbarten europäischen Standards verpflichtet.

Die Arbeit der ÖVS hat folgende Ziele

- die Vertiefung von Supervision
- die Verbreitung von Supervision
- die Entwicklung von Supervision

### *Vertiefung von Supervision*

Die ÖVS trägt zur Qualitätssicherung von Supervision durch Präzisierung des Berufsbildes, durch Festlegung von Ausbildungsstandards und durch Anerkennung von Ausbildungen bei.

### *Verbreitung von Supervision*

Die ÖVS fördert die regionale Zusammenarbeit der SupervisorInnen (Öffentlichkeitsarbeit, verschiedene Supervisionsprojekte) und nimmt dort Stellung zu aktuellen Fragen. Die FunktionsträgerInnen verstehen sich als ständige AnsprechpartnerInnen für alle die Supervision betreffenden Informationswünsche.

### *Entwicklung von Supervision*

Die ÖVS pflegt internationalen Austausch und Koordination, fördert Forschung und Veranstaltungen über die Grenzen verschiedener "Schulen" hinweg. Als Servicestelle steht die ÖVS allen Organisationen, Dienstgebern und allen an Supervision Interessierten zur Verfügung, wenn es um Rahmenbedingungen, Ausbildungsfragen und Auskünfte über qualifizierte Supervision geht. Eine Liste der in der ÖVS anerkannten SupervisorInnen kann über die Geschäftsstelle angefordert werden.

## Schloss Hofen – Zentrum für Wissenschaft und Weiterbildung, Lochau/Bregenz

*Hoferstraße 26, A-6911 Lochau am Bodensee, info@schlosshofen.at www.schlosshofen.at*

1981 wurde vom Land Vorarlberg in Schloss Hofen in Lochau am Bodensee ein Zentrum für Wissenschaft und Weiterbildung eingerichtet. Schloss Hofen hat sich als Vorarlberger Kompetenzzentrum für berufsbegleitende Aus- und Weiterbildung auf universitärem Niveau etabliert. Die Kriterien sind Wissenschaftlichkeit, Internationalität und Praxisorientierung.

### *Schloss Hofen ist*

das Vorarlberger Kompetenzzentrum für berufsbegleitende Aus- und Weiterbildung auf universitärem Niveau in den Programm-Feldern

- Wirtschaft (Controlling, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung)
- Europäische Integration
- Medizin-Psychologie-Psychotherapie (Gerontologie, Psychotherapie, Public Health ...)
- Soziale Arbeit – Beratung (Supervision und Coaching, MSc Organisational Development)
- Verwaltungsakademie

Darüber hinaus sind wir ein Veranstaltungszentrum mit moderner Seminartechnik im Renaissance Ambiente und mit gastlicher Atmosphäre.

### *Die Weiterbildungs-Programme von Schloss Hofen (www.schlosshofen.at)*

- leisten einen Beitrag zur Zukunftsgestaltung des Landes bieten die Sicherheit hoher Qualität und Kontinuität
- vermitteln wissenschaftlich fundierte, anwendungsorientierte Inhalte ermöglichen das Erlangen einschlägiger Qualifikationen ohne Unterbrechung der beruflichen Laufbahn
- unterstützen den Aufbau von Netzwerken unter den Teilnehmern und zwischen Teilnehmern/Referenten
- bieten Nähe im direkten Kontakt zu den Lehrenden und einen bereichern den Austausch in kleinen Gruppenerlauben eine bewusste Vielfalt an Zugangsvoraussetzungen
- verschaffen persönliche Gewinne (durch individuelle Einsichten und berufliches Weiterkommen)

### *Bei der Programmgestaltung legen wir besonderen Wert auf*

- Anrechenbarkeit von Inhalten, Anerkennung von Abschlüssen
- flexible Strukturen und modularen Aufbau
- innovative Didaktik und Methodikcurriculare Weiterentwicklung auf Basis kritischer Evaluation
- langlebige Kooperationen

Unser Programmschwerpunkt liegt auf praxisorientierten Lehrgängen und Kursen im universitären und postuniversitären Bereich. In verschiedenen Kooperationsformen mit renommierten nationalen und internationalen Partnern bieten wir über 30 Studien- und Vertiefungsrichtungen an. Die Universitätslehrgänge basieren auf einer Kooperation zwischen mehreren in- und ausländischen Universitäten und dem Land Vorarlberg. Diese Konzeption ermöglicht den Studierenden, sich berufsbegleitend und damit in einem idealen Wechselspiel zwischen wissenschaftlicher Theorie und betrieblicher Praxis zu qualifizieren. Mit 15.000 Teilnehmertagen pro Jahr ist das Haus bestens belegt. Sofern es unsere Kapazitäten erlauben, steht das Renaissanceschloss auch anderen Anbietern als Veranstaltungszentrum offen. Schloss Hofen ist eine gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Alleineigentümerin ist die Fachhochschule Vorarlberg GmbH, deren Alleineigentümerin wiederum das Land Vorarlberg ist.

# supervision

Seit 1982 erscheint in Deutschland die Fachzeitschrift "supervision" als viel beachtete und gut reputierte Diskussionsplattform der Supervisorinnen und Supervisoren. Nach verlegerischen Anfängen in einer Ausbildungsstätte und der Kooperation mit drei kleineren Fachverlagen erscheint "supervision" heute viermal jährlich im renommierten Weinheimer Beltz Verlag. Für nahezu 2.000 Abonnentinnen und Abonnenten zählt "supervision" zu den fachlichen Publikationen, die ihre Praxis und ihre Theorieentwicklung begleiten.

Die Herausgeber der "supervision" gehören selbst seit vielen Jahren in unterschiedlichen Funktionen der Profession an und haben deren Entwicklung mit beeinflusst. In der Redaktion der einzelnen Hefte arbeiten zahlreiche Kolleginnen und Kollegen ständig oder auch von Ausgabe zu Ausgabe verantwortlich mit. So ist nicht nur die redaktionelle Vielfalt gewährleistet; vielmehr hat jede Redakteurin und jeder Redakteur ihren/seinen je spezifischen Wirkungskreis und gewinnt so auch Autorinnen und Autoren aus zum Teil sehr unterschiedlichen Bereichen. "supervision" bindet sich nicht an ein bestimmtes Supervisionskonzept oder ein ganz bestimmtes Supervisionsverständnis sondern einzig an das Interesse, durch guten fachlichen Diskurs zur Fundierung und Weiterentwicklung der Profession auch über deren engere Grenzen hinweg beizutragen.

"supervision" bündelt Praxisberichte, Hintergrundartikel, Theoriebeiträge, berufspolitische Debatten und Beiträge mit gesellschaftspolitischen Implikationen. Verbunden mit einem kleinen Servicebereich – Rezensionen, Mitteilungen, Literatur- und Veranstaltungshinweise – und einer quer denkenden Kolumne bietet "supervision" auf diese Weise viel Anregung für Praktikerinnen und Praktiker, für Ausbildungsstätten, für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.

Einerseits ist "supervision" immer ein Produkt in Weiterentwicklung gewesen: Gestaltung, Erscheinungsweise, Verlagskooperationen und eigenes Management haben sich verändert. "supervision" versucht sich andererseits aber auch treu zu bleiben: das Beratungskonzept Supervision, die Verbindung von Theorie und Praxis und die Vielfalt der Beiträge stehen im Vordergrund. Und das alles würde nicht zur Geltung kommen, würden Herausgeber, Redaktion und Verlag nicht durch Konferenzen und zahlreiche persönliche Gespräche in einem beständigen und lebhaften Diskurs über die Zeitschrift miteinander stehen.

supervision	Jahres-Abonnement
<p>Meine Adresse:</p> <hr/> <p>Vorname</p> <hr/> <p>Name</p> <hr/> <p>Firma</p> <hr/> <p>Straße/Nr.</p> <hr/> <p>Land, PLZ Wohnort</p> <hr/> <p>E-Mail</p> <hr/>	<p>Hiermit abonniere ich die Zeitschrift <b>supervision</b> ab der nächsten Ausgabe.</p> <p>4 Hefte jährlich zum Preis von 40 EUR zzgl. Porto und Versand.</p> <p><i>Laufzeit:</i> Das Abonnement gilt zunächst für 1 Jahr und danach bis auf Widerruf.</p> <p style="text-align: center;">X</p> <hr/> <p>Ort/Datum <span style="float: right;">Unterschrift</span></p> <p><small>Widerrufsrecht: Diese Bestellung kann ich innerhalb von 8 Tagen schriftlich beim Beltz Medien-Service, Postfach 10 05 65, D-69 445 Weinheim, widerrufen. Zur Wahrung der Frist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs (Eingang der Mail oder Datum des Poststempels) an <a href="mailto:medienservice@beltz.de">medienservice@beltz.de</a>.</small></p> <p style="text-align: center;">X</p> <hr/> <p>Ort/Datum <span style="float: right;">Unterschrift</span></p>

Bitte einsenden an: Beltz Medien-Service, Postfach 10 05 65, D-69 445 Weinheim.

## MITWIRKENDE

Albert Doris (D), E-Mail: Do.albert@web.de  
Baum Heike (D), E-Mail: info@heike-baum.de  
Bergknapp Andreas, Dr. (D), E-Mail: andreas.bergknapp@wiwi.uni-augsburg.de  
Bentele Martin (A), E-Mail: martin.bentele@schlosshofen.at  
Bentele Tino (CH), E-Mail: tino.bentele@sg.ch  
Buck Martin (D), E-Mail: martin\_buck@ifm-electronic.com  
Draber Susanne (CH), E-Mail: susanne.draber@insel.ch  
Dürr Gabriele, Dr. (A), E-Mail: land@vorarlberg.at  
Fellermann Jörg (D), E-Mail: joergfellermann@dgsv.de  
Frey Roland (CH), E-Mail: rolian@bluewin.ch  
Ganath Barbara (A), E-Mail: barbara.ganath@aon.at  
Gräf Christoph (D), E-Mail: christoph.graef@st.gallus-hilfe.de  
Graf Pedro, Prof. (D), E-Mail: graf.goennert@info2000.de  
Grebien Gerhard (D), E-Mail: ggrebien@t-online.de  
Grosshans Ruth (D), E-Mail: ruth.grosshans@extern.lrz-muenchen.de, grodu@gmx.net  
Gruber Eberhard (D), E-Mail: eberhard\_gruber@ifm-electronic.com  
Günther Heike (CH), E-Mail: guenther\_heike@bluewin.ch  
Hader Margret (A), E-Mail: st.johanns-spital@salk.at  
Hassler Astrid (CH), E-Mail: info@ahassler.ch  
Hosch Ursula (D), E-Mail: post@ursula-hosch.de  
Klaus Kurt (CH), E-Mail: klaus@k-bt.ch  
Knopf Wolfgang Dr. (A), E-Mail: knopf@system.at  
Kölbener Vreni (CH), E-Mail: vreni@koelbener.ch  
Köpfl David (CH), E-Mail: info@dkoepfli.ch  
Lauterburg Christoph (CH), E-Mail: christoph.lauterburg@bluewin.ch  
Linhart Markus (A), E-Mail buergermeister@bregenz.at  
Möller Monika (D), E-Mail: m.moeller.supervision@t-online.de  
Nelle Mathias Dr. med., (CH), E-Mail: mathias.nelle@insel.ch  
Rist Karl-Heinz (D), E-Mail: karl-heinz\_rist@ifm-electronic.com  
Schmetterer Wolfgang (A), E-Mail: schmetterer@hotmail.com  
Schneider Peter (A), E-Mail: peter.schneider@blum-ic.com  
Schobloch Stefanie (D), E-Mail: schobloch@diakonie-lindau.de  
Steurer Konrad (A), E-Mail: konrad.steurer@diefaehre.at  
Thiesen Christiane (D), E-Mail: info@christiane-thiesen.de  
Utz Peter (CH), E-Mail: peterutz@bso.ch  
Walther Ingrid (A), E-Mail: walther@oevs.or.at  
Weber Wolfgang (CH), E-Mail: wolfgang.weber@swisscom.com, prüfen  
Welke Andreas (D), E-Mail: andreas\_welke@ifm-electronic.com  
Widauer Hermann, Dr., (A), E-Mail: h.widauer@salk.at