

fokussiert
informiert
aufgefallen

Was
ist los
mit

Coaching?

Editorial



Peter Schwarzenbacher
Geschäftsführer der ÖVS

Irgendwie ist es still geworden im Fachdiskurs über Coaching. Gleichzeitig boomen Ausbildungen und der Markt wird immer unübersichtlicher. Neuerdings kann man sich auch nach einer ISO-Norm als Coach einer Kompetenz Zertifizierung unterziehen. Die Sinnhaftigkeit bleibt mehr als offen: Für die ÖVS jedenfalls wird auch weiterhin das „Qualitätskriterium“ die Mitgliedschaft im österreichweit führenden Berufs- und Fachverband für Supervision und Coaching sein.

Freilich: Die Anforderungen an eine/n gute/n Coach sind hoch. Mit der Zahl der Coaches steigt auch der Wettbewerb. Kriterien wie Preis, unmittelbare Verfügbarkeit oder Effektivität prägen den Markt. Neue Medien werden erprobt: Coachings per Telefon, E-Mail oder Videokonferenz. Doch wo bleibt die Frage nach den professionellen Anforderungen an ein qualitativ volles Coaching? Unserer Ansicht nach ist dies – wie in den anderen Beratungsformaten Supervision oder Organisationsentwicklung auch – nur über profunde Ausbildungen, ethische Grundhaltungen und seriöse Reflexion der eigenen Berufspraxis zu gewährleisten.

Eine Qualitätsdiskussion zu Coaching ist also längst überfällig: Mit dieser Ausgabe wollen wir einen Impuls dazu setzen. Im ersten Artikel lesen Sie Einschätzungen von Wolfgang Looss zu aktuellen Entwicklungen im Feld Coaching. Romana

Lukow porträtiert vier ÖVS-Mitglieder zu ihrem praktischen Coaching-Verständnis und Sabine Karlinger ist dem Einsatz neuer Medien im Coaching nachgegangen. Schließlich stellt das ÖVS-Mitglied Sabine Pelzmann-Knafl Ergebnisse einer Erhebung bei Führungskräften in Bezug auf Kriterien bei der Auftragsvergabe von Coaching zur Verfügung. Neben den gewohnten Informations- und Service-Mitteilungen runden der Bericht von Bettina Strümpf zum zweiten Coaching-Forschungs-Kongress in Basel und der Aufruf zur Beteiligung an einer internationalen Studie zur Wirkung von Coaching unser Schwerpunktthema ab.

Kurz vor Redaktionsschluss hat uns die traurige Nachricht ereilt, dass unser Ehrenmitglied Dr. Sepp Schindler im 90. Lebensjahr verstorben ist: Einen Nachruf auf seine Verdienste um die Supervision in Österreich finden Sie am Schluss dieser Ausgabe.

Diesem Heft ist auch die Einladung und vorläufige Tagesordnung unserer diesjährigen Generalversammlung beigelegt – mit dem Wunsch von Seiten des Vorstandes auf eine rege Teilnahme.

Ich wünsche Ihnen einen erholsamen Sommer!

*Ihr
Peter Schwarzenbacher*

Inhalt

- | | | | |
|----|--|----|---|
| 3 | Die heterogene Coaching-Szene
Wolfgang Looss | 14 | Von Beratung, Stoff und Innovation
Roswitha Hölzl |
| 7 | Coaching – Wie machen's ÖVS-Mitglieder?
Romana Lukow | 15 | Coaching meets Research
Bettina Strümpf |
| 9 | Online-Coaching – Beratung auf neuen Wegen
Sabine Karlinger | 17 | Finanz & Co
Günther Fisslthaler |
| 12 | Nachhaltige Veränderung braucht Coaching und Supervision
Sabine Pelzmann-Knafl | 18 | Teamsupervision aus triadischer Perspektive |
| 13 | seiren | 19 | Willkommen – Neue ÖVS-Mitglieder |
| | | 20 | aufgeblättert |
| | | 22 | augefallen |
| | | 23 | Prof. Sepp Schindler – Ein Nachruf
Alfred Aichinger, Joachim Sauer, Siegfried Tatschl |
| | | 24 | Ausschreibung dritter ÖVS-Wissenschaftspreis |

BEILAGEN: Einladung und Tagesordnung Generalversammlung 2012



Die heterogene Coaching-Szene

Pioniere, Nebenbei-Coachs und Kunsthandwerker von Wolfgang Looss

*Ist Coaching schon eine Profession?
Eine launige Analyse zum Stand
des Coachings.*

Beginnen wir mit einem bekannten Statement des chilenischen Biologen Umberto Maturanas, dass alles, was gesagt wird, von einem Beobachter gesagt wird. Was meinen wir, wenn wir von „Coaching“ sprechen? Eine Population? Eine kollektive Praxis? Eine Sozialtechnologie und ihre Betreiber? Eine Branche im Dienstleistungsbereich? Oft wird das Wort „Szene“ verwendet, um solche Unschärfe und Wandelbarkeit zu signalisieren. Doch auch vom Übergang in eine „Profession“ ist in entsprechenden Fachbeiträgen schon mehrfach die Rede gewesen. Wir behelfen uns einstweilen mit Euphemismen und reden vom „Arbeitsfeld“ Coaching oder von der „Herangehensweise“, die in eine andere, manifest definierte Profession eingebettet ist.

Metaphern helfen nur scheinbar bei der Verständigung. Es wird mehrfach gesagt, die Pio-

nierphase sei nun vorbei. „Coaching“ sei erwachsen geworden oder es befinde sich derzeit im Aufwind, also förderlichen externen Kräften ausgesetzt. Damit wird – immer noch unscharf – eine Art Entwicklungsstadium charakterisiert. Vom „Coaching-Boom“ ist oft schon die Rede gewesen, und vor einiger Zeit titelte eine Wirtschaftszeitung gar, dass Coaching nun „salonfähig“ geworden sei. Ob es das wohl vorher nicht war, könnte man da despektierlich fragen.

Der Blick in die Welt der Quantitäten hilft ebenfalls kaum weiter. Gibt es nun 4000, 20 000 oder gar 40 000 Coachs in diesem Land? Man weiß es einfach nicht. Wie viele „Coachings“ mag es pro Jahr geben? Und wie wären sie zu zählen? Und dennoch ist häufig die Rede vom wachstumsstärksten Personalentwicklungsinstrument, zu dem Coaching mittlerweile geworden sei. Und gefühlt klingt das gar nicht mal falsch. Gleichzeitig nicken alle, wenn jemand sagt, dass die Coaching-Szene zersplittert sei. Der Hinweis auf die vielen Coaching-Verbände und die vielen Coaching-Ausbildungsinstitute darf an dieser Stelle nicht fehlen.

... dennoch ist häufig die Rede vom wachstumsstärksten Personalentwicklungsinstrument, zu dem Coaching mittlerweile geworden sei.



Dr. Wolfgang Looss, Diplom-Kaufmann, Aus- und Fortbildungen in Gestalttherapie, Gruppendynamik, Systemischer Familientherapie und Organisationsberatung und Grandseigneur der Coaching-Branche
WLooss@t-online.de

Menschen werden – indem sie die Metamorphose vom teilnehmenden Lerner zum weitergebenden Lehrer, vom Klienten zum Behandler, vom Rezipienten zum Anwender durchlaufen – zu Beraterisch tätigen Akteuren mit manchmal durchaus ausformulierter Professionalität.

Draw a distinction! Einige Segmente des Felds

Der erkenntnistheoretische Schlachtruf des britischen Mathematikers George Spencer-Brown hilft vielleicht auch diesmal etwas weiter. Wenn wir als Beobachter ein wenig näher heranzoomen, können wir Teilbereiche unseres Tuns nach Mustern unterscheiden. Solch genaueres Hinschauen wird seit einigen Jahren von verschiedenen Personen, Gruppen und Institutionen betrieben. Die Coaching-Studien purzeln nur so in das Web und in die Bücherregale, in durchaus unterschiedlicher Qualität, was die methodische Sorgfalt und den Umfang betrifft. An selbstreflexiven Aussagen mit dem Bemühen um Differenzierung fehlt es also nicht. Was können wir ungefähr erkennen? Und wo können wir Grenzlinien ausmachen?

Coaching noch ohne Markt

Da gibt es die niedrighschwellige Coaching-Praxis nach dem Motto: „Jeder ist Coach“. So wie Josef Beuys in den 80er-Jahren jeden zum Künstler deklarierte, so sind auch alle Menschen aufgerufen, sich dem Nächsten Beraterisch zuzuwenden, Erfahrungen mitzuteilen und ihr kommunikatives Talent zu üben. Eine solche Einladung zu mehr Austausch, Kontakt und gemeinsamer Wirkung hat ihre sympathischen Anmutungen. Wer wollte etwas dagegen sagen? Weitgehend unbesprochen bleiben in diesem Coaching-Segment naturgemäß komplexere Fragen von Bezahlung, Standards, Gefahren oder Wirkungsevaluation. Hier gibt es noch keinen „Markt“.

Aus diesem noch sehr populären und alltäglichen Biotop schälen sich Akteure und Praktiken mit erweitertem und vertieftem Interesse an einem besseren und erfolgreicherem Leben heraus. Der weit gespannte und unübersichtliche Selbsthilfebereich bildet bereits einen Markt mit all seinen Büchern, Heilslehren, Praktiken, Veranstaltungen, Lehrern und Heilern. Er schafft ein Segment, aus dem – in endlos vielen Nuancen und Übergängen – angehende Coachs und als solche auch bezeichnete Coachings entstehen. Menschen werden – indem sie die Metamorphose vom teilnehmenden Lerner zum weitergebenden Lehrer, vom Klienten zum Behandler, vom Rezipienten zum Anwender durchlaufen – zu Beraterisch tätigen Akteuren mit manchmal durchaus ausformulierter Professionalität. Und nicht selten wird diese Entwicklung durch entsprechende Lern- und Entwicklungsangebote bereits etablierter Älterer unterstützt, angereichert durch entsprechende Curricula und formulierte Entwicklungspfade. So entstehen gelegentlich durchaus prominente Personen oder Zentren mit hoher

Reputation, wenngleich der überwiegende Teil dieses Szene-Segments Beraterisch im nebenberuflichen Handlungsmuster verbleibt.

Nebenbei-Coachs mit Insignien

Im Ergebnis finden wir in der Coaching-Welt jedenfalls eine erhebliche Population von „Nebenbei“-Coachs, die zwar selten und nur sehr wenige Klienten haben, sich aber als der unscharfen Szene durchaus zugehörig fühlen und dies auch mit den entsprechenden Insignien (Website, Visitenkarte, Besuch von Veranstaltungen) manifestieren. Sie sind aus vielerlei Gründen ökonomisch nicht auf ein Einkommen aus ihrer Beratungsarbeit angewiesen und bewegen sich zwischen professionellen Hoffnungen, gelegentlichen Realisierungsschritten, Illusionen und einem komplexen „muddling through“ in einer postmodernen Welt permanenten Netzwerkes. Bei der Frage nach dem Zustand des Arbeitsfelds ist in jedem Einzelfall zu klären, ob und inwieweit solche Akteure und ihre latent bleibende Praxis mitberücksichtigt wird, wenn von „Coaching“ die Rede ist.

Näher am Markt mit seinen geläufigen Spielregeln einer Dienstleistungsgesellschaft finden wir dann die große Gruppe jener Coachs, die regelmäßig für Geld arbeiten, ihren Marktauftritt investiv abgesichert haben und sich als einflussnehmende Akteure und Mitgestalter des entstandenen „Berufs“ verstehen. Weil sie in ihrer Arbeit dauerhaft und hinreichend sichtbar sind, werden sie bei Coaching-Studien erfasst und bilden damit deren zentralen Untersuchungsgegenstand. Hier spielen die gängigen Fragen einer Profession „in statu nascendi“ eine Rolle: Methodisches, Honorarhöhe, Arbeitsmenge, Art der Klienten, Marktauftritt, ethische und rechtliche Standards, Vertragsfragen, Verhältnis zu Organisationen, Theorieentwicklung, Kooperation mit Nachbardisziplinen und dergleichen.

Entstehung eines Berufs

Es sind wechselnde Fragen, die in diesem Segment des Arbeitsfelds diskutiert werden, und die Art dieser Fragen kennzeichnet in der Tat so etwas wie einen Entwicklungsverlauf eines womöglich entstehenden Berufs. Bis vor Kurzem war es herrschende Meinung, dass man vom Coaching allein nicht leben kann, ja dass Coaching am besten gar nicht als Beruf zu konfigurieren sei, sondern als Tätigkeit oder Verfahrensweise, die in einen anderen, bereits stärker etablierten Beruf eingebettet ist. Ganz gleich ob Organisationsberater, Supervisor, Verhaltenstrainer oder gar Manager – die Coaching-Funktion erhielt identitätsmäßig gewissermaßen Asyl, und es brauchte lange Diskussionen, ob und wie sich diese „neue“ bera-

terische Form mit anderen beruflichen Handlungsmustern verstrukturiert. Die Diskussion um den „Vorgesetzten als Coach“ ist dafür das herausragende Beispiel. Inzwischen ist diese Frage weitgehend gegenstandslos geworden. Es gibt mittlerweile einige, wenn auch wenige Coaches, die nichts anderes (mehr) tun und ausschließlich von ihrer Coaching-Praxis leben. Damit aber steht weitere Definitions- und Klärungsarbeit bevor, wenn nämlich Coaching eine eigenständige berufliche Identität ausbilden soll.

Mentale Modelle und der Markt

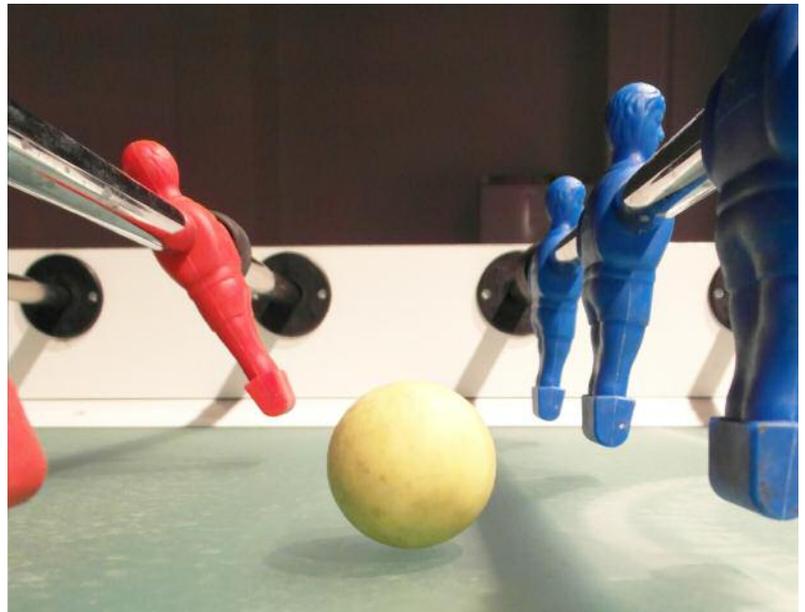
Eine weitere Schlüsselfrage beim Aufbau einer Beruflichkeit ist das Thema der aktiven Marktgestaltung. Dabei zeigen sich unterschiedliche mentale Modelle: Einerseits wird mit Rückgriff auf die langen europäischen Traditionen der „Freien Berufe“ argumentiert, dass eine aktive und direkte Marktbearbeitung für Coaches weder professionsethisch noch rechtlich infrage kommen kann. Andererseits setzt sich langsam ein Denkmuster durch, nach dem Coaching eine „ganz normale“ Dienstleistung für Geschäftskunden sei und Coaches deshalb auch das gesamte Instrumentarium aktiven Dienstleistungsmarketings erlernen und anwenden sollten. Das entspricht eher der angelsächsischen Tradition der „professional service firm“ (Anwälte, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater), wo Werbung mit entsprechenden Claims der eigenen Leistungsfähigkeit als völlig akzeptabel gilt. Im Moment ist noch unklar, wie sich diese Diskussion weiterentwickelt. Es ist zu vermuten, dass beide Muster für längere Zeit nebeneinander bestehen.

Pioniere und geronnene Ikonen

Die letzte Gruppe, die wir in der Coaching-Welt noch ausmachen können, bilden – als Überbleibsel aus der Gründungsphase – die bekannt gewordenen Pioniere des Felds, die einige Zeit als Referenzpunkte und personale Instanzen gewirkt haben. Für das Entstehen von neuen Arbeitsfeldern sind solche „Einflussführer“ in der Frühphase unerlässlich, später wird ihre Funktion von kollektiv gewordenen Standards, einer allen bekannten „good practice“ und von einem anonymisierten Kodex des „State of the Art“ übernommen. Im Coaching-Feld gibt es sie derzeit noch vereinzelt, doch sie verschwinden bereits langsam aus der Wahrnehmung oder gerinnen zu Ikonen.

Schließlich ist auch von Belang, was wir nicht vorfinden. Dazu gehört das fast völlige Ausbleiben organisationaler Zusammenballungen von Coaches in größeren eigenständigen „Coaching-Unternehmen“. Anders als bei Anwaltskanzleien, Unternehmensberatungen oder

Wirtschaftsprüfern fehlen solche Gebilde (einstweilen) fast völlig. Dies mag damit zusammenhängen, dass die berühmten Skaleneffekte mit Kostendegression beim Coaching zunächst nicht auftreten können, es also keinen nennenswerten Anreiz zu solchen Zusammenschlüssen gibt. Coaches verstehen sich offenbar als Individualisten und lösen die archaische Balance von Freiheit und Bindung zunächst einmal ganz überwiegend zugunsten der Freiheitsorientierung. Sie bleiben skeptisch gegenüber den Kontrollmanövern, die mit größeren Verbänden einhergehen würden. Das haben sie mit vielen anderen freien Berufen (Ärzten, Künstlern) gemein, die sich ja auch bestenfalls in kleinen Gruppen (Gemeinschaftspraxis) oder losen Kopplungen (Künstlerkolonie) zusammenfinden.



Was ist an Entwicklung absehbar?

Muster lassen sich einfacher erkennen und ihr Verlauf lässt sich leichter abschätzen, wenn wir eine möglichst grundlegende Betrachtungsebene wählen. Dabei haben sich Berufsarchetypen als geeignet erwiesen, wenn es um ein vertieftes Verständnis jener sich evolutionär herausbildenden Gewohnheiten geht, nach denen sich Berufsgruppen oder ganze Branchen organisieren. Dies gilt besonders, wenn es sich, wie im Fall der noch jungen Coaching-Szene, um ein „hybrides“ Konstrukt aus mehreren archetypischen Handlungsmustern handelt. Beratung allgemein und damit auch die Coaching-Tätigkeit lässt sich – so eine verbreitete Sicht – als Kunsthandwerk verstehen, also als eine Mischung aus den Tabus und Idealen des Handwerks einerseits und jenen des Künst-

Coaches verstehen sich offenbar als Individualisten und lösen die archaische Balance von Freiheit und Bindung zunächst einmal ganz überwiegend zugunsten der Freiheitsorientierung.

Interventionen sind im Extrem nicht etwas, was man „macht“, sondern was man als Beratungsperson mittels der viel beschworenen Präsenz „ist“.



lertums andererseits. Beide Grundmuster sind ausführlich und klärend beschrieben worden: Richard Sennetts Buch über Handwerk (Sennett, 2008) oder Otto Ranks neu aufgelegter Klassiker über Kunst und Künstler (Rank, 2000) sind den jeweiligen Grundmustern bis in die archetypischen Orientierungen eng auf der Spur.

Für die Zukunftsperspektive hilft solch eine klärende Fokussierung beim Sortieren. Es ist zu vermuten, dass sich die Anlehnung an das eine oder andere Muster unterschiedlich verteilen wird. Wir kennen das aus weiteren Hybrid-Berufen: Kunsthandwerker bilden ein Kontinuum von Schattierungen zwischen ihren Polen. Man denke an disziplinierte Restaurateure einerseits oder kreative Holzbildhauer oder Steinmetze andererseits.

Das Arbeitsfeld Coaching dürfte sich in seinen Erscheinungsformen künftig ebenfalls auf einem solchen Kontinuum verteilen. Die handwerksorientierten Kollektivierungen haben bereits vor einigen Jahren begonnen. Die Berufsverbände („Zünfte“) haben Standardisierungen („Zunftordnungen“) herausgebracht und wenden Zugehörigkeitskriterien an, um zu regeln, wer mitmachen darf und wer nicht. Demnächst wird wohl Ähnliches für Ausbildungen zu erwarten sein. Dahinter steht das Bestreben, durch Regulation sicherzustellen, dass nicht einige schwarze Schafe oder Scharlatane bei den Abnehmern das Vertrauen in die noch junge Dienstleistung beschädigen. Die zahlreichen Methodenbücher haben ihre Wurzel ebenfalls in dieser Orientierung, entsteht aus ihnen doch ein Kanon von „guten“ oder „richtigen“ Verfahrensweisen, lehr- und lernbar, erprobt und überprüfbar.

Ganz anders werden sich jene Teile des Felds orientieren, die stärker zum archetypischen Ideal des Künstlers tendieren. Ihnen ist zu viel Regulierung eher suspekt, einen Methodenkanon nach dem Motto „wie es richtig gemacht wird“ halten sie für ungenügend, illusorisch und gefährlich. Ihr beraterisches Handeln folgt dem Primat der momentanen, individuellen, kreativen Entäußerung, situationsgebunden und unwiederholbar. Interventionen sind im Extrem nicht etwas, was man „macht“, sondern was man als Beratungsperson mittels der viel beschworenen Präsenz „ist“. Diese beiden Schattierungen werden ihre Arbeitsformen weiterentwickeln und dürften uns im Coaching-Bereich noch lang erhalten bleiben.

Mögliche Konsequenzen für Praktiker: Professionelle Identität klären

Wenn Sie davon ausgehen, dass Sie als Coach in einem Feld arbeiten, das sich gleichsam im jungen Erwachsenenalter befindet, bei profes-

sionellen Beobachtern auf dem Schirm ist und nun für das eigene Handeln als Kollektiv auch in Verantwortung genommen wird, dann können Sie daraus einige Hinweise für die eigene Weiterentwicklung ableiten. Zunächst hätten Sie sicherzustellen, dass Ihre „professionelle“ Identität geklärt und mit Ihnen als Person und der von Ihnen gewählten Zielgruppe kompatibel ist. Sie hätten zu entscheiden, ob Sie Standards aus sich selbst heraus und/oder von Kollektiven beziehen, bei denen Sie sich zu Hause fühlen.

Weiterhin hätten Sie sicherzustellen, dass Ihre Inszenierung am Markt diese geklärten Haltungen ausdrückt und vermittelt. Wie sehen Ihre Praxisräume aus und warum so? Arbeiten Sie in einer Werkstatt (Geräte, Werkzeuge), einem Büro („Besprechungssecke“), bei sich zu Hause (gemütlich) oder vielleicht in einem Atelier (Ausdruck meines Selbst)? Welche Rolle spielen Formalien in Ihrer Arbeit? Was erzählt Ihre Arbeitskleidung über Ihr Verhältnis zum eigenen Handeln? Arbeiten Sie aus dem inneren Zustand eines exklusiv-singulären „Ich“ oder als Teil eines bereits entstandenen und gewählten professionellen „Wir“? Sind Sie als Coach eher wiederherstellend und im weitesten Sinne Ordnung stiftend unterwegs oder liegt Ihnen daran, die Welt aufzumischen, Perspektiven zu erweitern und Innovationen durch den Aufbruch ins Ungewisse zu fördern? Solche individuellen selbst gewählten Muster sind ab sofort nicht mehr Ihre Privatsache allein, sie tragen – gewollt oder nicht – damit zum Erscheinungsbild einer mittlerweile entstandenen Profession bei, dessen Wirkung Sie mitverantworten.

Weiterführende Literatur

Kotler, P. (2010). Grundlagen des Marketing (5. Auflage). München: Pearson Studium. Michael S. & Gross, P.-P. (2011). Organisation und Marketing von Coaching: Aktueller Stand in Forschung und Praxis. Wiesbaden: VS. Rank, O. (2000). Kunst und Künstler: Studien zur Genese und Entwicklung des Schaffensdranges (Erstveröffentlichung des deutschen Urmanuskripts von 1932, herausgegeben von Hans-Jürgen Wirth). Gießen: Psychosozial. Sennett, R. (2008). Handwerk. Berlin: Berlin Verlag.

Wegener, R. H., Fritze, A. & Loebbert, M.

(2011). Coaching entwickeln: Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: VS.

Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Fachmagazins Wirtschaftspsychologie aktuell, 3/2011 Schwerpunkt „Coaching im Aufwind“: www.j.mp/coachingausgabe

Coaching – Wie machen's ÖVS-Mitglieder?

Romana Lukow hat vier Coaches und ÖVS-SupervisorInnen zu ihren Zugängen befragt

Mag. Markus Amann

Supervisor, Coach, philosophischer Berater
Berufsfelder: Sozial- und Gesundheitswesen,
öffentliche Einrichtungen, kleiner Anteil: Wirtschaft,
Privatpersonen

Markus Amann definiert Coaching als:

- Leitungssupervision
- Beratungsform, bei der ein punktuelles Anliegen, das klar formuliert ist und ein Ziel verfolgt, bearbeitet wird
- Der Berater wird mehr als in der Supervision als Stütze gesucht
- Coaching ist deutlich ergebnisorientiert im Gegensatz zu Supervision, die Amann als prozessorientiert beschreibt

Der Begriff Coaching ist in der Wirtschaft gebräuchlicher und vertrauter, weshalb Amann ihn in diesem Bereich meist einführend verwendet, um in weiterer Folge seine Definition von Supervision vorzustellen.

In der fachlichen Herangehensweise ist für Amann der Unterschied zur Supervision allerdings irrelevant. Ob die Beratung „Coaching“ oder „Supervision“ genannt wird gehört zu den Rahmenvereinbarungen. Fachlich bedeutet es für Amann keinen Unterschied.

Grundsätzlich sieht er Coaching als Unterbegriff von Supervision, die wiederum ein Teilgebiet von Organisationsberatung darstellt.

„Ob ein Coaching gut ist, bestimmen meine Klienten.“ Es geht darum, sich selbst in der Arbeit besser verstehen zu können. „Gutes“ Coaching ist partiell dadurch bestimmt, Lösungen zu finden sowie ein erweitertes Spektrum an Möglichkeiten zu entwickeln, die Lösungen umzusetzen.

Es geht darum, sich beim Erfüllen der primären Arbeitsaufgabe klarer und sicherer zu fühlen und im Idealfall benennbare, definierbare Veränderungen zu erzielen.



DSA Helga

Prähauser-Bartl

Sozialarbeiterin,
systemische Supervisorin
und Coach
Berufsfelder: Sozial- und
Gesundheitsbereich,
pädagogische und kirch-
liche Arbeitsfelder

Coaching: „Da kann man ja auch mal sagen, was Sache ist“ Prähauser-Bartl, H. nach Schreyögg, A.

Den grundlegenden Unterschied zwischen Supervision und Coaching erklärt Prähauser-Bartl so: „Supervision ist prozessorientiert; Coaching ist zielorientiert.“

Sie betont die Relevanz der deutlichen Unterscheidung beider Beratungsformate, die sie bereits in der Auftragsklärung mit Kundinnen und Kunden diskutiert und ihre Herangehensweise klarstellt.

Coaching ist eindeutig mit einem konkreten Ziel verbunden und arbeitet lösungsorientiert in zeitlich limitierten Beratungsprozessen. Außerdem geht es dabei mehrheitlich um Beratung von Führungskräften, die sowohl im Einzel- als auch Mehrpersonensetting stattfindet.

„Gutes“ Coaching muss für den Klienten/die Klientin einen klaren Gewinn haben. Im Sinne von Nachhaltigkeit hat die/der Coachee am Ende eines Coachingprozesses das für seine/ihre Zwecke nötige Handwerkszeug in der Hand, um größtmöglichen Gewinn aus dem Coaching zu ziehen. „Das Ergebnis ist der Auftrag im Coaching.“ Da ist es durchaus angemessen Coachees Aufgaben mit nachhause zu geben und diese „auch mal an die Hand“ zu nehmen.

„Gutes“
Coaching ist
partiell dadurch
bestimmt,
Lösungen zu
finden sowie
ein erweitertes
Spektrum an
Möglichkeiten
zu entwickeln,
die Lösungen
umzusetzen.

Markus Amann



Mag. Gerhard Liska
Coach, Organisationsberater, Supervisor, Humanökologe; freiberuflich in einer Organisationsberatungsfirma
Berufsfelder: Profit-Bereich: Klein-, Mittel- und Großunternehmen (überwiegend), Gesundheitswesen, gewerkschaftsnaher Sektor, Supervision im Bildungsbereich
Schwerpunkt: Führung und Diagnostik



Dr. Alfred Fellingner-Fritz, MBA
Unternehmensberater, Supervisor, Coach, Soziologe, Trainer
Berufsfelder: Profitbereich: Groß- und Mittelunternehmen; Non-Profitbereich: Behindertenbereich, Palliativbereich, Erwachsenenbildung

Im Coaching ist es gefragt die eigene Expertise in Form von Expertenmeinungen einzubringen.

Alfred Fellingner-Fritz

Supervision und Coaching unterscheiden sich für Gerhard Liska darin, dass Supervision offener ist und reflektorische Bedürfnisse abdeckt, während Coaching zielfokussiert und klarer ergebnisorientiert ist. „Hier geht es klar darum ein bestimmtes Ziel zu erreichen.“

Entscheidend für die Benennung des jeweiligen Beratungsformats ist für Liska das Kundenfeld. Da er überwiegend im Profit-Bereich tätig ist, nennt er seine Beratungen in erster Linie „Coaching“, obwohl durchaus supervisorische Elemente darin enthalten sind. Welches Beratungsformat zur Anwendung kommt, entscheidet sich in den Auftragsklärungen. Im Laufe eines Coachingprozesses kann jedoch das reflektorische Element der Supervision an Bedeutung gewinnen. Liska weist in diesem Fall seine Kunden und Kundinnen darauf hin, dass sich der Prozess um eine Ebene vertieft. Trotzdem wäre das Etikett der Beratung „Coaching“, ganz einfach, „weil es die Kunden so benennen“. In diesem Fall wäre es das Ziel des Coachings, Reflexionsfähigkeit zu erwerben. Supervision genießt im Profit-Bereich zu wenig Ansehen, obwohl Liska vor allem bei älteren Führungskräften Reflexionsbedarf verortet. Hier fehlen, laut Liska, sinnvolle Supervisionssettings, die auf Führungskräfte im Profit-Bereich ausgerichtet sind. Diese werden, wie Liska bedauert, weder von Berufsverbänden noch in der Supervisionsforschung ausreichend thematisiert. Er plädiert für die Entwicklung eines Mischformats aus Coaching und Supervision, das den Themen und besonderen Bedürfnissen von Führungskräften entspreche. Hier werde sich in den kommenden 10 bis 15 Jahren einiges verändern.

Coaching versteht Alfred Fellingner-Fritz in erster Linie als Beratung von Führungskräften vor allem im Einzel-, aber auch im Teamsetting. Im Gegensatz zur Supervision, die eher institutionalisiert ist, wird Coaching meist anlassbezogen angefragt. Themen beziehen sich häufig auf die Rollengestaltung der Führungskraft, Führung von Mitarbeitenden, Führungsinstrumente, Macht sowie organisationsinterne Fragestellungen. Im Coaching ist es gefragt die eigene Expertise in Form von Expertenmeinungen einzubringen. In diesem Sinne gibt Alfred Fellingner-Fritz bei Bedarf fachliche Inputs. Er sieht den/die Coach teilweise als Sparringpartner/partnerin für Führungskräfte, die auf die Frage „Wie würden Sie da tun“ eine handlungsgeleitete Antwort erwarten (die aus systemischer Sicht als Angebot unter mehreren zu verstehen ist).

Die in der supervisorischen Community verbreitete Definition, Supervision als primär reflexive und Coaching als grundlegend handlungsorientierte Beratungsform zu unterscheiden, trifft für Alfred Fellingner-Fritz nicht zu. Denn in beiden Beratungsformen sind für ihn beide Elemente wichtig. Auch methodisch differenziert Fellingner-Fritz nicht.

Ein entscheidender Unterschied zwischen den beiden Beratungsformaten ist dahingegen die Honorargestaltung, die im Coaching höher ist. Berufliche Vorerfahrungen des/der Coach als Führungskraft sei für Auftraggeber und Auftraggeberinnen ein wichtiges Entscheidungskriterium bei der Auswahl des/der Coach.



Online-Coaching – Beratung auf neuen Wegen

Recherche, Resultate, Reflexionen von Sabine Karlinger

Schriftliche Beziehungspflege und Kommunikation sind schneller geworden, haben sich andere Wege gesucht und das gute, alte Briefeschreiben schon längst überholt, oft sogar den persönlichen Face-to-Face-Kontakt.

Im Zeitalter des Internet wundert sich wohl niemand, dass Beratungsleistungen online angeboten und durchgeführt werden. Bei der Supervisionstagung 2012 wies der Workshop „Welt-offene Supervision mit skype“ von Maria Hartmann auf diese Entwicklung hin. Auf einem Beratungsmarkt mit vielen AnbieterInnen ist Online-Beratung ein nicht zu unterschätzendes Format, mit dem KundInnen akquiriert werden. Die Nachfrage ist offensichtlich da.

Definition und Einsatz

Online-Coaching – was genau bedeutet es? Coaching-Angebote wirken grundsätzlich eher unübersichtlich, es gibt keine eindeutige Definition, sondern verschiedene Ansätze und Bereiche, in denen es eingesetzt wird. Ähnliches findet sich beim Online-Coaching. Als EDV-gestütztes, interaktives Beratungsformat wird

es in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt: Sport, Gesundheit, Ernährung, Lebens- und Beziehungsfragen, Rechtliches, Beruf und Karriere. Ebenso in der Bildungsberatung, von diversen Beratungseinrichtungen im psychosozialen Bereich, häufig in der Jugendarbeit, sowie für Supervision/Coaching. Unterschiedliche Berufsgruppen, Plattformen und Einzelpersonen wie www.gappmayer-trainings.at, www.fritz-weilharter.at, www.mobilecoaching.at, www.imkontext.at, www.coachingwelten.at, bieten es an – um nur einige zu nennen, die mit Suchmaschine im Internet relativ rasch zu finden sind. Bei manchen ist klar ersichtlich, dass sie Mitglieder von Berufsverbänden wie der ÖVS sind und welchen Ausbildungshintergrund sie haben. Aber nicht alle deklarieren sich. Zur Online-Beratung selbst gibt es derzeit noch kein gesetzlich geschütztes Berufsbild (vgl. Kühne 2009, 239).

Setting und Rahmen

Zu den Online-Angeboten, Abläufen und Verrechnungen wird von Anbietenden unterschiedlich umfangreich informiert – „mobilecoaching“ bietet beispielsweise gut verständ-

Zur Online-Beratung selbst gibt es derzeit noch kein gesetzlich geschütztes Berufsbild.

Online-BeraterInnen und ihr Klientel brauchen also technische Voraussetzungen und Wissen, um sich in diesem Terrain bewegen zu können und Lösungen bei technischen Fragen zu finden.

liche Aufklärung zu ihren Angeboten und deren Durchführung.

Als großer Vorteil von Online-Beratung wird durchgängig die örtliche und zeitliche Flexibilität sowie Unabhängigkeit betont. Für BeraterInnen ist grundsätzlich empfohlen, einen Rahmen zu schaffen, in dem sie gut und ungestört beraten können. Daher wollen Ort und Zeit beim Online-Beraten trotz aller oder gerade wegen der hohen Flexibilität und Geschwindigkeit dieses Mediums gut gewählt sein.

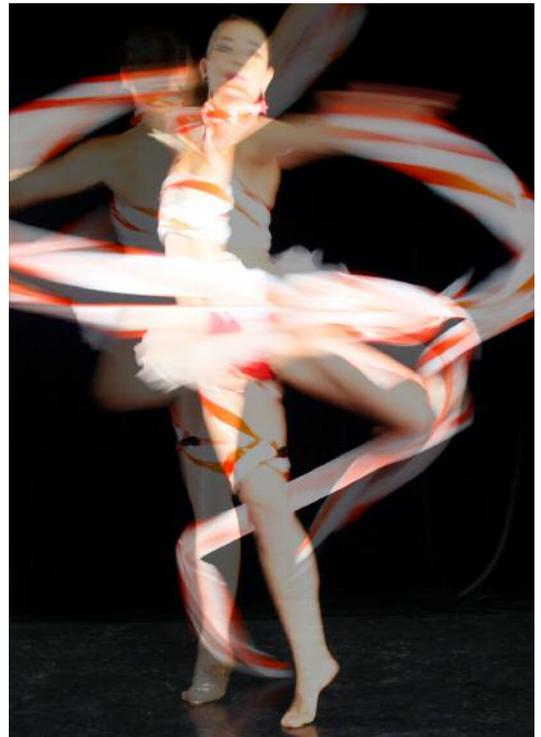
Eine wesentliche Grundlage für alle Beteiligten ist die technische Ausrüstung – entsprechende Hard- und Software, die den unterschiedlichen Arten der E-Kommunikation (email, chat, skype) angepasst sind. Online-BeraterInnen und ihr Klientel brauchen also technische Voraussetzungen und Wissen, um sich in diesem Terrain bewegen zu können und Lösungen bei technischen Fragen zu finden. Dafür ist Medienkompetenz gefragt (vgl. Hintenberger, Kühne 2009, 17). Eine Kooperation mit EDV-TechnikerInnen ist hier sicher Goldes wert.

Rechtliche Verbindlichkeit und Auftragsklarheit

In jeder Art der Beratung ist auf Transparenz sowie klare Vereinbarungen zu Auftrag und Zielen zu achten. Um seriöse Beratung online anzubieten, bedarf es zusätzlich einer sicheren, datenschützenden Verbindung und Software. Eine einfache E-Mail-Verbindung ist zu wenig (vgl. Risau 2009, 202). Rechtliche und ethische Fragen zum Datenschutz, Berufsrecht, zur Haftpflicht bis hin zum Umgang mit Online-Suizidankündigungen müssen geklärt und transparent sein. Das e-beratungsjournal beschäftigt sich unter anderem mit diesen Themen, ebenso mit Qualitätsstandards und Ausbildungsrichtlinien für Online-Beratung (2012, Internet).

Möglichkeiten und Vorteile

Online-Beratung kann als niederschwelliger Einstieg und Ergänzung zur Face-to-Face-Beratung genutzt werden. Schnelligkeit, Flexibilität, Unabhängigkeit von Zeit und Ort senken Aufwand und Hemmschwelle, Beratung in Anspruch zu nehmen. Für Menschen mit langer Anfahrt zur Beratung ist der Online-Weg wirklich attraktiv. Auch für Personen, die sich in einem zeitlich engen Rahmen bewegen, wird Spielraum geboten. Es ist ein ideales Medium für Menschen, die sich lieber schriftlich als mündlich ausdrücken. Gerade anonyme Beratungen und eine gewisse Distanz in der E-Kommunikation ermöglichen, dass Probleme rascher und offener mitgeteilt werden – wie beim so genannten „talk to a stranger“, wenn bei zufälligen Begegnungen Dinge erzählt werden, in



der Annahme, jemanden nicht wieder zu sehen (vgl. Brunner 2009, 37).

Schreiben fördert Kreativität und wird schon lange als Medium in der Beratung verwendet. Die exzentrische Position des Schreibens schafft Überblick, hilft beim Reflektieren und emotionalen Distanzieren. Denkprozesse werden in Gang gesetzt, neue Bilder kreiert. Elemente, die online für emotionalen, non-verbalen Ausdruck verwendet werden sind Emoticons (☺, ☹), Akronyme (*lol*, glg), handlungskommentierende Gesprächsschritte oder Inflektivkonstruktionen (*gespanntwartet*) (vgl. Hintenberger 2009, 70 f). Schriftsprache ist durch höhere Verbindlichkeit gekennzeichnet, Internet-Kommunikation hingegen durch höhere Unverbindlichkeit. Daher ist darauf zu achten, welche Formulierungen in der Online-Beratung verwendet werden. Vermehrte Rückfragen sind relevant, um eventuelle Erwartungen zu klären und Missverständnisse zu beseitigen. Dabei ist hilfreich, dass der schriftliche Beratungsprozess nachvollziehbar bleibt und immer wieder gelesen werden kann.

Grenzen und Bedenken

Neben allen Möglichkeiten, die Online-Coaching/-Beratung bietet, gibt es Kritisches anzumerken.

Abgesehen vom zwingenden Vorhandensein technischer Voraussetzungen wird auch das Fehlen des persönlichen Kontaktes nicht immer als ansprechend wahrgenommen. Ein Teil der unmittelbaren Kommunikation ist auf

diesem Weg ausgegrenzt bzw. sehr eingeschränkt. Bemerkbar sind diese Grenzen dann, wenn Methoden die körperliche Präsenz von Menschen voraussetzen oder das „übliche ‚Abchecken‘ der anderen Person nicht möglich“ (Brunner 2009, 38) ist. Das Entstehen von Bildern und Projektionen sowie die Enthemmung beim Mitteilen heikler Themen sind nicht nur vorteilhaft, sondern zu hinterfragen, verantwortungsvoll und mit Vorsicht zu behandeln, um bei Bedarf Korrekturen zu bieten (vgl. Brunner 2009, 37ff).

Wie bereits erwähnt, sind besonders ethische und rechtliche Themen im Online-Kontext relevant. Desgleichen Fragen der Aus- und Weiterbildung (vgl. Kühne 2009, 231), Kompetenzen von Online-BeraterInnen sowie Entwicklung von Standards für diesen Bereich (vgl. Eidenbenz 2009, 212). So kann die Qualität von Online-Beratung gefördert und der Frage begegnet werden: Welche Angebote sind seriös und welche nicht? (vgl. Kühne 2009, 239)

Fazit

„Jede Zeit hat ihre Aufgabe und durch ihre Lösung derselben rückt die Menschheit weiter.“ (Heinrich Heine)

Neue Medien beinhalten neue Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen. Wie so oft scheint es auch bei Online-Angeboten um einen „gesunden“ Umgang mit Maß und Ziel zu gehen. Mit und im Internet verändern wir Menschen unsere Lebens- und dadurch Arbeitswelten. Ein Mal mehr in der Geschichte wird sich weisen, ob es ein guter und verantwortungsvoller Weg ist.

Literatur

Brunner, Alexander (2009): Theoretischen Grundlagen der Online-Beratung. In: Kühne, Stefan/Hintenberger, Gerhard (2009) (Hg.), 27–45.

e-beratungsjournal – Fachzeitschrift für Online-Beratung und computervermittelte Literatur (2012), www.e-beratungsjournal.net (2012).

Eidenbenz, Franz (2009): Standards in der Online-Beratung. In: Kühne, Stefan/Hintenberger, Gerhard (2009) (Hg.), 213–227.

Hintenberger, Gerhard (2009): Der Chat als neues Beratungsmedium. In: Kühne, Stefan/Hintenberger, Gerhard (2009) (Hg.), 69–78.

Hintenberger, Gerhard/Kühne, Stefan (2009): Veränderte mediale Lebenswelten und Implikationen für die Beratung. In: Kühne, Stefan/Hintenberger, Gerhard (2009) (Hg.), 13–24.

Kühne, Stefan (2009): Aus- und Weiterbildung in der Online-Beratung. In: Kühne, Stefan/Hintenberger, Gerhard (2009) (Hg.), 231–239.

Kühne, Stefan/Hintenberger, Gerhard (2009) (Hg.): Handbuch Online-Beratung, Psychosoziale Beratung im Internet. Göttingen: Vandenhoeck + Ruprecht.

Risau, Petra (2009): Die Wahl der Technik. In: Kühne, Stefan/Hintenberger, Gerhard (2009) (Hg.), 201–211.

Weiterführende Literatur und Links

Austauschplattform für Online-BeratungsanbieterInnen: www.onlineberatungen.com (2012).

Benka, Karlheinz (2007): Online-Beratung und das Ich. Bild, Bilder und Abbilder im virtuellen Raum. Duisburg: Wiku-Verlag.

Blog zur Online-Beratung: www.beratungsrauschen.de (2012).

Deutsche Gesellschaft für Online-Beratung: www.dg-online-beratung.de (2012).

Döring, Nicola (2003): Sozialpsychologie des Internet. Internet und Psychologie, Band 2 – Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH + Co.

e-beratungsjournal – Fachzeitschrift für Online-Beratung und computervermittelte Literatur: www.e-beratungsjournal.net (2012).

Geißler, Harald (2008): E-Coaching. Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung, Band 55. Baltmannsweiler: Schneider Verlag GmbH.

Geißler, Harald/Metz, Maren (2012): E-Coaching und Online-Beratung – Formate, Konzepte, Diskussionen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Götz, Norbert (2003): Aufgefangen im Netz – Psychosoziale Beratung im Internet. Eine qualitative Studie mit Jugendlichen im Online-Interview. München: Kopäd-Verlag.

Gura, Bernhard (2007): Hat Online-Coaching eine Zukunft als Beratungsmethode? München: GRIN-Verlag.

Institut für Online-Beratung: www.schreiben-tut-der-seele-gut.de (2012).

Internet und Recht: www.i4j.at (2012).

Knatz, Birgit/Dodier, Bernard (2003): Hilfe aus dem Netz. Leben lernen, Band 164

Theorie und Praxis der Beratung per E-Mail. Stuttgart: Klett Cotta Verlag.

Kühne, Stefan/Hintenberger, Gerhard (2009): Handbuch Online-Beratung, Psychosoziale Beratung im Internet. Göttingen: Vandenhoeck + Ruprecht.

Mayer, Juliane (2008): Onlineberatung – Möglichkeiten und Grenzen. Saarbrücken: VDM.

Oja Ploil, Eleonore (2009): Psychosoziale Online-Beratung. Personenzentrierte Beratung & Therapie, Band 9. München: Reinhardt Ernst Verlag.

Preuninger, André (2011): Persönliche Beratung versus Online Beratung: Kundenerwartungen gegenüber der Beratungsqualität bei IT-Produkten. Hamburg: Diplomica Verlag.

Schneider-Stöer, Jutta (2011): Schriftbasiertes E-Coaching: Einsatzfelder, Rahmenbedingungen und Grenzen – Eine Befragung im deutschsprachigen Raum. München: GRIN-Verlag.

Van Well, Frank (2000): Psychologische Beratung im Internet. Bergisch Gladbach: E.Ferger-Verlag.

Zeugner, Angela/Göritz, Jan (2008): Der Goldjunge – Eine E-Mail-Beratung, wie sie im Buche steht. Erlangen: Wunderweltverlag.

Es ist ein ideales Medium für Menschen, die sich lieber schriftlich als mündlich ausdrücken.

Nachhaltige Veränderung braucht Coaching und Supervision

Beratung im Rahmen komplexer organisatorischer Veränderungsprozesse

Die Unternehmensberaterin und Supervisorin Sabine Pelzmann-Knafl hat im Frühsommer 2011 im Rahmen einer Studie 72 Personen aus dem Top-Management, der mittleren Führungsebene und der Mitarbeiterbene aus Profit- und Non-Profitorganisationen in Österreich nach ihrer Erfahrung und ihrem Bedarf an Beratung – Coaching und Supervision – im Rahmen komplexer organisatorischer Veränderungsprozesse anonym mittels eines Internet-Fragebogens befragt und die Ergebnisse statistisch ausgewertet.

Kontakt: Pelzmann Unternehmensberatung, office@pelzmann.org und www.pelzmann.org

Sabine Pelzmann-Knafl begleitet als Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach komplexe organisatorische Veränderungsprozesse und beobachtet immer wieder, dass im Rahmen von Coachings sowohl die Psychodynamik von Veränderungen, als auch konkrete Managementwerkzeuge und Instrumente des organisatorischen Wandels zum Thema werden. „Harte“ Struktur- und Strategearbeit und „weiche“ Entwicklungs- und Veränderungsarbeit lassen sich nicht mehr trennen, beide Logiken sind für sie in Coachings im Rahmen von Veränderungs-Prozessen zu bearbeiten.

Die Ergebnisse

„Einzelcoaching scheint immer noch eine Art Statussymbol zu sein“, erklärt Pelzmann-Knafl, „Coaching wird immer noch hierarchisch eingekauft“.

30% der Befragten aus dem Top Management haben in den letzten drei Jahren im Rahmen von komplexen organisatorischen Veränderungen externes Einzelcoaching in Anspruch genommen, jedoch 0% der Befragten aus der Mitarbeiterbene.

- 30% der Befragten aus dem Top Management hatten externes Einzelcoaching.
- 22% der Befragten aus dem mittleren Management/Projektleiter konnten externes Coaching in Anspruch nehmen.

- 0% der Befragten aus der Mitarbeiterbene (ohne Managementfunktion) nahmen externes Einzelcoaching in Anspruch.

Change ist ein Dauerthema

89% der Befragten gab an, dass es bei Ihnen innerhalb der letzten drei Jahre komplexe organisatorische Veränderungsprozesse gegeben hat, den größten Anteil an Veränderungsprozessen machten mit 73% die Reorganisationsprozesse aus.

Coachinganlass für Einzelcoaching durch einen externen Berater/Coach im Rahmen organisatorischer Veränderungsprozesse

- 1 Schwierige Entscheidungen vor der Umsetzung mit einem Coach/einem Experten zu besprechen
- 2 Austausch mit Berater über Gestaltung des Veränderungsprozesses
- 3 Den eigenen Umgang mit emotional sehr aufgeladenen Situationen zu verbessern
- 4 Wirksamer mit Widerstand umzugehen
- 5 Sicherheit im Umgang mit den Veränderungsprozessen gewinnen
- 6 Konflikte unter den Mitarbeitern
- 7 Wirksamer in der Führung zu werden
- 8 Berufliche Standortbestimmung

Abbildung: Die am häufigsten genannten Anlässe, Einzelcoaching von einem externen Berater im Rahmen von komplexen organisatorischen Veränderungsprozessen in Anspruch zu nehmen (Pelzmann-Knafl)

Coaching für sich selbst und Coaching für Mitarbeiter wird nach unterschiedlichen Anlässen eingekauft. „Für Mitarbeiter und mittleres Management wird Coaching eingekauft, wenn man Überforderungen und Stresssymptome wahrnimmt und wenn es Konflikte unter den Mitarbeitern gibt. Für sich selbst werden rationale Coachinganlässe angeführt, wie wichtige Entscheidungen oder die Gestaltung eines Veränderungsprozesses zu besprechen.“ erklärt Sabine Pelzmann-Knafl.

Welche Rolle spielt die Ausbildung?

Menschen ohne Universitätsabschluss sind viel eher bereit, schwierige Entscheidungen mit einem externen Coach zu besprechen, als Per-



sonen mit Universitätsabschluss. „Es scheint, als ob jemand mit höherer Ausbildung, mit einem akademischen Grad weniger bereit ist, sich einzugestehen, dass externe Hilfe sinnvoll wäre“, sagt Pelzmann-Knafl.

- 71% der Menschen ohne Universitätsabschluss sind bereit, schwierige Entscheidungen mit einem Coach vor der Umsetzung zu besprechen.
- 40% der Personen mit Universitätsabschluss sind bereit, schwierige Entscheidungen mit einem Coach vor der Umsetzung zu besprechen.

Menschen ohne Universitätsabschluss kaufen ihren Mitarbeitern bei Stresssymptomen eher Coaching oder Supervision als Personen mit Universitätsabschluss.

- 79% der Personen ohne Universitätsabschluss kaufen ihren Mitarbeitern bei Stress- und Überforderungssymptomen Coaching ein.
- 47% der Personen mit Universitätsabschluss kaufen ihren Mitarbeitern bei Stress- und Überforderungssymptomen Coaching ein.

„Der Berater als Alleskönner hat ausgedient“, meint Pelzmann-Knafl, „für Coaching und Supervision von Veränderungsprozessen reicht eine Coachingausbildung nicht aus.“

Gute Coaches müssen folgende Kompetenzen und Erfahrungen mitbringen:

- Ein Verstehen der Entwicklungen in der Berufs- und Arbeitswelt, ein Verstehen des Zusammenspiels von gesellschaftlichen Kräften, ihrer Sinnbestimmung und Organisationsformen
- Ein Verstehen von irrationalen Prozessen in der Gesellschaft, Organisationen, Gruppen und bei Personen
- Ein Verstehen der dynamischen Strukturen in Gruppen und Organisationen
- Ein Verstehen der einzelnen Personen in ihrer Umweltbezogenheit
- Auseinandersetzung mit Formen der Macht in Organisationen und Mikropolitik
- Ein Wissen über Managementtheorien, Veränderungsmodelle und Veränderungszugänge
- Ein Wissen über Organisationsentwicklung, Methoden der Organisationsentwicklung und Grundlagen der Systemtheorie
- Ein Verstehen von Organisationsmustern im Rahmen komplexer organisatorischer Veränderungsprozesse.

„Für jeden Coach, der im Rahmen von Change Prozessen tätig ist, müsste eine persönliche Auseinandersetzung mit den eigenen Mustern im Umgang mit Veränderungen und im Umgang mit organisatorischen Veränderungen verpflichtend sein“, sagt Pelzmann-Knafl.

Im Zwischen von Anspruch und Antwort „... es gibt keinen sicheren Ort, an dem das Wort ankommt ...“¹

Coaches – ExpertInnen für alles? Natürlich nicht.

Lediglich für die richtigen Fragen zur richtigen Zeit, die deutlich machen, was wir tatsächlich sind – selbstverständlich jenseitig von eindeutig und im Dialog autonom-beziehungsverwoben.

Fragen, die unsere KundInnen respektvoll dort hin führen, wo wir sie haben wollen. Sie können darauf vertrauen, dass wir wissen, wo sie sichtbar und unsichtbar ankommen können.

Fragen, um zu prüfen, ob sich die KundInnen auf dem rechten Weg wissen – ohne Frage – selbstreflektiv und widerspruchserprobt. Sie können sicher sein, dass wir Orthodoxie und Orthopraxie behüten.

Sokratische Fragen, damit sie begreifen, dass sie nichts wissen. Sie können ihre Hoffnung auf unsere punktuellen Weisheiten setzen und gegebenenfalls die eigenen wiederfinden.

Natürlich sind nicht wir die ExpertInnen für alles. Das ist ja niemand. Wir ertragen Gerüchte, die uns als die unsichtbar Wirksamen beschreiben. Wo doch nicht wir für die Ergebnisse verantwortlich sind. Die obliegen dem freien Willen derer, die wir, auftragsgeklärt, führen.

Ohne viel Aufhebens erkennen wir die Wege zu Erleuchtung – kennen die Mittel, die weiße Flecken zu fruchtbarem Land wandeln. Oasen in Wüsten oder auch umgekehrt. Weise, verlässlich, entschieden und klug begleiten wir die Wanderung ins „Gelobte Land“, führen dahin, wo sich's „erlöst“ leben lässt (= zufriedener, ökonomischer, effizienter ...?)

Nein: Wir sind nicht AlleskönnerInnen, nicht ExpertInnen für alles. Allerhöchstens ein bisschen göttlich.

seiren

¹ Bernhard Wadenfels: Antwortregister, Frankfurt am Main, 1994 Suhrkamp, S 623.

Von Beratung, Stoff und Innovation

Ein- und Ausdrücke der Supervisionstagung in Bregenz



ÖVS-Mitglied
Dr. Leopold Buchinger
bei seinem Workshop
zur projektiven
Geometrie und ihr
möglicher Beitrag zu
einer Salutogenese in
Beratungsprozessen.

Über 90 TeilnehmerInnen aus 4 Ländern ließen sich bei der sehr gut organisierten 4. Internationalen Supervisionstagung in Bregenz zum Thema: Entdeckungen am Beratungshorizont die inspirierenden und hochkarätigen Vorträge und Workshops nicht entgehen. Mit „La Scolta Avanzata“, aus dem Altitalienischen mit „Voraushören“ oder auch „Spurensuche“ zu übersetzen, wurde nicht zu viel versprochen.

Timo Heimerdinger zeigt, historisch begründet, 9 Beraterverständnisse (wie z.B. der Narr, die Hebamme, der Experte, der Einflüsterer oder der Coach) auf, aus denen wir Kontext- bzw. Persönlichkeitsbezogen Rollen wählen und prägen; es jedenfalls um einen mäeutischen Dialog geht, in dem über Anregung und Selbstreflexionsprozesse Vorhandenes zum Vorschein gebracht wird. Besonders ansprechend, ja berührend war

Maxi Obexers Vortrag zum Thema: „Wie komme ich als Autorin zum Stoff“. Aus einer völlig anderen Profession kommend, wurde vermeintliche Fremde zu berührender Nähe. Vom uns bekannten Auftrag von außen, über den Selbstauftrag bis zu Lebensauftrag und der Tatsache, dass sich der Stoff sprich Auftrag/Inhalt selbst offenbart und uns auch klüger werden lässt, zeichnet Maxi Obexer in exzellenter Sprache einen Bogen um die Thematik und sich selbst. Der Output ist schwer in Worte zu fassen, gedankliche Gebilde formen das, auf alle Sinne Auswirkende, Gehörte.

Über Organisationen meinen wir vieles zu wissen bzw. diese zu kennen. Die von Reinhard Tötschinger eingebrachte Sichtweise, dass zukünftige Strukturen uns völlig unbekannt sind, dass es um Innovationen, durch Irritation und dem Einlassen und Berücksichtigen des Fremden und Unbekannten geht, eröffnet neue Perspektiven, auch für supervisorisches Arbeiten. Jedenfalls braucht es Beweglichkeit und Freiraum für Spielmöglichkeiten und die Bereitschaft die Leere zu nützen. Neben verstärkter Netzwerkbildung und deren Auswirkungen wird es auch darum gehen, in Achtsamkeit Perspektivenwechsel zu fördern und Scheitern als unerwartete Erkenntnis für die Entwicklung weiterer, nötiger Schritte wahrzunehmen.

Mit dem Zitat eines Vortragenden „Wie soll ich wissen was ich plane, bevor ich sehe was ich tue“ schließe ich das Resümee meiner Eindrücke von Begegnungen in einem besonderen Rahmen, die ich sehr schätze und nicht missen möchte.
Roswitha Hölzl



Coaching meets Research ... Praxisfelder im Fokus

Bericht zum 2. Internationalen Coaching-Forschungskongress vom 5./6. Juni 2012 in Basel/Schweiz

Bereits zum 2. Mal lud die Hochschule für Soziale Arbeit/Fachhochschule Nordwestschweiz zum Internationalen Coaching-Forschungskongress im deutschsprachigen Raum. Zielsetzung der Veranstaltung war, Praxisfelder von Coaching in den Fokus zu nehmen und mit Forschung in Verbindung zu setzen. Die über 30 Kongresspartner-Organisationen machten im Vorfeld auf den Kongress zum Austausch zwischen Coaching-Forschung und Coaching-Praxis aufmerksam. Die ÖVS fungierte als Kongresspartner.

Über 200 Teilnehmende vor allem aus der Schweiz, aus Deutschland und Österreich trafen sich für zwei Tage an der Universität Basel, um sich gemeinsam dem Thema Coaching und Forschung zu nähern. Ziel war, einen Beitrag zur Entwicklung und Professionalisierung von Coaching zu leisten. Drei Merkmale kennzeichneten den Kongress: Einerseits ermöglichte er eine Begegnung der Internationalen Coaching-Community, andererseits kam die Forschung mit der Praxis in einen Dialog und schließlich war die Vielfalt der Formate Kennzeichen. Zentrale Frage war: Was ist gutes Coaching? Dabei wurde der Blick auf unterschiedliche Praxisfelder wie Wirtschaft, Politik, Sport, Gesundheitswesen gerichtet. Robert Wegener vom Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement, der den Kongress hauptverantwortlich organisierte, betonte in seiner Einleitung: „Wir machen bewusst eine gewagte Öffnung und richten den Blick nach links und rechts. Wir versuchen, innovativ, mutig und frech zu sein.“ Beleuchtet wurden etwa der Nutzen für Coachees, die Erkennbarkeit guter Arbeit und empirisch-konzeptionelle Grundlagen. Dies sollte letztendlich die Praxis weiterbringen. Der Begriff Coaching wurde für diesen Kongress mit dem Verstärken des Handlungserfolgs der Kundinnen und Kunden in den Praxisfeldern Beruf, Politik, Sport, Wellness/Gesundheit definiert. Im Coaching sollen die Ressourcen und die Fähigkeit zur Selbststeuerung der Klientinnen und Klienten gefördert werden.

Am ersten Tag standen drei Keynotes aus dem deutschsprachigen Raum am Programm.

Prof. Dr. Harald Geißler (D) von der Helmut Schmidt Universität Hamburg stellte die Erschließung neuer Marktsegmente durch internetbasierte Coaching-Programme vor. In Form von skype, Mail oder computergestützten Programmen sieht er im Blended Coaching eine

Möglichkeit zur Vergrößerung des teilweise schon gesättigten Coaching-Marktes. Beispielsweise stellt für Geißler Coaching eine Chance zur Verbesserung des Transfers von Trainings dar. Grundlegend für seine Ausführungen war eine empirisch hergeleitete und auf Sprechakten begründete Coaching-Definition. Auf der Grundlage empirischer Belege zeigte Geißler weiter auf, wie mittels Blended Coaching der Praxis-Transfer von im Training vermittelten Inhalten deutlich verbessert werden kann. Gleichermassen wurde in seinem Referat und der daran anschliessenden Diskussion aber auch deutlich, dass die Ansprüche an Coachs durch den Einsatz von Telefon und Internet voraussichtlich deutlich steigen werden.



Dr. Regina M. Jankowitsch (A) stellte in ihren Ausführungen dar, wie sie als Executive Coach für mehr Mut in der Politik sorgt. Sie zeigte die Rolle von Coaching auf dem Weg zu Reformen auf und welche Faktoren Coaching in der Politik von Coaching in anderen Feldern unterscheidet. Jankowitsch zeigte auf, wie Politiker und Politikerinnen trotz Partei- und Mediendruck authentische politische Visionen entwickeln und professionell umsetzen können. Sie sprach sich für mehr Forschung in diesem Coaching-Praxisfeld aus.

Prof. Dr. Gerhard Fatzer (CH) referierte über nachhaltiges Coaching als systemische Organisationsentwicklung. Für ihn ist die zentrale Frage im Coaching: Wie bist du als Manger/in wirksam? Er plädierte dafür, in neuen Coaching-Konzepten die sich radikal verändernden Ansprüche an Führungskräfte zu berücksichtigen und schlug vor, Führung als gelungene Antwort auf situativ variierende Ansprüche, die je nach Situation auch von



Die Fotos für diesen Bericht werden dankenswerter Weise von Roger Kirchhofer von der Fachhochschule Nordwestschweiz zur Verfügung gestellt.

Nachlese:
www.coaching-meets-research.ch

unterschiedlichen Personen wahrgenommen werden, zu verstehen. Als Beispiel nannte er den Chefchirurgen, der je nach Entscheidungssituation zum Teil des Teams wurde und andere Teammitglieder alternativ als Entscheiderinnen und Entscheider auftreten.

Die anschließende Podiumsdiskussion beschäftigte sich mit der Etablierung von Coaching in großen Organisationen. Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen und Organisationen diskutierten den Stand der Dinge und die Rolle der Wissenschaft beim Coaching. Fazit der Diskussionsrunde ist, dass in den Großunternehmen Coaching flächendeckend eingeführt ist. Coaching ist in unterschiedlichen Formaten präsent, zumeist gibt einen Pool für externe Coaches, vielfach auch interne Coaches, häufig Coaching durch Vorgesetzte und/oder kollegiales Coaching. Als Ergebnis zeigte sich auch, dass die Wirksamkeit von Coaching bei den unternehmensinternen Programmen kaum erhoben wird. Meist wird die Zufriedenheit der Beteiligten (Coachees und Vorgesetzte/r) evaluiert, für weiterführende Forschung und Auswertung scheint der Bedarf derzeit seitens der Organisationen nicht gegeben.



Der zweite Kongresstag startete mit drei Keynotes von ExpertInnen aus UK und den USA.

Margaret Moore, M.B.A. (USA) Co-Director vom Institute of Coaching at McLean Hospital, stellte Coaching-Standards und Modelle für den Wellness- und Gesundheitsbereich vor. Coaching unterstützt in diesem Bereich bei der nachhaltigen Veränderung des Lebensstils und trägt zur Krankheitsprävention bei. In ihrer Key-Note bezog sich Moore auf drei empirische Befunde um das von ihr vertretene Gesundheitscoaching zu begründen. Erstens verwies sie auf die generell schlechte gesundheitliche Verfassung der amerikanischen Bevölkerung, zweitens auf die relativ geringe Lebenszufriedenheit eben dieser und drittens auf die zur Verbesserung notwendige, aber kaum vorhandene Fähigkeit zur Selbstregulation.

Dr. Christopher Cushion (UK) von der Loughborough University in England stellte eine sehr skeptische Perspektive des wissenschaftlich gesicherten Wissens über Coaching im Kontext von Sport dar. So galt eine Hauptkritik Cushions den sogenannten „Theorie Wavers“, d. h. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die v.a. psychologische Theorien als Grundlagen ihrer je subjektiven Coaching-Konzeptionen verwenden und dabei ausser Acht lassen, dass Coaching ein noch empirisch zu klärendes Konzept darstellt. Cushion kritisierte aber auch, dass es in England kaum Forschungsförderinstitutionen gibt, die für die Finanzierung der anstehenden aufwändigen empirischen „Coaching-Grundlagenforschung“ verantwortlich zeichnen. Insgesamt kritische Befunde, die sich gegenwärtig mit Sicherheit leider auch auf andere Coaching-Praxisfelder und Länder übertragen lassen.

Dr. Alison Carter (UK) vom Institute for Employment Studies in England präsentierte Coaching-Programme in verschiedenen Arbeitseinstellungen im United Kingdom wie etwa im Finanzservice, Telekom, Gesundheitsbereich, lokale Verwaltungsbehörden. Ihre Forschungen zeigten auf, dass Arbeitgeber Coaching deswegen beauftragen, um ihre Performance zu verbessern, eine gute Performance aufzubauen, das Engagement der Angestellten zu erhöhen, Führungskräfteentwicklung zu verstärken, Talente zu fördern, Change Management zu begleiten und Skills und Kompetenzen der Coachees zu verbessern. Carter resümierte, dass es sehr wenige Forschungsstudien zu Coaching gibt, sie nannte sechs Studien, die wissenschaftlich angelegt waren. Die Ergebnisse der Forschungen zeigten, dass Coaching

beispielsweise die Zielerreichung, die Resilienz, das Wohlbefinden, die Reduktion von Stress und Depression befördern und die Jobzufriedenheit und das Engagement im Beruf nachhaltig ebenso erhöhen wie das Bewusstsein für die eigene Motivation, die persönliche Effektivität und das größere Vertrauen in die eigene Rolle. Carter führte aus, dass herkömmliche Coachings durch externe Coaches in englischen Organisationen immer seltener werden, im Gegenzug dazu aber immer mehr Mitarbeitende und v.a. auch Führungskräfte innerhalb der Organisationen coachen.

Am Nachmittag des zweiten Kongresstages wurden in insgesamt 20 Workshops einzelne Aspekte von Coaching und Forschung im Detail beleuchtet.

Als Formen des Austausches standen Diskussionsbeiträge nach den Vorträgen, Pausen, der Coaching-Marktplatz der Kongress-Partner und der Kongress-Think-Tank zur Verfügung. Dieser Think-Tank stand als Denktzelt im Raum, in dem sich alle Teilnehmenden zu den Themen des laufenden Kongresses zu Wort melden konnten. Die Beiträge wurden im Abschluss-Statement verdichtet.

Fazit des Kongresses war, dass es noch zu wenig Forschung im Bereich des Coachings gibt. Gründe dafür liegen unter anderem in der Komplexität der Materie, in dem schwierigen Umgang mit der Vertraulichkeit im Forschungskontext oder in dem sehr hohen Aufwand der nötigen Forschungsmethoden. Eine wesentliche Frage ist auch der schwierige Zugang zu Forschungsdaten sowie die Abgrenzung der Wirkfaktoren von Coaching im Rahmen der vielfältigen Einflussfaktoren und die relativ geringe Bereitschaft von Coaches, Coachees und Auftraggeber/innen, sich beforschen zu lassen.

Einige Felder, in denen Coaching in unterschiedlichsten Formen etabliert ist, konnten kritisch beleuchtet werden.

Die einhellige Meinung der ExpertInnen ist, dass der Return on Investment bei Coaching nicht gemessen werden kann. Die Einflussfaktoren bei der Wirkung von Coaching sind dermaßen komplex, dass quantitative Angaben zum Erfolg unseriös wären.

Der Kongress wurde zu einem lebendigen Ort der Begegnung und des Austausches von coaching-interessierten Menschen wie HR-Verantwortliche, Coachees, Coaches, Interessensverbände und Ausbildungsinstitute. Für 2014 ist der nächste Internationale Coaching-Forschungskongress in der Schweiz bereits in Planung.

Bettina Strümpf

Finanz & Co

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

Was kostet eine Supervisionseinheit – und warum?

Immer wieder stellt sich die Frage nach Richtlinien oder Empfehlungen, wie viel für eine Supervisionseinheit zu verlangen sei. Nach geltendem EU-Recht sind Preisempfehlungen von Verbänden, Kammern usw. verbotene Absprachen und daher wettbewerbswidrig.

Sinnvoll ist jedoch, einen Überblick über die anfallenden Aufwendungen, Kosten und Erträge im Rahmen einer Supervisionspraxis zu haben. Dieser Überblick soll in diesem Beitrag auf eine Supervisionseinheit „herunter gebrochen“ werden.

Ausgangspunkt ist eine Supervisionspraxis mit 20 Wochenstunden, dazu eine weitere Halbtagsanstellung (oder eine Psychotherapiepraxis in gleichem Ausmaß) und keine Umsatzsteuerpflicht. Zeiten für Dokumentation, Fahrtenzeiten und die Zeit der Eigensupervision wurden als „Kosten“ hinein kalkuliert.

Stundensatz/Einheit: 75,- Euro

Wie hoch ist der Nettoertrag?

Steuerpflichtiges Gesamteinkommen: 30.000,- Euro

Stundensatz/Umsatz in der SV-Praxis:	€ 75,00	€ 66.081
Miete, Betriebskosten, Strom, Heizung, Telefon	16,34%	€ 10.800
Regiezeit Dokumentation	22,53%	€ 14.887
Regiezeit Fahrtzeiten	22,53%	€ 14.887
Regiezeit Eigensupervision	1,23%	€ 812
Fachliteratur	0,38%	€ 250
BetriebsunterbrechungsVers	0,61%	€ 400
Fahrtkosten/km Geld	3,81%	€ 2.520
Sozialversicherung	6,06%	€ 4.004
Eigensupervision	1,63%	€ 1.080
Fortbildung pro Jahr	0,61%	€ 400
EDV	0,61%	€ 400
Werbung/Internet/Folder	0,36%	€ 240
Gewinn vor Steuern:	€ 17,50	€ 15.400
Gewinn nach Steuern:	€ 9,30	€ 8.129

Die prozentuellen Aufwendungen und Kosten wurden im Rahmen einer „Norm“-Supervisionspraxis berechnet. Die Daten zur Berechnung der Normpraxis stammen aus laufenden Buchhaltungen.

Bei einem Stundensatz von 75,- € ergibt sich ein Nettoertrag (Ertrag nach Steuern) von 9,30 €.

Das nächste Mal: Das Ende der Kleinunternehmerregelung

Teamsupervision aus triadischer Perspektive

Weiterbildung mit Kornelia Rappe-Giesecke für steirische ÖVS-SupervisorInnen

Die ÖVS Steiermark veranstaltete im März 2012 ein zweitägiges Seminar mit der Wissenschaftlerin und Praktikerin Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke. Rappe-Giesecke ist Professorin für Supervision und Organisationsberatung an der Fachhochschule Hannover und durch zahlreiche Veröffentlichungen zu Supervision, Beratungswissenschaft und Karriereberatung bekannt.

Auch dieses Mal war der Zuspruch zu diesem angebotenen Seminar so groß, dass binnen kurzer Zeit alle Teilnahmeplätze vergeben waren.

Rappe-Giesecke stellte ihr zu den Standards der Teamsupervision gehörendes Konzept auf der Basis der von ihr entwickelten „triadischen Beratung“ vor. Demnach lassen sich Phänomene immer als Ergebnis von 3 spezifischen, auf einer Ebene „darunter“ liegenden Faktoren betrachten und analysieren. Dieser Zugang führt zum triadischen Ordnungssystem zur Reduktion von Komplexität, welches in zahlreichen Theorie-Praxis-Zyklen exploriert wurde. Das triadische Modell von Teams gründet dabei auf den drei Dimensionen Organisationseinheit, Gruppe und Verbund von Professionals, die in Interaktion „miteinander und gegeneinander“ ein

emergentes Produkt, das „Team“, hervorbringen.

Im Rahmen der Weiterbildung konnte die Anwendung dieses Modells in der Praxis durch verschiedene methodische Elemente wie Übungen in Klein- und Großgruppe und kollegiale Reflexion der beraterischen Praxis konkret erprobt und lebhaft diskutiert werden. Dabei hob Rappe-Giesecke die Spezifika der unterschiedlichen Beratungsformate hervor und verdeutlichte, welche Ableitungen sich daraus für das Konstruieren eines passenden Beratungssettings ergeben.

Neben dem inhaltlich äußerst anregenden und kurzweiligen Seminar bleiben wohl die angenehme Atmosphäre und die exzellente kollegiale Zusammenarbeit in diesen zwei Tagen in Erinnerung. Neue Kontakte unter KollegInnen konnten geknüpft und bereits bestehende vertieft werden. Die Rückmeldungen der TeilnehmerInnen bestätigten das steirische Bundeslandteam darin, dieses Veranstaltungsformat künftig regelmäßig anzubieten.

Prof. Dr. Rappe-Giesecke erläutert ihr Konzept der Teamsupervision.

Weiterführende Literatur:

Rappe-Giesecke, Supervision für Gruppen und Teams. 4. Aufl. 2009, Springer Verlag, Heidelberg.



Willkommen – Neue ÖVS-Mitglieder

Michael Pietrowski, BA, Klagenfurt am Wörthersee, Ktn

Mag. phil. Werner C. Hantinger, Klagenfurt am Wörthersee, Ktn

Mag. Susanne Simoner, Klagenfurt, Ktn

MMag. Nathalie Genser, Keutschach, Ktn

Mag. Dr. Gisela Pusswald, Bisamberg, NÖ

Mag. Bettina Wieser, Großweikersdorf, NÖ

Mag. Helga Wieser, Mödling, NÖ

Mag. Norbert Baechle, Fallbach, NÖ

Mag. Jürgen Fritsche, Wiener Neudorf, NÖ

Rainer Lenzenweger, Zwettl an der Rodl, OÖ

Brigitte Neuhauser, Linz, OÖ

Elisabeth Heinisch, Kremsmünster, OÖ

Viktor Ribisch, Linz, OÖ

Klemens Hager, Gallneukirchen, OÖ

Erwin Puttinger, Linz, OÖ

Dr. Carola Kaltenbach, Traun, OÖ

Wolfgang Pachernegg, Windischgarsten, OÖ

Dr. Helga Weule, Mattighofen, OÖ

Mag. Andreas Kleinegger, Graz, Stmk

Mag. Nina Steinköln, Graz, Stmk

Maria Soukup-Giendl, Graz, Stmk

Rene Hofer, Hall, Stmk

Mag. iur. Wolfgang Palle, Graz, Stmk

Mag. re. nat. Michael Pirker, Kalsdorf bei Graz, Stmk

Elisabeth Piwerka, Frohnleiten, Stmk

Ursula Strauß, MSc, Hart bei Graz, Stmk

Mag. Uta Wedam, Graz, Stmk

Alexandra Nicklas, Aldrans, Tirol

Mag. Ursula Hermann, MPOS, Wien

Mag. Barbara Stadler, Wien

Internationale Coaching-Studie

TEILNEHMERINNEN GESUCHT: GRÖSSTE QUANTITATIVE STUDIE ZUR WIRKSAMKEIT VON COACHING

Als Coach begleitet man die Entwicklung der KlientInnen und kann Erfolge direkt im Kontakt erleben. Die wissenschaftliche Fundierung von Coaching und seinen Wirkfaktoren ist allerdings noch nicht ausgeprägt. Das soll sich ändern.

Eine Studie unter der Leitung von Professor Dr. Erik de Haan vom Ashridge Centre for Coaching in Kooperation mit der Ashridge Business School (UK), der Vrije Universiteit Amsterdam und der University of Sydney mit bereits mehr als 1.400 TeilnehmerInnen ist auf dem Weg, die größte quantitative Studie zum Thema Coaching-Outcomes bislang zu werden.

Die Studie hat zum Ziel, Coaching quantitativ von allen Seiten – Coach, KlientInnen und Coaching-AuftraggeberInnen im Unternehmen – zu beleuchten und die relevanten Wirkfaktoren zu identifizieren. Dabei werden Persönlichkeitseigenschaften, die Selbstwirksamkeit des/der KlientIn, Erwartungshaltungen und die Qualität der Beziehung zwischen Coach und KlientIn untersucht.

Die Studie lebt davon, dass Coaches KlientInnen für die Teilnahme gewinnen. Professor de Haan bittet Coaches, an der Studie teilzunehmen und ihren Teil zur Etablierung der Profession beizutragen. Auf der Website www.ashridge.org.uk/centreforcoaching werden die Details erläutert. Das Ausfüllen des Fragebogens für KlientInnen dauert ca. zehn Minuten: www.ashridge.org.uk/client.

Die ForscherInnen glauben, dass diese groß angelegte Studie das Potenzial hat, Antworten auf die wichtigsten Fragen der Coaching-Beziehung zu geben und der Coaching-Profession eine fundierte, wissenschaftliche Basis zu geben.

Weitere Informationen:

www.ashridge.org.uk/centreforcoaching
www.ashridge.org.uk/client

Organisationen

Eine sehr kurze Einführung



Die meisten Bücher über Organisationen oder über Organisationstheorien sind dick und erschließen sich beim ersten Mal Lesen nicht sofort. Dieses Buch von Stefan Kühl ist anders: es hat einschließlich Literaturverzeichnis 177 Seiten und ist gut

nachvollziehbar geschrieben. Der Bielefelder Universitätsprofessor für Organisationssoziologie stellt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Er will ein Verständnis schaffen, worum es in einer Organisation überhaupt geht und wie man Organisation überhaupt erfassen und verstehen kann. Das gelingt ihm anhand von praktischen Beispielen. Man merkt, dass er auch als Organisationsberater für Unternehmen, Verwaltungen, Ministerien und staatliche Entwicklungshilfeorganisationen weiß wovon er schreibt. Dabei nimmt er Bezug auf die wesentlichen Organisationstheorien. Er unterscheidet zwischen den zentralen Merkmalen Zwecke, Hierarchie und Mitgliedschaft und erklärt wie Organisationen funktionieren. Sehr aufschlussreich ist das dritte Kapitel „Maschinen, Spiele Fassaden: die drei Seiten der Organisation“, in dem es ihm gelingt in Anlehnung an das Buch „Bilder der Organisation“ von Gareth Morgan gängige Metaphern mit Selbstdarstellungen und Inszenierungen von Organisationen miteinander in Verbindung zu bringen und zu vermitteln, wie man damit als Berater sinnvoll umgehen kann.

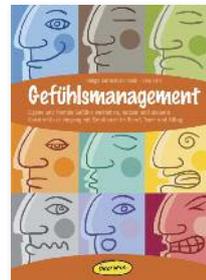
Für Leserinnen und Leser, die bisher ihren Fokus auf den Menschen in der Organisation gerichtet haben, eröffnen sich durch die Lektüre neue Möglichkeiten der Betrachtung und Reflexion von der Arbeit mit Organisationen, jene die sich schon mit Organisationstheorie befasst haben werden sich über die kompakte und unterhaltsame Zusammenstellung und die pointierten Unterscheidungen freuen. Die Komplexität des Themas wird erahnbar und es macht dennoch Lust nach mehr. Bei diesem Buch hat es mir Leid getan, dass es schon aus ist.

Andreas Heindl

Stefan Kühl
VS Verlag, Wiesbaden, 2011
177 Seiten, ca. € 12,95

Gefühlsmanagement

Eigene und fremde Gefühle verstehen, nutzen und steuern: Konstruktiver Umgang mit Emotionen im Beruf, Team und Alltag



Schon überraschend, welches Gefühlschaos das vorliegende Buch bei der Rezensentin auslöst. Muss man Gefühle managen? Ist es notwendig, das Persönlichste des Menschen, seine Gefühle, sein Innenleben der allgegenwärtigen Wirtschaftsdektion zu unterwerfen?

Und doch: Das Buch wirkt.

Im Kern sind es systemische Ansätze, etwa jene von „der guten Absicht von Emotionen“, mittels denen die Autorinnen sich dem Gefühlsleben in der Arbeitswelt nähern. Helga Kernstock-Redl und Béa Pall beleuchten Trauer, Angst, Schuld, Scham, Zweifel, Stress und weisen einen Weg durch den Dschungel der Gefühle. Mit der von ihnen entwickelten BESSER-Strategie sollen Emotionen durch B (bemerken), E (ehren und erforschen), SS (suchen und sammeln), E (entscheiden und erledigen) und R (Rückblick) am Arbeitsplatz besser steuerbar gemacht werden. ProfessionistInnen finden wertvolle methodische Ansätze, die auch im supervisorischen Alltag gut nutzbar sind. Doch bleibt zuletzt die Frage, ob das mit den Gefühlen wirklich so einfach zu lenken ist? Und zugegeben, die Rezensentin vermutet (und hofft), die Antwort darauf lautet: Nein.

Katrin Pollinger

Mag. Helga Kernstock-Redl, Béa Pall
Ökotopia Verlag, Münster, 2009
144 Seiten, ca. € 24,-

Die Reflexion des Misserfolgs als Beitrag zur Professionalisierungsentwicklung

Empirische Rekonstruktionen im Triadengespräch mit ZahnmedizinerIn

Misserfolge im beruflichen Handeln sind ein heikles Thema. Allzu gerne schaut man nicht genau hin, es sei denn man ist gezwungen dazu. Und allzu rasch setzt ein Abwehrreflex ein, mit dem man die eigene professionelle Integrität verschont und den Aufwand (wer hat schon die Zeit...?) für Reflexionsbedarf gering hält.

In seiner Studie ist Mike Jacobs diesem heißen Thema auf vielschichtige Weise auf den Grund gegangen und hat dafür eine sozialwissenschaftlich eher selten anzutreffende Profession als Zielgruppe seiner Untersuchungen gewählt: die Zahnmedizin.

Als Ausgangspunkt für Misserfolge greift Jacobs zurück auf Bateson's Beschreibungen von Double Bind Situationen: ein Patient kommt mit einem Problem, dem eigentlich ein anderes Problem zu Grunde liegt. Es werden die bewährten Interventions- und Behandlungsstrategien der Profession angewendet, aber das Problem wird nur angekratzt und es bleibt ein negatives Ergebnis mit Frustration und Vorwurf des Patienten übrig – also ein Misserfolg. Dabei ist zwischen zwei unterschiedlichen Formen des Misserfolgs auszugehen: fehlerbasierte und interaktionsbasierte Misserfolge. Die ersteren sind nach Jacobs „im klassischen Professionshabitus bereits etabliert...“, wohingegen jenen Misserfolgen, die Folge von problematischen Interaktionen sind, die Aufmerksamkeit der Studie gilt. Als Methode der Wahl wurden Triadengespräche eingesetzt. Triadengespräche sind eine qualitative Methode aus der Organisationsforschung und -entwicklung, bei dem Experten, Novize und Laie mit Hilfe einer Erzählung Expertenwissen generieren. Neun der insgesamt achtzehn Triadengespräche finden sich in ausgewerteter, kommentierter Form im Buch und machen das Lesen zu einem inhaltlichen und methodisch inspirierendem Erlebnis.

Jacob plädiert für einen offenen Umgang mit den interaktionsbasierten Misserfolgen in seiner Profession (er selber ist praktizierender Zahnarzt) und leistet mit dem Buch einen beachtenswerten Beitrag dazu. Wer nicht zurückschreckt vor dem sehr wissenschaftlich gehaltenen Stil, einer teils trockenen Ansammlung von Definitionen und dem Fachjargon findet hier einen tiefen Überblick über Elemente der Professionalisierungsentwicklung, span-



nende methodische Auseinandersetzungen rund um den Einsatz von Triadengesprächen und einen soliden Leitfaden zur Prävention und auch zur Reflexion von Misserfolgen.

Besonders für SupervisorInnen bietet dieses Buch einen doppelten Gewinn: aus dieser theoretischen wie auch praktischen Auseinandersetzung mit Misserfolgen in der Zahnmedizin können verschiedene Professionen reichlich profitieren für die eigene Praxis. Und letztlich weist Jacob immer wieder auf die Rolle der Supervision als Beitrag zur Professionalisierungsentwicklung und als Ort des Reflektierens von Misserfolgen hin und hat damit einer intensiveren Begegnung zweier Berufsfelder möglicherweise Tore geöffnet.

Gertraud Hinterseer

Mike Jacob
Verlag Barbara Budrich,
Opladen & Farmington Hills, 2012
316 Seiten, € 36,00

Publiziert

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

Winfried Münch

Lob des Widerstands?

Supervision Mensch Arbeit Organisation, Heft 1.2012

Winfried Münch

Karlheinz A. Geißler: Alles hat seine Zeit, nur ich hab keine

Supervision Mensch Arbeit Organisation, Heft 1.2012

Angela Gotthardt-Lorenz, Margot Scherl, Sonja Wohlatz, Siegfried Tatschl

Werkstattberichte

Supervision Mensch Arbeit Organisation, Heft 2.2012

Kornelia Steinhardt

Teamsupervision als Container für die Arbeit mit traumatisierten Kindern und Jugendlichen?

Supervision Mensch Arbeit Organisation, Heft 2.2012

Barbara Tobler

Kann Kunst heilen?

Supervision Mensch Arbeit Organisation, Heft 2.2012

18. ord. Generalversammlung der ÖVS:

12. Oktober 2012 in 1140 Wien,
Europahaus, 15 bis 21 Uhr und
13. Oktober 2012, 9 bis 14 Uhr

Einladung und Tagesordnung liegen dieser news bei.

VERANSTALTUNGEN

Wien

Unsere Visitenkarte, die Stimme!

Workshop mit SchauspielerIn

Waltraud Österreicher

11.10.2012 und 18.10.2012, 18.30–21 Uhr

IFF, Schottenfeldgasse 29, 1070 Wien

Anmeldung unter wien@oevs.or.at

Niederösterreich

Supervision und organisationsbezogene Arbeitsbeziehungen

„ja, aber wie ... und wie heute?“

Referentin: Mag. Angela Gotthardt Lorenz

06.10.2012, 9–17 Uhr

Seminarzentrum Am Spiegeln,

Johann-Hörbiger-Gasse 30, 1230 Wien

Anmeldung unter gerhard.denk@aon.at

Oberösterreich

Supervisionswerkstatt

19.09.2012, 18.30 Uhr

Linz, Andreas-Hofer-Platz 1

Anmeldung 1 Woche vor Termin

ursula.kuermayr@inode.at

ÖVS-Stammtisch

27.09.2012, ab 19.00 Uhr

Perg, Ort wird noch bekannt gegeben

SupervisorInnen treffen

BetriebsrätInnen & Buchpräsentation von Mag. Doris Formann

04.10.2012, 19–21 Uhr

FH Linz, Garnisonstraße 21, 4020 Linz

Salzburg

Wie Dramaturgie die Beziehung in der Supervision mitgestaltet

Workshop mit Dr. Michael Worsch

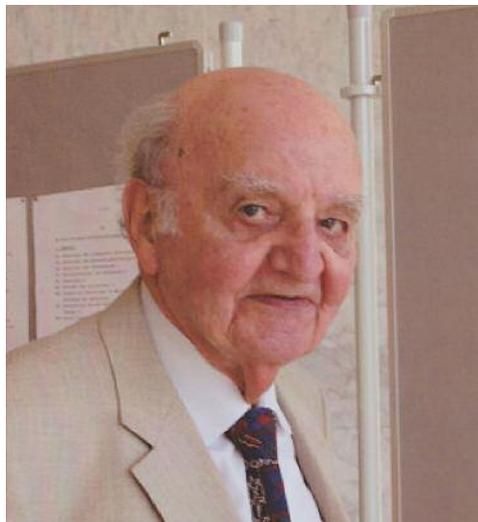
10.11.2012, 9–17.30 Uhr

Heffterhof, Maria-Cebotari-Straße 1–7,

5020 Salzburg

Anmeldung unter oevs.salzburg@oevs.or.at

Prof. Sepp Schindler – Ein Nachruf



Bei unserem letzten Zusammentreffen Ende Februar meinte Sepp Schindler, dass es nur wenigen vergönnt sei, am Ende eines langen Lebens die Nachhaltigkeit ihres Wirkens zu sehen. Als wir uns verabschiedeten antwortete er nicht wie sonst mit einem: „Auf Wiedersehen“.

Am 21.6.2012 ist Sepp Schindler im 90. Lebensjahr in Salzburg verstorben. Der Kreis einer Berufsbiografie, die reichhaltiger an Pioniergeist und Umsetzungskraft nicht sein könnte, schloss sich.

Schon in seinen ersten beruflichen Tätigkeiten war er an sozialen Brennpunkten tätig. 1952, während der Revolte von Jugendlichen in der Erziehungsanstalt Kaiser-Ebersdorf in Wien, verhielten sich die Jugendlichen in seiner Gruppe anders. „Keiner ist von ihm weggelaufen.“ erzählte Augustinus Wucherer-Huldenfeld beim Verabschiedungsgottesdienst. „Es muss verhindert werden, dass ein junger Mensch diskriminiert aus der Gesellschaft ausgestoßen wird.“, dieses Credo von Sepp Schindler zeigte sich in verschiedenen Stationen seines Berufslebens, so auch als erster Psychologe in den 50er Jahren im Institut für Erziehungshilfe in Wien.

Sepp Schindler vereinigte in seiner Person den engagierten Psychologen, der mit Gespür, Geschick und Konsequenz in den 1950er Jahren die Bewährungshilfe aufbaute, den psychoanalytisch orientierten Universitätslehrer, der sich seit den 1970er Jahren als bedeutender Vertreter der prä- und perinatalen Psychologie etablierte und den maßgeblichen Proponenten der Supervision in Österreich, welcher 1981 die erste (universitäre) Supervisionsausbildung in Salzburg installierte.

Die Grundbotschaft der Supervision, die kritische Reflexion, war ihm ein Herzensanliegen. Wann immer man mit ihm ins Gespräch kam, war es die Aufforderung zum Nachdenken, die er sanft aber beharrlich vermittelte. Voreiliges Erzielen von Übereinstimmung war seine Sache nicht. Seine Radikalität nahm mit dem Alter zu. „Großväter dürfen das“ merkte er bei unserem Treffen anlässlich der Graduerungsfeier des Hochschullehrgangs im Februar 2012 an. In seinem letzten Lebensdezenium entwickelte sich Sepp Schindler immer mehr zum Mahner: Vor den Gefahren der alltäglich gelebten Unmenschlichkeit, vor unkontrolliertem und subtilen Machtmissbrauch, vor der schleichenden Wiederkehr autoritärer politischer Strukturen. Trotz seines hohen Alters war er am Puls der Zeit und erkannte feinsinnig deren Problemzonen.

Als Ehrenmitglied der ÖVS war und bleibt uns Sepp Schindler ein Vorbild für den Einsatz für das Leben und das Lebendige und den Widerstand gegen geistige Vekrustung und Anpassung an autoritäre Strukturen.

Ganz seinem Wesen entsprechend findet sich auf seinem Gedenkbild ein Zitat von Rainer Maria Rilke: „Wenn Ihr mich sucht, sucht mich in Euren Herzen. Habe ich dort eine Bleibe gefunden, lebe ich in Euch weiter.“

Unser Mitgefühl gilt seiner Ehefrau, seinen 3 Kindern und Schwiegerkindern, seinen 6 Enkeln und den Menschen die ihm nahestanden.

*Alfred Aichinger, Joachim Sauer,
Siegfried Tatschl*

Ausschreibung dritter ÖVS-Wissenschaftspreis 2013

Die Österreichische Vereinigung für Supervision (ÖVS) verleiht zum dritten Mal für herausragende Arbeiten, die sich mit den Themen Supervision und Coaching inhaltlich und wissenschaftlich fundiert auseinandersetzen, den ÖVS-Wissenschaftspreis. Ziel des ÖVS-Wissenschaftspreises ist die Förderung der breiten wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Supervision/Coaching.

Der 1. Preis beträgt Euro 2000,-
Der 2. Preis beträgt Euro 1000,-

Eingeladen zur Einreichung sind insbesondere auch Studentinnen und Studenten, die sich im Zuge ihres Studiums (z.B. Masterthese, Diplomarbeit, Dissertation) und Teilnehmer und Teilnehmerinnen von Ausbildungs-

gängen, die sich in ihren Abschlussarbeiten mit der Thematik auseinandersetzen. Die Einreichung der Arbeiten ist an die Österreichische Vereinigung für Supervision, Heinrichsgasse 4/2/8, 1010 Wien zu richten. Die Frist zur Einreichung läuft bis zum 28. September 2012. Die Verleihung des Preises findet spätestens 8 Monate nach Ende der Einreichfrist statt.

Die Vergabe des Preises erfolgt durch eine vom Vorstand der ÖVS bestellte, ehrenamtlich tätige Jury. Die genauen Ausschreibungsunterlagen sind auf der Homepage der ÖVS (www.oevs.or.at) unter Aktuelles veröffentlicht und können bei Bedarf auch angefordert werden (office@oevs.or.at).

Esther Gruber-Seidl, Vorsitzende

CROSSROADS IN EUROPE

**Supervisor/innen und Coaches zwischen fachlicher
Expertise und gesellschaftlichem Engagement**

Ein internationales Forum der Association of National Organisations for Supervision in Europe (ANSE) und der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGsv)

CROSSROADS IN EUROPE
Supervisor/innen und Coaches
zwischen fachlicher Expertise und
gesellschaftlichem Engagement
Ein internationales Forum der

Association of National
Organisations for Supervision
in Europe (ANSE) und der
Deutschen Gesellschaft für
Supervision e.V. (DGsv).

FREITAG, 21.09.2012, 12:30 UHR
BIS
SAMSTAG, 22.09.2012, 13:00 UHR
BERLIN

Anmeldung & Rückfragen:
Birgit Weltermann,
Tel. 0049-221-92004-13
oder E-Mail
birgitweltermann@dgsv.de

Impressum

ÖVS-News 2/12 Die Zeitschrift der ÖVS – Österreichischen Vereinigung für Supervision

ÖVS-Büro: A-1010 Wien, Heinrichsgasse 4/2/8, Tel.: 01/533 08 22, Fax: DW 4, Homepage: www.oevs.or.at, E-Mail: office@oevs.or.at, ZVR-Zahl: 681413434

ÖVS-News Redaktionsteam: Andreas Heindl, Sabine Karlinger, Romana Lukow, Katrin Pollinger, Peter Schwarzenbacher

Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe: Dr. Alfred Aichinger, Dr. Günther Fisslthaler, Esther Gruber-Seidl, Dr. Andreas Heindl, MSc, Mag. Gertraud Hinterseer, Roswitha Hölzl, MSc, Sabine Karlinger, MSc, Dr. Wolfgang Looss, Mag. Romana Lukow, MSc, DI Sabine Pelzmann-Knafl, MSc, MBA, Dr. Joachim Sauer, Mag. (FH) Katrin Pollinger, Seiren, Peter Schwarzenbacher, Mag. Bettina Strümpf, MSc, MBA, Mag. (FH) Siegfried Tatschl.

Graphik: Claudia Fritzenwanker **Druck:** Druckerei Hans Jentsch & Co GmbH.

Redaktionsschluss für die nächste Ausgabe: 9. November 2012

Sponsoring Post-Nr. GZ02Z030448 S