



Coaching für Führungskräfte

NUN SIND

Editorial

Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Die Feiertage sind vorbei – hoffentlich erholungsam – und ein neues Jahr, für das wir Ihnen „Alles Gute“ wünschen, steht bevor.

Diese Nummer der ÖVS NEWS widmet sich dem Thema Coaching. Ein Beratungsformat, das zu Beginn äußerst skeptisch in der Supervisionscommunity betrachtet wurde und das letztendlich, auch dank seiner theoretischen wie praktischen Weiterentwicklung, sich etabliert hat. Als letzter Supervisionsverband in Europa haben die deutschen KollegInnen heuer Coaching in den Namen des Verbandes integriert.

Wird ein Blick auf die Geschichte der Beratung mit dem Fokus, welche Figuren erwähnt werden, geworfen, so taucht mit Sicherheit auch der Narr, im speziellen der Hofnarr, auf. Er konnte/hatte den Mächtigen den Spiegel vorzuhalten, von anderen nicht zu sagendes konnte er ansprechen, Tabuisiertes durfte er erwähnen, wobei auch immer die Gefahr bestand, den Kopf im wahrsten Sinn, zu verlieren. In seiner Funktion und Position war er zugleich drinnen wie draußen, involviert und drüberstehend, nah (fast intim mit dem Herrschenden) und fern zugleich. Ähnlichkeiten zu einem Coach fielen schon Timo Heimdinger in seinem Referat in Bregenz 2012 auf. Somit ist die Illustration des Fokus erklärt.

Wir freuen uns, dass wir M. Tomaschek, Obmann des ACC (Austrian Coaching Council) mit dem die ÖVS freundschaftlich und kollegial verbunden ist, für einen Beitrag gewinnen konnten. M. Judy beschreibt die Position der ÖVS und S. Pelzmann und I. Winkler nehmen ein Märchen zum Anlass, über Führung zu reflektieren.

Besonders erfreulich ist der Umstand, dass wir die Ergebnisse von den Masterarbeiten von E. Gföller (Uni Salzburg) und M. Blümel (FH OÖ) in dieser Nummer vorstellen können.

Von zwei Kollegen müssen wir uns aber für immer verabschieden: Michi Peukert und Kurt Buchinger sind verstorben.

*Mit kollegialen Grüßen
Wolfgang Knopf*

Nachtrag: In der ÖVS NEWS 2/17 sind leider zwei Seiten nicht ins Lektorat gegangen und waren daher leider mit Fehlern durchsetzt. Tut mir leid, ich nehme aber das zum Anlass mich im Namen der ÖVS bei unserem Lektor Herrn Martin Arndorfer ganz herzlich für seine zuverlässigen Korrekturen zu bedanken!

Inhalt

- 3 **Coaching**
Michaela Judy
- 6 **Coaching „za wos brauch i des“ als Führungskraft ist nicht mehr die Frage.**
Michael Tomaschek
- 9 **Zwei Interpretationen zu Führungsaspekten im Märchen „Dornröschen“**
Sabine Pelzmann und Ingo Winkler
- 14 **Blended Supervision: Ein besonderes Beratungsformat**
Evi Gföller
- 21 **Supervision als Instrument im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung**
Marion Blümel

- 22 **Arbeiten mit Bildern in der Supervision und im Coaching**
Margit Kühne-Eisendle & Jimmy Gut
- 23 **Nachruf Michael Peukert**
Ingrid Walther
- 24 **Veranstaltungen**
- 24 **Publiziert**
- 24 **Willkommen – neue ÖVS-Mitglieder**
- 25 **Nachruf Kurt Buchinger**
- 26 **Finanz & Co**
Dr. Günther Fisslthaler
- 27 **Aufgeblättert**



Coaching

Ein Überblick zum Beriffsverständnis in der ÖVS
 Michaela Judy

Wenige Begriffe kommen im allgemeinen Sprachgebrauch in so unterschiedlicher Verwendung vor wie Coaching. Neben der Bedeutung der berufsbezogenen Beratung ist „Coaching“ zum Synonym geworden für Training oder Mentoring in sehr verschiedenen Arbeitsfeldern von (z. B. Gesundheitscoaching, Jobcoaching, Hundecoaching, Beauty-Coaching, etc.).

Ein Coachingbegriff, der sich auf supervisorische Kompetenz stützt, wäre in Abgrenzung dazu in der für supervisorisches Arbeiten so unabdingbaren Triangulierung zu verorten.

Das ECVision-Glossar hat den Geltungsbereich dementsprechend festgelegt: Supervision

und Coaching beraten die Interaktion von Personen, Berufsrolle und Organisation.

Coaching innerhalb dieses Geltungsbereiches wird folgendermaßen definiert:

„Coaching ist eine Beratungsform, die Coachees dabei unterstützt, ihr persönliches und professionelles Potenzial zu maximieren. Es zielt auf einen Transformationsprozess ab. Ziele und Lösungen werden in diesem Prozess entdeckt. Coach und Coachee arbeiten zusammen in einer partnerschaftlichen Beziehung. Der Coachee ist Experte für seine eigene Arbeit; der Coach ist Experte für professionelle Beratung. Coaching zielt vorrangig auf Manager, und arbeitet mit definierten Zielen sowie

einer spezifischen Methodik. Typische Merkmale sind die Orientierung auf themenspezifische Unterstützung in einer beschränkten Anzahl von Beratungen, sowie das Einüben von Fertigkeiten in Trainingssequenzen mit kurzen Intervallen. Dieser Ansatz herrscht in deutschsprachigen Ländern vor.

Coaching ist eine Form professioneller Begleitung, die sich auf professionelles und persönliches Wachstum der Coachees konzentriert. Es ist ein strukturierter und zielgerichteter Prozess, in dem der Coach effektive Verhaltensweisen der Coachees ermutigt. Der Coach verwendet auch direkte Ansätze, um Coachees bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen.“ (Judy/Knopf (Hg.): Im Spiegel der Kompetenzen. S. 119)

Darüber hinaus müssen „SupervisorInnen und Coaches zusätzlich über sozialwissenschaftliches Organisationswissen verfügen, sowie Supervision / Coaching „als ein wissenschaftlich fundiertes, praxisorientiertes und ethisch angebundenes Konzept individueller und organisationaler Beratungstätigkeit in der Arbeitswelt“ (Möller/Kotte 2015) einordnen und anwenden können.

Der ACC (Austrian Coaching Council) definiert Coaching wie folgt:

„Coaching ist ein interaktiver personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess im beruflichen Kontext, der zeitlich begrenzt und thematisch (zielorientiert) definiert ist. Die individuelle Beratung von einzelnen Personen, Gruppen oder Teams richtet sich auf fachliche und/oder psychologisch-soziodynamische Fragen bzw. Problemstellungen, die sich auf die Arbeitswelt beziehen. Coaching findet auf einer tragfähigen Beziehungsbasis statt, die durch Freiwilligkeit, gegenseitiges Respektieren und Vertrauen begründet ist und eine gleichwertige Ebene des Kooperierens bedingt.

Das Gespräch zielt immer auf eine Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, von Bewusstsein und Verantwortung, und von Selbsthilfe / Selbstmanagement ab.

Coaching arbeitet mit transparenten Interventionen nach dem Prinzip des Öffentlichmachens und des impliziten Vermeidens manipulativer Techniken, die der Entwicklung der Eigenkompetenz und Selbstreflexion entgegenwirken würden. Der Prozess baut auf die ressourcen- und lösungsorientierten Kompetenzen der KundInnen, die gefördert und aktiviert werden können. Coachs entwickeln gemeinsam mit den und nicht für die KundInnen individuell angemessene Lösungen in Passung an das System.

Coaching ist ergebnis- und lösungsorientiert und braucht daher evaluierbare Kriterien für

das Erreichen konkreter Ziele und explizit formulierte operable Aufträge für Inhalte, Rahmen und Interventionen.“ Das Ziel eines Coachings in diesem Sinne ist es, den KundInnen Zugänge zu Lösungen und Möglichkeiten zu öffnen. Der Schwerpunkt des Coachingprozesses liegt auf dem Lösungsprozess.“ (http://www.coachingdachverband.at/index_html?sc=285993843, 2017)

Die ÖVS definiert Coaching als „eine spezielle Form von Supervision, die sich primär an Einzelpersonen mit Führungsaufgaben wendet. Die Kompetenz des Coaches basiert auf einer umfassenden und anerkannten ÖVS-Supervisionsausbildung. Coaching arbeitet mit spezifischer Zielformulierung, Methodik und Vorgangsweise. Charakteristisch ist dabei die themenspezifische Unterstützung durch eine begrenzte Anzahl von Beratungen sowie die Vermittlung von Fähigkeiten in kurzen Trainingsfrequenzen.

Coaching bietet:

- Beratung in Führungs- und Managementaufgaben
- Impulse zur Gestaltung der Führungsrolle
- Entwicklung der persönlichen Performance (z.B. bei Präsentationen)
- Unterstützung bei Veränderungsprozessen und in Krisensituationen
- Hilfestellung bei der persönlichen Karriereplanung

Coaching ist eine „Navigationshilfe“ für den beruflichen Alltag. Die verantwortungsvolle Führungskraft überprüft Kursrichtung und Umwelten, holt sich notwendige Unterstützung und stellt scheinbar Selbstverständliches auch einmal in Frage.“ (www.oevs.or.at, 2017)

Während also Supervision stärker auf Reflexion und Interaktion mit den Elementen der Triangulierung, der Qualitätssicherung sowie der Integration von differenziertem Wissen abstellt, fokussiert Coaching vor allem auf die Person des Coachees, dessen Ziele, Bedürfnisse und persönliches Wachstum.

Gemeinsam ist Supervision & Coaching, dass die Ergebnisse aus einem selbstorganisierten Prozess erwachsen, der den SupervisorInnen/Coachees ermöglicht, in einem flexiblen Raum mehr von der Komplexität einer beruflichen Situation zu verstehen; sie entwickeln Ambiguitätsstoleranz sowie veränderte Perspektiven auf organisationale Prozesse, die nun besser in persönliche Ziele einbezogen werden können.

Zusammenfassend lässt sich als Grundkomponenten aller genannten Begriffsdefinitionen Coaching als ein interaktiver personenzent-

rierter Beratungs- und Begleitungsprozess im beruflichen Kontext beschreiben, der zeitlich begrenzt und thematisch (zielorientiert) definiert ist. Es berät bei Fragen bzw. Problemstellungen, die sich aus der Interaktion von Personen, beruflichen Anforderungen und Organisation ergeben.

Coaching arbeitet mit spezifischer Zielformulierung, Methodik und Vorgangsweise, nämlich einer klaren Ergebnis- und Lösungsorientierung, explizit formulierten operablen Aufträgen, evaluierbaren Kriterien für das Erreichen konkreter Ziele, sowie themenspezifischer Unterstützung durch eine begrenzte Anzahl von Beratungen.

Die Grenzen jeder Begriffsdefinition liegen in der Unbestimmtheit und Unsicherheit, die kommunikativen Prozessen innewohnen. Zwischen Coach und Coachee entsteht in Kommunikation ein Raum aus Worten, Geräuschen, Gerüchen, Ideen, Mimik und vielem mehr, ein Raum, geschaffen und begrenzt durch Semantik. Das Verständnis der Bedeutung von Wör-

tern und die Unmöglichkeit eines gemeinsamen Verständnisses von Begriffen und Denkprozessen machen eindeutiges Verifizieren unmöglich, da es wieder der Sprache unterliegt.

Doch schaffen Begriffsdefinitionen einen gemeinsamen Rahmen, innerhalb dessen Passung und Differenz verhandelt, Abgrenzungen vorgenommen und gemeinsamer Boden identifiziert werden können. Und das ist nicht wenig.

Literatur:

Judy, M./Knopf, W. (Hg.) (2016): Im Spiegel der Kompetenzen. In the Mirror of Competences. Supervision und Coaching in Europa. Supervision and Coaching in Europe. Facultas

Möller, H./Kotte, S. (2015): Supervision: Past-Present-Future. In: PiD Psychotherapie im Dialog 1/2015, 16-25

www.oevs.or.at, 25. November 2017

http://www.coachingdachverband.at, 25. November 2017



Certified Program

Integrative Organisationsberatung

Der Universitätslehrgang „Integrative Organisationsberatung“ richtet sich sowohl an Menschen, die bereits in psychosozialen Beratungsberufen arbeiten und die ihre Kompetenz in der Organisationsberatung vertiefen möchten, als auch an Menschen, die in Zukunft als BeraterInnen für Organisationsentwicklung arbeiten möchten.

Lehrgangziel:

- > Auseinandersetzung mit dem Integrativen Beratungsansatz
- > Verknüpfung von Integrativem und Komplementärem Beratungsansatz
- > Kompetenzentwicklung in der Rolle als OrganisationsberaterIn in unterschiedlichen professionellen Kontexten
- > Praxisverständnis durch Verschränkung von Theorie und Praxis, Auseinandersetzung mit Dynamiken und aktuellen Herausforderungen in unterschiedlichen Organisationen
- > Spezifisches Forschungswissen in „Integrativer Organisationsberatung“, Lernen entlang von Case Studies

Abschluss: Zertifikat

Dauer: 2 Semester, berufsbegleitend

Beginn: 19. April 2018 – **Anmeldeschluss: 15. März 2018!**

Donau-Universität Krems

Department für Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit
Tel. +43 (0)2732 893-2674, stefanie.bierbaumer@donau-uni.ac.at

www.donau-uni.ac.at/psymed/itob



Coaching „za wos brauch i des“ als Führungskraft ist nicht mehr die Frage.

Michael Tomaschek



Michael Tomaschek
 Leiter der E•S•B•A-European Systemic Business Academy, Präsidiumsmitglied und Obmann des Österreichischen Dachverbands für Coaching (ACC), Senior Coach im Deutschen Bundesverband für Coaching (DBVC), Mitglied im RTC (Coaching Round table der Coachingverbände). Lehrbeauftragter, Coach Mediator, Managementtrainer, Lebens- und Sozialberater, Unternehmens- und Organisationsberater mit Schwerpunkt Leadership Development und Persönlichkeitsentwicklung, Team- und Organisationsentwicklung.

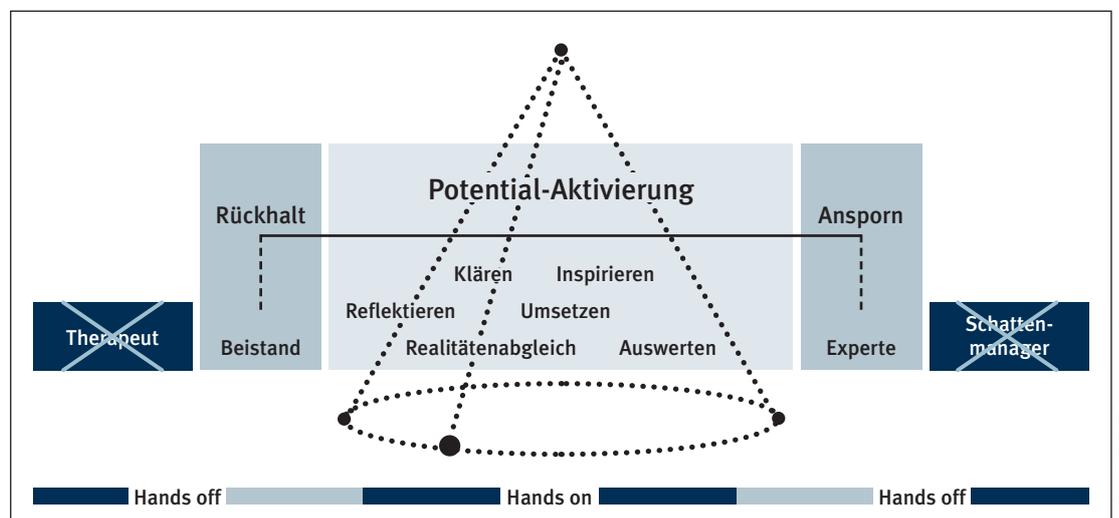
Die Zeit nachzudenken haben wir nicht und klingt als eine Führungsmaxime fast grotesk. Als Führungskraft muss ich handeln und zwar rasch und das immer öfter und zwischen „Tür und Angel“. Viele Manager beklagen genau diese Situation und müssen sich im selben Atemzug eingestehen dass es aber auch kaum anders geht. Zu vielfältig, umfangreich und komplex sind die Rahmenbedingungen und Inhalte geworden. Flexibilität und Schnelligkeit sind längst die Erfolgsfaktoren in großen Teilen der globalen Wirtschaft und selbst die regionale Wirtschaft kann sich diesen Dynamiken nicht entziehen. Die Konsequenz für den Einzelnen ist sich immer stärker abgrenzen zu müssen und das nicht nur im Zeitmanagement. Selber dabei die Rahmenbedingungen zu schaffen oder den Überblick zu bewahren was alles Priorität hat ist zwar ur-eigenste Führungsaufgabe, aber für sich und an sich selbst oft schwer anzuwenden.

Dass dabei externe Sparringpartner und Rückenstärker hilfreich sein können, hat sich in Form von Coaching längst herumgesprochen und in vielen Unternehmen auch schon fast selbstverständlich etabliert. Der Aspekt, das externe Hilfe und Unterstützung als Mangel und Defizit der eigenen Kompetenz und Leistungsfähigkeit gewertet wird, schwindet – dank Woody Allen – zusehends, ist aber immer wieder auch noch eine Schwelle, die es zu berücksichtigen gilt.

Coaching für Führungskräfte ist eigentlich die ursprüngliche Form der Anwendung dieser spezifischen Dienstleistung, die für diese primäre Zielgruppe entwickelt wurde. Die Themen und Anwendungsfelder haben sich auch in den Jahren kaum verändert. Deutlich ist aber eine Häufung der thematischen Schwerpunkte, die immer mehr in die Kategorie Leistungsfähigkeit, Resilienz, work life balance und generell zu mehr Reflexion über den Sinn und die eigene Rolle in diesem ganzen Kontext der scheinbaren und realen Unbestimmbarkeit und vor allem Unbeeinflussbarkeit geht. Die Zunahme der Ambiguität, um das vielzitierte Schlagwort VUKA zu bedienen, bedeutet auch im Coaching immer mehr die Klarifikation und den Realitätsbezug herzustellen und sich wieder auf das Wesentliche zu fokussieren – die eigene Person und damit die triviale Frage: „Was will ich?!“. Denn frei nach Viktor Frankl: Durch das Abhandenkommen der Instinkte, die dem Menschen zeigen was er muss und dem Abhandenkommen der Traditionen, die uns sagen was wir sollen. Nun weder wissend was er muss, noch wissend was er soll, scheint er oftmals nicht mehr recht zu wissen, was er im Grunde will.

Und im Kontext Organisation stellt sich dann immer mehr die Frage, was kann ich tatsächlich beeinflussen und verändern.

Die Funktion des Coaches hat sich in dieser Konstellation sehr stark zu disziplinieren und



Dr. Wolff, DBVC Coaching Compendium, 2007

auch der Verführung philosophischer und lebensorientierter Themen durch klare pragmatische Fragestellungen zu widerstehen, um für KundInnen eine vom Coaching geforderte Ziel- und Ergebnisorientierung zu gewährleisten.

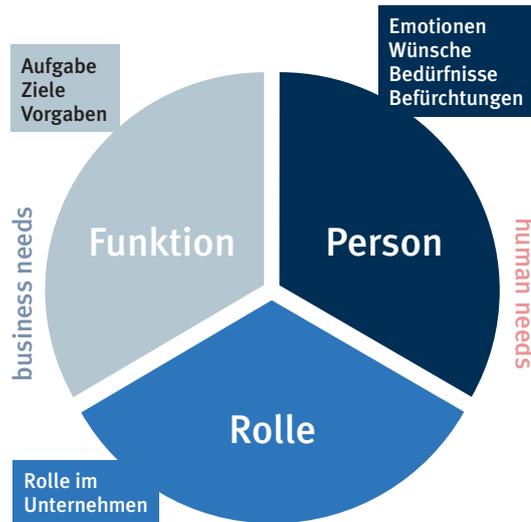
Die Aufgabe zur Begleitung des „Athleten“ durch die Wettkampfsituation- in Anlehnung an den Sportbereich- ist seit der Einführung des Begriffes durch Wolfgang Loos Mitte der 80er die selbe geblieben, die Abgrenzung um nicht ins Therapeutische zu driften oder auf der anderen Seite als Interimsmanager zu enden ist aber umso deutlicher aufrechtzuerhalten. Die Potentialaktivierung und Performancesteigerung ist das universelle Ziel.

Als Beispiel am Rande des Coaching sei hier das gerade viel zitierte Thema Burnout angeführt, bei dem die Hemmschwelle zum Arzt oder Therapeuten zu gehen vielerorts immer noch sehr hoch und Teil des Symptoms ist. Das niederschwellige Angebot Coaching lockt hierbei zumindest mit der Phantasie einer raschen und schnellen Lösung.

Auf der anderen Seite am Randbereich des Coachingangebots ist die Sehnsucht aus einer Konsumhaltung und oft auch aus einer Entlastungsnotwendigkeit heraus dem Coach Entscheidungs- und Führungsverantwortung zu delegieren gegeben. Beide Randzonen sind deutlich abzugrenzen und Schnittstelle zu anderen Professionen und Dienstleistern.

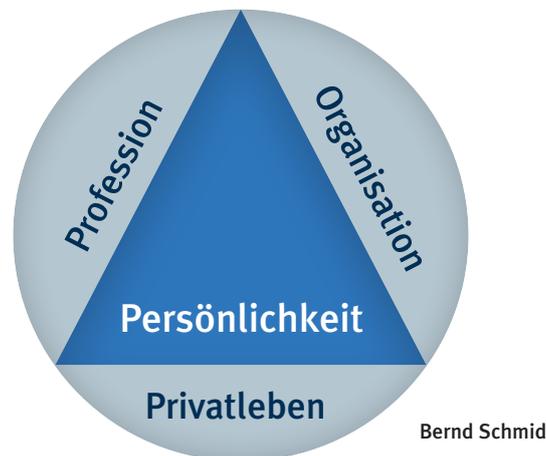
Im Coaching von Führungskräften ist es methodisch um so mehr angebracht, verstärkt klare Orientierungsrahmen und Strukturhilfen anzubieten, die es dem Kunden oder der Kundin ermöglicht, sich zu verorten und die eigene Position deutlicher abzugrenzen. Dies ist besonders im neuen Führungskontext von „agile“ Projektmanagement mit all den immer stärker werdenden Ansätzen wie z.B. Scrum, Kanban, Design Thinking usw. notwendig. Da es in diesen zu einer Auflösung der althergebrachten Strukturen und Hierarchien kommt, braucht es eigentlich eine sehr hohe Selbstdifferenzierung und Selbstreflexion, um dennoch arbeits- und beziehungsfähig zu bleiben. Diese Kompetenzen wären Voraussetzung für diese Zielgruppe, die aber in der Regel diese Fertigkeiten nicht mitbringen, weil in unseren Fachausbildungsschwerpunkten solche nicht vermittelt werden. Daher entsteht an der Stelle ein sehr großer Coaching-Bedarf. Ebenso werden Führungskräfte – und nicht nur Bundeskanzler – immer jünger und die Rollen und damit verbundenen Funktionsübernahmen oder Überforderungen zum Thema.

Konzepte wie z.B. das Drei-Welten-Modell von Bernd Schmid oder einfach die Unterscheidung in Rolle, Funktion und Person mit



den entsprechenden Zuordnungen der Aufgaben bietet für solche Differenzierungen eine visuelle und gedankliche Hilfestellung für den Coach in der Anwendung und den Kunden in der Selbstreflexion.

Schablonen, Matrizen oder Raster, so simpel sie erscheinen, so vielfältig können sie zur Assoziation, Interpretation oder Unterschiedsbildung anregen. Skalierungen, Time-Line oder auch Aufstellungsminiaturen sind in diesem Zusammenhang eine gute Toolbox.



Um die „systemic success factors“, wie Fraher sie dargestellt hat, zu handhaben, braucht es einen Überblick von der Meta-Ebene aus (althergebracht: aus der Vogelperspektive), die die Führungskraft im ‚Daily Business‘ kaum herstellen kann. Als Coach den Scheinwerfer auf diese Felder zu richten und die Schnittmengen auszuleuchten ist eine wesentliche Aufgabe für den Erfolg der Zielerreichung im Coaching und die nachhaltige Umsetzung in der Realität der Kundin.

Die Anregung zum Perspektivenwechsel ist gerade in dem komplexen Kontext Organisation und Führung eine Herausforderung, die eine hohe Strukturkompetenz des Coach verlangt um auch die Akzeptanz der Führungskraft zu bekommen sich selbst durch den Coachingprozess führen zu lassen. Trotz aller Notwendigkeit Emotionen und Fantasien auch zur Kreativitätsentfaltung und Lösungsfindung im Coaching zu fördern hilft im Managementalltag ein kreativer Phantast wahrscheinlich auch nicht weiter und jemand der gar keine Ahnung von Struktur und Abläufen im Business hat wird in der kurzen Zeit eines Coachings womöglich nicht anschlussfähig sein.

Entscheidend ist wohl die Persönlichkeit, die ich als Führungskraft als Kontrapart auf Augenhöhe, als Ergänzung und Bereicherung erlebe: Jemand, dem ich vertraue und der mir offen und ehrlich begegnet auch im Inhalt, ohne mit meiner Expertise zu konkurrieren; jemand, der meine Sorgen und Ängste nicht kaschiert und mir hilft, mein Versagen oder meine Grenzen nicht zu verschleiern.

Die Haltung des Coaches sollte also fast das Gegenteil von klassischem Managementverhalten sein, das sich gerade in herkömmlichen Consulter- und diversen Beraterimages wieder spiegelt. Die Rolle des Hofnarren wäre schon ein guter Anhaltspunkt. Und wer ist nun ein guter Hofnarr: einer der nicht zu nahe steht und nichts zu verlieren hat, der offen Kritik und Widersprüche aufzeigt und die Courage

hat keine schnelle und einfache Lösung anzubieten.

Dem Manager auf Augenhöhe zu begegnen, und ihn dennoch nach seinen Sehnsüchten zu fragen, ist kein Widerspruch. Die Haltung dazu ist zwar erlernbar, aber kooperieren muss gelebt werden. Der Coach wird in Zeiten wie diesen immer mehr zum emotionalen Beistand und Wachrüttler werden müssen, der neben der Performance auch die Qualität des Arbeitens und Lebens der Führungskraft im Auge hat und in größeren Zusammenhängen Situationen und Möglichkeiten aufzeigt die für den Manager einen anderen Zugang zu sich selbst und anderen ermöglicht.

Literatur

DBVC Coaching Kompendium, Profession Coaching 2007 (erweiterte Auflage 2012)

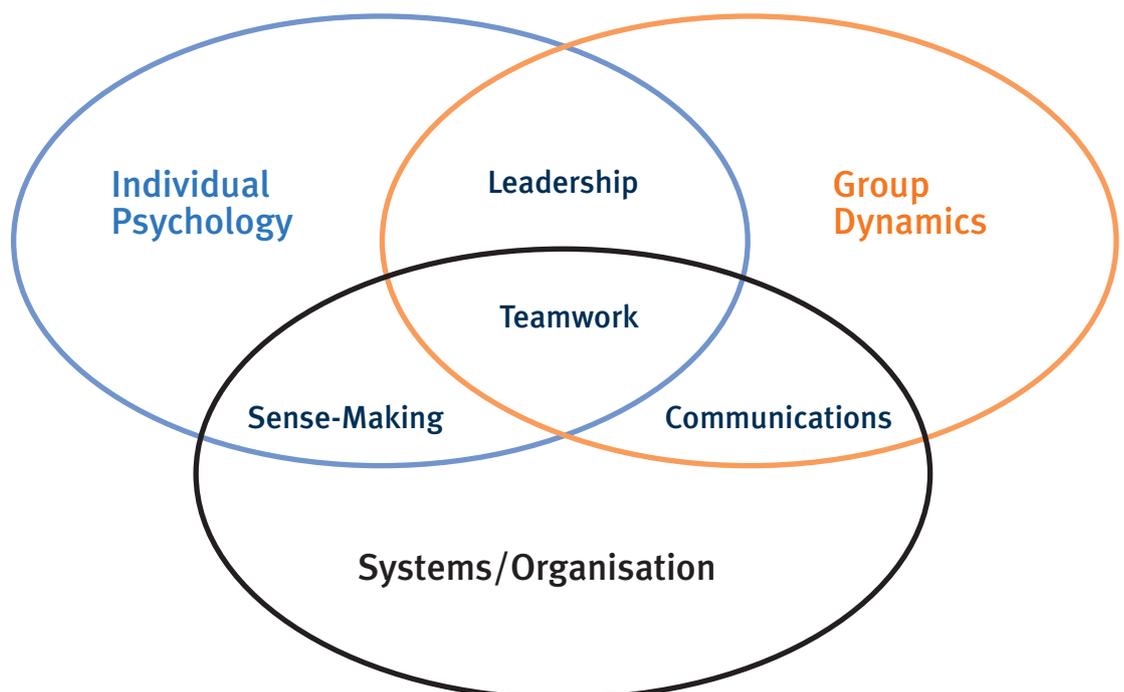
Fraher Amy; 2005, Article: I Team Ressource Management; in: Organisation and social dynamics; Number 2 / 2005, pp. 163-182, Karnac Books

Gloger, Margetich; 2014, Das Scrum-Prinzip: Agile Organisationen aufbauen und gestalten; Schäffer Poeschel

Heintel, Krainz; 2015, Projektmanagement, Hierarchiekrisis, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung; Springer, Gabler Verlag

Schmid, Bernd & Caspari, Sabine: Das Drei-Welten-Persönlichkeitsmodell. (Schrift Nr. 74); Institut für Systemische Beratung, Wiesloch

Kruse, Peter; 2004, Studie Führungskultur im Wandel, BM für Arbeit und Soziales Initiative Neue Qualität der Arbeit



Was können uns Märchen über Führung sagen?

Zwei Interpretationen zu Führungsaspekten im Märchen „Dornröschen“
Sabine Pelzmann und Ingo Winkler

Einleitung

Märchen sind Botschaften für Menschen, damit sie leben lernen, das Märchen war ein Wegweiser, eine Art Lebensfahrplan. In Märchen werden fast immer auch Fragen der Führung angesprochen. Wie herrscht ein König mit seiner Königin über sein Reich? Wie führt ein Vater, eine Mutter oder eine Stiefmutter die Familie? Wie wählt der König seinen Nachfolger aus? Welche Fähigkeiten muss dieser Nachfolger, diese Nachfolgerin unter Beweis stellen. Wie erlangt man Macht und wie geht man mit Machtverlust um?

Wir sind eine Unternehmensberaterin und ein Organisationswissenschaftler, die aus ihrer jeweiligen Perspektive und Erfahrung die Führungsaspekte im Märchen „Dornröschen“, einem bekannten Märchen der Gebrüder Grimm, interpretieren.

Wir haben dieses Märchen jeweils aus unserer eigenen Perspektive analysiert, die Ergebnisse dieser individuellen Analyse waren so interessant für uns, weil sie zeigen, wie unterschiedlich wir beide auf Genderaspekte im Märchen, aber auch auf spirituelle Aspekte der Führung Bezug nehmen und dass möglicherweise auch unsere unterschiedliche berufliche Sozialisation unserem Blick auf dieses Märchen ihren Stempel aufdrückt.

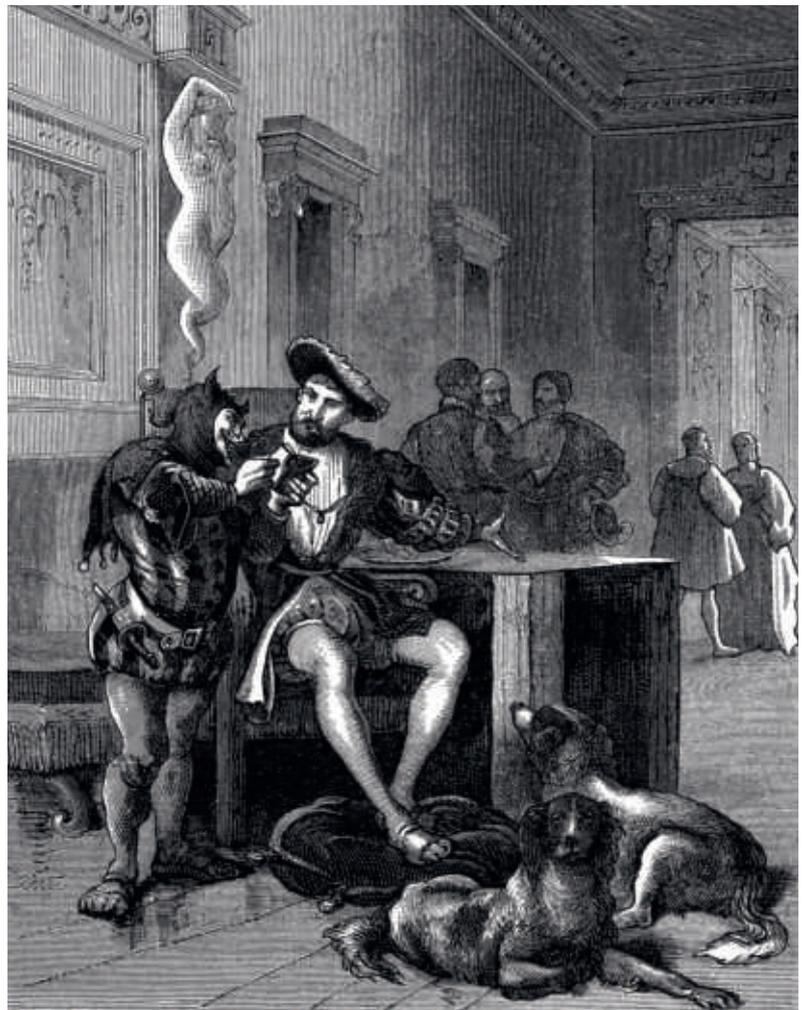
Die scheinbar heile Welt der Märchen weist immer wieder deutliche Risse auf. In allen Märchen gibt es – zumindest in Teilen eine heile Welt, ein Königreich, eine Familie in der alle glücklich sind. Doch dann kommen Krisen ins Märchen, eine Königstochter, die sich an einer Spindel sticht und mit dem ganzen Hofstaat in einen hundertjährigem Schlaf fällt, eine schöne, junge Frau, die von der Hexe in einen Turm gesperrt wird oder der Vater, der seine Tochter für Gold und Geld dem Teufel übergibt.

In vielen Märchen geht es darum, wie die Schlüsselpersonen mit Konflikten und Krisen umgehen. Und die Märchen geben Antworten darauf, welche Kompetenzen und welche Werte die wesentlichen im Leben sind.

Die Führungskräfte im Märchen antworten mit einem bestimmten Führungsverhalten auf diese Krisen. Dieses Führungsverhalten kann auch als Metapher, als Empfehlung für heu-

tige Führungskräfte, die in Familienbetrieben, sozialen und industriellen Unternehmen, Verwaltungs- oder Expertenorganisationen „herrschen“, gesehen werden.

Unser Anliegen ist es, in diesem Artikel einerseits unsere individuelle Analyse des Märchens „Dornröschen“ in Bezug auf Führung sichtbar zu machen. Andererseits möchten wir in diesem Artikel auch unseren Dialog über unsere unterschiedlichen Perspektiven transparent machen und zeigen damit, dass ein mehrperspektivischer Ansatz zwischen praktischer Organisationsarbeit und Organisationswissenschaft ein bereichernder ist.



Das Märchen

Vor Zeiten war ein König und eine Königin, die sprachen jeden Tag: »Ach, wenn wir doch ein Kind hätten!« und kriegten immer keins. Da trug es sich zu, als die Königin einmal im Bade saß, dass ein Frosch aus dem Wasser ans Land kroch und zu ihr sprach: »Dein Wunsch wird erfüllt werden, ehe ein Jahr vergeht, wirst du eine Tochter zur Welt bringen.«

Was der Frosch gesagt hatte, das geschah, und die Königin gebar ein Mädchen, das war so schön, dass der König vor Freude sich nicht zu fassen wusste und ein großes Fest anstellte. Er lud nicht bloß seine Verwandten, Freunde und Bekannten, sondern auch die weisen Frauen dazu ein, damit sie dem Kind hold und gewogen wären. Es waren ihrer dreizehn in seinem Reiche, weil er aber nur zwölf goldene Teller hatte, von welchen sie essen sollten, so musste eine von ihnen daheim bleiben.

Das Fest ward mit aller Pracht gefeiert, und als es zu Ende war, beschenkten die weisen Frauen das Kind mit ihren Wundergaben: die eine mit Tugend, die andere mit Schönheit, die dritte mit Reichtum und so mit allem, was auf der Welt zu wünschen ist. Als elf ihre Sprüche eben getan hatten, trat plötzlich die dreizehnte herein. Sie wollte sich dafür rächen, dass sie nicht eingeladen war, und ohne jemand zu grüßen oder nur anzusehen, rief sie mit lauter Stimme: »Die Königstochter soll sich in ihrem fünfzehnten Jahr an einer Spindel stechen und tot hinfallen.« Und ohne ein Wort weiter zu sprechen kehrte sie sich um und verließ den Saal. Alle waren erschrocken, da trat die zwölfte hervor, die ihren Wunsch noch übrig hatte, und weil sie den bösen Spruch nicht aufheben, sondern ihn nur mildern konnte, so sagte sie: »Es soll aber kein Tod sein, sondern ein hundertjähriger tiefer Schlaf, in welchen die Königstochter fällt.«

Der König, der sein liebes Kind vor dem Unglück gern bewahren wollte, ließ den Befehl ausgehen, dass alle Spindeln im ganzen Königreiche sollten verbrannt werden. An dem Mädchen aber wurden die Gaben der weisen Frauen sämtlich erfüllt, denn es war so schön, sittsam, freundlich und verständig, dass es jedermann, der es ansah, liebhaben musste. Es geschah, dass an dem Tage, wo es gerade fünfzehn Jahre alt ward, der König und die Königin nicht zu Haus waren und das Mädchen ganz allein im Schloss zurückblieb. Da ging es allerorten herum, besah Stuben und Kammern, wie es Lust hatte, und kam endlich auch an einen alten Turm. Es stieg die enge

Wendeltreppe hinauf und gelangte zu einer kleinen Türe. In dem Schloss steckte ein verrosteter Schlüssel, und als es ihn umdrehte, sprang die Türe auf, und da saß in einem kleinen Stübchen eine alte Frau mit einer Spindel und spann emsig ihren Flachs. »Guten Tag, du altes Mütterchen«, sprach die Königstochter, »was machst du da?« »Ich spinne«, sagte die Alte und nickte mit dem Kopf. »Was ist das für ein Ding, das so lustig herumspringt?« sprach das Mädchen, nahm die Spindel und wollte auch spinnen. Kaum hatte sie aber die Spindel angerührt so ging der Zauberspruch in Erfüllung, und sie stach sich damit in den Finger.

In dem Augenblick aber, wo sie den Stich empfand, fiel sie auf das Bett nieder, das da stand, und lag in einem tiefen Schlaf. Und dieser Schlaf verbreitete sich über das ganze Schloss, der König und die Königin, die eben heimgekommen waren und in den Saal getreten waren, fingen an einzuschlafen und der ganze Hofstaat mit ihnen. Da schliefen auch die Pferde im Stall, die Hunde im Hof, die Tauben auf dem Dache, die Fliegen an der Wand, ja, das Feuer, das auf dem Herde flackerte, ward still und schlief ein, und der Braten hörte auf zu brutzeln, und der Koch, der den Küchenjungen, weil er etwas versehen hatte, an den Haaren ziehen wollte, ließ ihn los und schlief. Und der Wind legte sich, und auf den Bäumen vor dem Schloss regte sich kein Blättchen mehr.

Rings um das Schloss aber begann eine Dornenhecke zu wachsen, die jedes Jahr höher ward und endlich das ganze Schloss umzog und darüber hinauswuchs, dass gar nichts mehr davon zu sehen war, selbst nicht die Fahne auf dem Dach. Es ging aber die Sage in dem Land von dem schönen, schlafenden Dornröschen, denn so ward die Königstochter genannt, also dass von Zeit zu Zeit Königssöhne kamen und durch die Hecke in das Schloss dringen wollten. Es war ihnen aber nicht möglich, denn die Dornen, als hätten sie Hände, hielten fest zusammen, und die Jünglinge blieben darin hängen, konnten sich nicht wieder losmachen und starben eines jämmerlichen Todes. Nach langen, langen Jahren kam wieder einmal ein Königssohn in das Land und hörte, wie ein alter Mann von der Dornenhecke erzählte, es sollte ein Schloss dahinter stehen, in welchem eine wunderschöne Königstochter, Dornröschen genannt, schon seit hundert Jahren schlief, und mit ihr schlief der König und die Königin und der

ganze Hofstaat. Er wusste auch von seinem Großvater, dass schon viele Königssöhne gekommen wären und versucht hätten, durch die Dornenhecke zu dringen, aber sie wären darin hängengeblieben und eines traurigen Todes gestorben. Da sprach der Jüngling: »Ich fürchte mich nicht, ich will hinaus und das schöne Dornröschen sehen!« Der gute Alte mochte ihm abraten, wie er wollte, er hörte nicht auf seine Worte. Nun waren aber gerade die hundert Jahre verflossen, und der Tag war gekommen, wo Dornröschen wieder erwachen sollte. Als der Königssohn sich der Dornenhecke näherte, waren es lauter große, schöne Blumen, die taten sich von selbst auseinander und ließen ihn unbeschädigt hindurch, und hinter ihm taten sie sich wieder als eine Hecke zusammen. Im Schlosshof sah er die Pferde und scheckigen Jagdhunde liegen und schlafen, auf dem Dache saßen die Tauben und hatten das Köpfchen unter den Flügel gesteckt. Und als er ins Haus kam, schliefen die Fliegen an der Wand, der Koch in der Küche hielt noch die Hand, als wollte er den Jungen anpacken, und die Magd saß vor dem schwarzen Huhn, das sollte gerupft werden. Da ging er weiter und sah im Saale den ganzen Hofstaat liegen und schlafen, und oben bei dem Throne lagen der König und die Königin. Da ging er noch weiter, und alles war so still, dass er seinen Atem hören konnte, und endlich kam er zu dem Turm und öffnete die Türe zu der kleinen Stube, in welcher Dornröschen schlief. Da lag es und war so schön, dass er die Augen nicht abwenden konnte, und er bückte sich und gab ihm einen Kuss. Wie er es mit dem Kuss berührt hatte, schlug Dornröschen die Augen auf, erwachte und blickte ihn ganz freundlich an. Da gingen sie zusammen herab, und der König erwachte und die Königin und der ganze Hofstaat und sahen einander mit großen Augen an. Und die Pferde im Hof standen auf und rüttelten sich, die Jagdhunde sprangen und wedelten, die Tauben auf dem Dache zogen das Köpfchen unterm Flügel hervor, sahen umher und flogen ins Feld, die Fliegen an den Wänden krochen weiter, das Feuer in der Küche erhob sich, flackerte und kochte das Essen, der Braten fing wieder an zu brutzeln, und der Koch gab dem Jungen eine Ohrfeige, daß er schrie, und die Magd rupfte das Huhn fertig.

Und da wurde die Hochzeit des Königssohns mit dem Dornröschen in aller Pracht gefeiert, und sie lebten vergnügt bis an ihr Ende.

Dornröschen – Interpretationen von Sabine Pelzmann

Bei der Analyse dieses Märchens habe ich mit dem Aspekt begonnen, der mich schon als Mädchen fasziniert hat und bin dann einfach meiner Aufmerksamkeit gefolgt.

Macht braucht weltliche und spirituelle Aspekte

Wenn ich Dornröschen durchlese, bin ich jetzt noch, und war auch als Mädchen schon begeistert, von der Sequenz mit den 12 eingeladenen Feen und dass dann die nicht eingeladene Fee in dieses Fest eingreift und das Fest und damit dann den ganzen Verlauf dieser Geschichte verändert.

Die 13 Feen stellen für mich den weiblichen Gegenpart zur weltlichen und männlichen Macht des Königs dar. Die Feen, oder die weisen Frauen, wie sie manchmal genannt werden, repräsentieren die intuitive und auch spirituelle Macht.

Gute Führung braucht beide Aspekte, das weltliche Managementprinzip und Macht aus der eigenen Intuition heraus. Darum halte ich auch sehr viel von Mixed Leadership Ansätzen, bei denen man davon ausgeht, dass gemischtgeschlechtliche Teams erfolgreicher sind, einfach, weil männliches und weibliches Führungsverhalten sich gut ergänzt.

Der König muss sich mit dieser spirituellen Macht gut stellen, denn ohne diese spirituelle Macht kann man kein Reich führen.

Der König hat, um den äußeren Schein zu wahren, eine wichtige Kraft – die 13. Fee – nicht in sein Reich eingeladen. Für mich ist dies eine Metapher dafür, dass man als Führungskraft elementare Kräfte nicht ausschließen, nicht unterdrücken kann. Denn, wenn man es tut, ruft man damit diese Kraft, diesen Aspekt erst herbei. Die 13. Fee ist damit für mich auch eine kraftvolle Kali-Figur, die im Sinne der Weiterentwicklung des Geschehens auch ihre dunklen Kräfte einbringt, die anfangs zerstörerisch wirken, sich jedoch langfristig sehr positiv für die königliche Familie und das ganze Königsreich auswirken.

Authentische Führung erkennt man ja auch daran, dass die Führungskraft sowohl ihre Persona-Aspekte, als auch ihre Schattenaspekte gut integriert hat. Die 13. Fee steht für mich für diese Authentizität.

Als Führungskraft kann ich das Dunkle nicht negieren, ich muss mit den hellen Seiten meiner Organisation und meiner Psyche und mit den dunklen Seiten meiner Organisation und meiner eigenen Psyche und der meiner Mitarbeiterinnen umgehen lernen.

Umgang mit Komplexität

Das Schicksal der Königstochter ist klar, auch wenn der König versucht, seine Tochter zu be-

schützen. Kann man seinem Schicksal entrinnen? Der Vater stellt die Tochter unter einen Glassturz, aber gerade im Versuch, sie vor dem Bösen zu beschützen, gefährdet er sie. Und genau dann, wenn die Gefahr für die Königstochter am größten ist – an ihrem Geburtstag, lässt er sie allein.

Sieht so verantwortungsvolle Führung aus?

Oder ist dieses Märchen eine Metapher für den konstruktiven Umgang mit Komplexität? Der König hat ja vieles versucht, er hat Gefahrenquellen aus dem Land bringen lassen. Aber wäre es nicht wirkungsvoller gewesen, seine Tochter das Spinnen zu lehren, ihr beizubringen, wie man mit einer Spindel umgeht. Sicher hätte sie sich ein paar Mal mit der Spindel verletzt, aber vielleicht wäre sie dann mit 15 Jahren schon eine so gute Spinnerin gewesen, dass dieser kleine Unfall sicher nicht passiert wäre.

Vermeidung ist keine Strategie und die Frage ist, wie bereite ich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder Nachwuchsführungskräfte darauf vor, auch eine Krise meistern zu können.

Ein Weg wäre es, zu versuchen, alle Gefahrenquellen auszuschalten. Der andere Weg ist es, den Mitarbeitern das Spinnen zu lehren, sie auf mögliche Veränderungen vorzubereiten, in die Lernbereitschaft der Mitarbeiter zu investieren, Vertrauen in die Mitarbeiter zu haben und ihnen in Krisensituationen den Rücken zu stärken.

Wirtschaftspolitische Interventionen im Sinne aller

Der König lässt den Befehl ausgehen, dass alle Spindeln im Land verbrannt werden sollen. Das ist eine ziemlich einschneidende wirtschaftspolitische Maßnahme. Vielleicht war der ökonomische Nutzen des Spinnens schon fragwürdig, vielleicht wurden gerade die ersten Spinnmaschinen eingeführt.

Auf jeden Fall greift der König mit dieser Anordnung direkt in die Produktionsprozesse im Land ein und verändert damit die Arbeitsbedingungen seiner Untertanen.

Es ist Aufgabe des Königs, für strategische Ziele für sein Reich zu sorgen, damit das Reich auch in Zukunft noch lebensfähig ist und sich gut weiterentwickeln kann. Wir wissen jetzt aus dem Märchen nicht, ob der König dieses Ziel gut kommuniziert hat und ob er sich bemüht hat, für die Akzeptanz seines Zieles zu sorgen. Alle beginnen zu schlafen – keine Bewegung mehr in der Organisation.

Im Märchen beginnen alle zu schlafen, es gibt keinen Kontakt mehr mit der Außenwelt. Das gesamte Königreich hat sich von seiner Umwelt abgeschottet, hat die Systemgrenze dicht gemacht und lässt keine Informationen aus der



Dr. habil. Ingo Winkler

Associate Professor for Organization Studies
Department of Border Region Studies
University of Southern Denmark
Tätigkeitsgebiete:
Forschung und Lehre im Bereich Management, Arbeit, Identität, Higher Education
Internetadresse:
www.sdu.dk/staff/inw.aspx



Dipl.-Ing. SABINE PELZMANN, MSc

MBA; Unternehmensberaterin, Supervisorin (ÖVS), Lehrsupervisorin und Coach. Begleitet Organisationen bei Strategie- und Veränderungsprozessen und entwickelt Integrative Führungskräfteentwicklungsprogramme hauptsächlich für Expertenorganisationen. Lehraufträge zu Organisationsentwicklung, Systemtheorie und Leadership an mehreren Universitäten.
www.pelzmann.org

Umwelt mehr herein. Es gibt auch keine Kommunikation mehr unter den Organisationsmitgliedern.

Die Führung hat die Aufgabe sich zu überlegen, in welcher Form, mit welchen Instrumenten die Organisation die Umwelt wahrnimmt und analysiert, die Führung hat die Aufgabe, ein geeignetes Kommunikationssystem aufzubauen und aufrecht zu erhalten. All das funktioniert im Märchen nicht mehr und doch wirkt die Zeit.

Immer dann, wenn Angst und Unsicherheit im System herrschen, wenn Führung autokratisch wird, verkrustet das ganze System. Dann „schlafen“ Organisationen, dann werden keine Informationen aus der Umwelt mehr ins System hereingelassen, das System wird sozusagen „dicht“ gemacht.

Echte Beziehungen verändern Organisationen – weg von der reinen Sachorientierung

Dem Prinzen wird davon abgeraten, die Dornenhecke zu durchdringen. Doch der junge Prinz, eine Nachwuchsführungskraft, lässt sich nicht von seinem Vorhaben abbringen. Er tut, was aus seiner Sicht getan werden muss, und natürlich hat auch er die Geschichte von der wunderschönen schlafenden Prinzessin gehört. Dieser Prinz folgt konsequent einem Traum und wird dann reich belohnt. Der Kuss des Prinzen bringt Leben ins Schloss. Der Prinz war mutig genug, sich durch die Dornenhecke hindurch zu kämpfen und Dornröschen zu küssen. Es braucht Mut – auch in Organisationen – sich aufeinander einzulassen, doch wenn man es tut, verändert sich alles.

Dornröschen – Interpretationen von Ingo Winkler

Wie analysiert man ein Märchen darauf hin, was es uns über Personalführung sagen kann? Ich habe mir im Vorfeld eine Reihe von Fragen überlegt, die ich an den Text stellen wollte. Diese Fragen adressierten Aspekte wie zum Beispiel, welche Führungspersonen genannt und welche Verhaltensweisen und Eigenschaften ihnen zugeschrieben werden. Weiterhin habe ich versucht herauszufinden, was es in diesem Märchen ganz konkret bedeutet, zu führen. Die Antworten, zu denen ich beim Interpretieren des Märchens gelangt bin, möchte ich im Folgenden mit Ihnen teilen.

Königreiche und Unternehmen

Zunächst, was bedeutet „führen“? Zu führen bedeutet über ein Königreich zu herrschen und somit, durchaus autoritär, die Geschicke des Königreichs und der Untertanen zu leiten. Insofern ist Dornröschen sicher kein Märchen, welches uns tiefgehende Erkenntnisse über demokra-

tisch geleitete Organisationen vermittelt, dafür aber umso mehr über Organisationen mit eher autoritären Herrschaftsstrukturen. Auch hier kann man teilweise von kleinen Königreichen mit Königen und Prinzen sprechen, die mehr oder weniger erfolgreich die Geschicke der Untertanen – Verzeihung der Geführten natürlich – leiten.

Führungspersonen und Stakeholder

Die Führungspersonen im Königreich sind der alte König, welcher nachhaltig versagt, und der junge Prinz, der den Fehler des Königs korrigiert und ihm auf den Thron nachfolgt. Hierbei habe ich mich zunächst gewundert, warum der alte König eher als naiv und politisch ungeschickt dargestellt wird. Er nimmt wichtige Stakeholder nicht ernst (die 13. weise Frau), obwohl er es als erfahrener Herrscher eigentlich besser wissen müsste. Zudem ist er gerade an dem Tage, an dem die unheilvolle Prophezeiung in Erfüllung gehen soll, nicht im Schloss, um seine Tochter zu beschützen. Betrachtet man die Entscheidung des Königs, nicht alle weisen Frauen einzuladen, jedoch von einer anderen Perspektive, so handelt er ressourcengetrieben (er hat nun mal lediglich 12 Teller), ein Umstand dem sich auch viele Führungspersonen in Organisationen ausgesetzt sehen. Ressourcen stehen nicht unbegrenzt zur Verfügung und manchmal kollidieren Ressourcenknappheit und das Interesse, die Stakeholder der Organisation zufrieden zu stellen. Noch etwas ist wichtig, wenn man die Darstellung des alten Königs betrachtet. Er hat etwas Wertvolles und damit meine ich nicht nur die Macht über das Königreich, sondern seine Tochter, Dornröschen, welche jedoch bei genauerer Betrachtung ein Synonym für die zukünftige Macht über das Königreich darstellt.

Der neue Führer und das Glück

Der Prinz wird in der Erzählung etwas später als Führungsperson eingeführt. Er ist jung, durchsetzungsfähig (er will die Hecke überwinden), kämpferisch, willensstark und mutig, alles Eigenschaften die von einem (zukünftigen) Herrscher über ein Königreich erwartet werden. Der Prinz hat jedoch auch eine gehörige Portion Glück. Da die 100 Jahre Schlafzustand gerade vorüber sind, als er versucht, die Dornenhecke zu überwinden, tut sich diese quasi von allein auf. Die ist ein interessanter Aspekt, da meiner Meinung nach auch Glück zu erfolgreicher Führung gehört. Leider wird dies in der wissenschaftlichen Führungsliteratur kaum thematisiert. Zum einen sicher deshalb, da sich Glück und Zufall nur sehr schwer theoretisch rahmen lassen, zum anderen auch wegen des immer noch vorherrschenden Rationalitätsmy-

thos. Die anderen Prinzen hatten leider nicht so viel Glück, als sie versuchten, die Dornenhecke zu durchdringen. Dies kann als Verschleiß an potentiellen Führungsnachfolgern gedeutet werden, ein Verschleiß der eventuell notwendig ist, bis der Richtige gefunden wird.

Männer als Führungspersonen, Frauen und Macht als Belohnung

Hinsichtlich der Führungspersonen fällt auf, dass beide männlich sind. Dies und der Umstand, dass Führung in diesem Märchen generell als männlich dargestellt wird, ist sicher dem historischen Kontext zuzuschreiben. Jedoch zeigen sich hier auch Parallelen zur Gegenwart. Einerseits sind die Adjektive, mit denen erfolgreiche Führungspersonen charakterisiert werden, häufig männliche Attribute. Zum anderen ist die Führungswelt, auch wenn sich über die Jahre hier viel geändert hat, immer noch eine Männerwelt. Im Märchen sind Frauen (insbesondere die Königstochter) sowie die Macht über das Königreich die Belohnung für den neuen Führer.

Stakeholder und ihr Einfluss

Darüber hinaus gibt es jedoch auch noch die 13 weisen Frauen, die ich oben als die Stakeholder der Organisation bezeichnet habe. Interessant erscheint mir, dass sie einen eher mystischen und geisterhaften Status bekommen, der, obwohl einflussstark, nicht so recht in der realen (Führungs-)Welt zu verorten ist. Eventuell ist das ja auch bei den Stakeholdern von Organisationen so, dass sie (zumindest manchmal) als vermeintlich höhere Mächte wahrgenommen werden. Im Märchen haben die weisen Frauen einen ganz erheblichen Einfluss auf den Lauf der Dinge. Sie haben Macht, die in ihrer übernatürlichen Fähigkeit verortet wird. Eine der weisen Frauen entpuppt sich im Märchen als konkrete Bedrohung und ihre böse Macht wird als höher, als die der anderen, dem König wohlgesinnten weisen Frauen dargestellt.

Noch einmal zu Frauen

Insgesamt werden in Dornröschen Frauen also recht zwiespältig als Belohnung (Beute?) und als mächtige, mit Zauberkräften ausgestattete Wesen dargestellt. Beide Darstellungsarten sind aus führungstheoretischer und -praktischer Sicht nicht ganz unproblematisch, da beide Frauen marginalisieren.

Die Story der Nachfolge

Das grundsätzliche Narrativ, welches ich in diesem Märchen sehe, lautet wie folgt: „Der neue Führer besiegt das Böse, korrigiert damit den gravierenden Fehler des alten Führers, löst diesen ab und erhält eine Belohnung“. Das Mär-

chen bietet somit eine recht einfache und geradlinige Darstellung des Übergangs von Führung. Politisches Agieren, z.B. Machtkämpfe zwischen verschiedenen potentiellen Nachfolgern oder zwischen altem und neuem Führer, wird nicht thematisiert. Zudem wird, wie bereits dargestellt, Führung als männlich und damit in einem traditionellen Sinne gekennzeichnet.

Gemeinsame Reflexion zu unseren Interpretationen

Für uns war die Interpretation des Märchens eine spannende Aufgabe, die viel Spaß bereitet hat. Besonders interessant fanden wir die unterschiedlichen Themen, auf die wir in unseren individuellen Interpretationen rekurriert haben, aber auch unsere jeweils unterschiedliche Herangehensweise. Beide Aspekte wollen wir in der folgenden, kurzen Reflexion aufgreifen.

Praktische versus wissenschaftliche Sichtweise

Mit ihrem professionellen Hintergrund als Unternehmensberaterin und Coach hat Sabine in ihrer Interpretationen eher die praktische Sichtweise von Personalführung adressiert. Als Wissenschaftler, hat Ingo hingegen die Aspekte aufgegriffen, die aus seiner akademischen Perspektive als relevant erschienen. Hierbei ergaben sich sowohl gewisse Überschneidungen als auch Unterschiede in unseren Interpretationen. Einerseits könnte man nun argumentieren, dass dies ein weiteres Beispiel für die hinlänglich bekannten Unterschiede zwischen Management- und Führungsforschung und -praxis ist. Im Anschluss daran könnte man dann trefflich darüber streiten, welcher der beiden Zugänge mehr Relevanz hat. Andererseits, kann man unsere unterschiedlichen Zugänge jedoch auch als komplementär verstehen. Der Umstand, dass wir sowohl ähnliche als auch unterschiedliche Aspekte adressieren, zeigt doch auch, wie sich Wissenschaft und Praxis fruchtbar ergänzen können, was wiederum ein umfassendes Verständnis von Management und Führung zur Folge haben kann.

Der spirituelle Aspekt von Führung

Der wissenschaftliche Zugang, den Ingo verfolgt hat, ist sicher ein Grund dafür, dass er den spirituellen Aspekt von Führung, den Sabine in ihrer Interpretation aufgreift, nicht auf dem Radar hatte. Dieser für uns interessante Umstand hängt sicher damit zusammen, dass ein wissenschaftlicher und ein spiritueller Zugang zur Welt gemeinhin eher nicht zusammenpassen. Dies macht Ingo auf dem ‚spirituellen‘ Auge quasi blind, weil er als Wissenschaftler eher das ‚Reale‘ und ‚Greifbare‘ als das Spirituelle oder Übernatürliche im Blick hat. Hinzu kommt, dass



Ingo keiner Konfession angehört und dass er ein überzeugter Atheist ist. Auch dieser persönliche Umstand führt dazu, dass spirituelle Erklärungen für ihn weniger oft in Betracht kommen. Sabine hingegen wurde katholisch sozialisiert und hat sich mit der Bedeutung und Wirkung von Aufmerksamkeit in sozialen Systemen beschäftigt.

Wir stimmen beide überein, dass die spirituellen Aspekte, die Sabine in ihrer Interpretation herausgearbeitet hat, wichtige Impulse dafür liefern, was wir aus dem Märchen über Führung lernen können.

Enge und weite Auffassung von Führung

Der Vergleich unserer Interpretationen hat uns weiterhin gezeigt, dass Ingo offenbar ein eher eng definiertes Verständnis von Führung gewählt hat. Er fokussiert auf die Führungsperson(en), deren Agieren und (Miss)Erfolge sowie auf die Rolle zwischen Führungsperson und Geführten. Dies hängt zumindest zum Teil damit zusammen, dass sich auch in der Managementforschung spezialisierte Teilgebiete, wie z.B. Strategie, HRM oder eben Personalführung herausgebildet haben, die sich voneinander abgrenzen, um ihre jeweilige Legitimität als eigenständiges Wissensgebiet zu erhalten. Hierbei kann es durchaus passieren, dass die Perspektive eher

eingeschränkt wird und somit der Blick auf das Ganze verloren geht. Sabine hingegen verfolgt eine eher ganzheitliche Sicht von Führung, welche Strategieaspekte oder auch die Beziehung zu anderen Organisationen mit einschließt. Erfolgreiche Unternehmensberatung ist ein Business, welches ganzheitliches Denken erfordert. Aus diesem Blickwinkel erscheint es vollkommen natürlich, die verschiedenen Wissensgebiete des Managements miteinander zu kombinieren um holistische Lösungen zu generieren. Das Beharren auf isoliertes Spezialwissen ist hier eher nachteilig.

Literatur

Jacob und Wilhelm Grimm, Die schönsten Kinder- und Hausmärchen, Hille u. Partner, Quelle: <http://gutenberg.spiegel.de/buch/-6248/38>

Rolf Wunderer (2008) „Der gestiefelte Kater“ als Unternehmer, Gabler

Manfred Kets de Vries (2015) Leadership Lessons from the Brothers Grimm, Read more at <http://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/leadership-lessons-from-the-brothers-grimm-4016#rheo5sUm2kbLt28j.99>

Maria Bostenaru Dan & Michael Kauffmann (2013): Review of European Studies; Vol. 5, No. 5; 2013, Leadership Role Models in Fairy Tales – Using the Example of Folk Art and Fairy Tales, and Novels Especially in Cross-Cultural Comparison: German, Russian and Romanian Fairy Tales

Blended Supervision: Ein besonderes Beratungsformat

Welche Rahmenbedingungen gehen mit der Anwendung von Blended Supervision als Erweiterung der Face-to-Face-Supervision einher? In welcher Form ist dieser Teilbereich der Online-Supervision bereits gelebte Praxis in Österreich?

Evi Gföller

Online-Supervision stellt in Österreich, analog zu Deutschland und dem Vereinigten Königreich, eine Randerscheinung dar. Blended Supervision als Kombination von Face-to-Face- mit Online-Supervisionseinheiten ist hingegen insofern bereits gelebte Praxis, dass organisatorische Fragen technisch vermittelt geklärt werden und auch Kommunikation zwischen Kopräsenzeinheiten über technische Medien erfolgt. Die eigentlichen Supervisionsprozesse werden nur vereinzelt online angeboten und wenn, dann schriftlich per E-Mail und Chat, mündlich per Telefon, mündlich und schriftlich per Videochat, überwiegend für Ein-

zel- und Fallsupervision. Österreichische Supervisorinnen und Supervisoren werden noch eher selten bezüglich einer medialen Erweiterung ihres Angebotes angefragt. Sie bewerten die Vorteile aus dem Format Blended Supervision tendenziell neutral, die räumliche und zeitliche Flexibilität allerdings unabhängig vom Beratungsformat als essenziell. Für die Befragten sind die Inkludierung von verbindlichen Mindeststandards für Online-Supervision in die ethischen Richtlinien und spezifizierte Aus- und Weiterbildung für Online-Kommunikation, aber auch eine klare Positionierung der Berufsverbände als Rahmenbedingungen für die

Bereitschaft, Blended Supervision professionell anzubieten, wichtig.

Die Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS) war wie die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) im Jahr 1997 Gründungsmitglied des europäischen Dachverbandes für Supervision ANSE (Association of National Organisations for Supervision in Europe) mit Sitz in Wien (ÖVS, 2016). Es besteht somit ein gemeinsames Interesse an qualitativer Entwicklung von Supervision, Coaching und Organisationsberatung in Europa. Ein Vergleich der beiden Staaten zeigt, dass Österreich mit 8,7 Mio. Einwohnern per 31.12.2015 (Statistik Austria, 2017) nur 10,6 Prozent der Einwohnerzahl von Deutschland mit 82,2 Mio. (Statistik-Portal, 2017) aufweist, die Gesamtfläche mit 83879 km² jedoch 22 Prozent der Fläche von Deutschland mit 357385 km² beträgt. Die Einwohnerdichte liegt in Österreich bei 104 Einwohnern/km², in Deutschland bei 230 Einwohnern/km². Diese Zahlen spiegeln sich auch in der Mitgliederzahl der ÖVS mit ca. 1300 (ÖVS, 2016) und der DGSv mit ca. 4400 (DGSv, 2016) wider. Während Supervision im klassischen Kopräsenzsetting in Österreich und Deutschland analog zum Größenverhältnis etabliert ist, lässt sich Literatur zum Thema Online-Supervision überwiegend in Deutschland finden.

Im Abschlussbericht des Projektes „Online-Supervision – Systematische Bestandsaufnahme eines neuen Arbeitsfeldes“, welches im Zeitraum von Jänner 2015 bis Jänner 2016 vom Institut für E-Beratung an der Technischen Hochschule Nürnberg durchgeführt wurde, wird auf die inzwischen gut etablierte Online-Beratung sowie auf die Entwicklung in Bezug auf eine systematische Verknüpfung unterschiedlicher Beratungsmedien (Blended Counseling) hingewiesen. Online-Supervision wird zwar bereits angeboten, stellt in Deutschland und im Vereinigten Königreich aber noch eine Randerscheinung dar. Im Projekt werden Online-Supervisorinnen und -Supervisoren in Deutschland und im Vereinten Königreich interviewt sowie eine zusätzliche quantitative Online-Befragung der ca. 6000 Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e.V. (DGSF) durchgeführt. Dieses Ergebnis liefert trotz der sehr geringen Zahl mit 23 auswertbaren Fragebögen insofern interessante Interpretationsansätze zum Beratungsformat Blended Supervision, dass unterschiedliche Kommunikationskanäle insbesondere in Deutschland bereits schriftlich per E-Mail oder Chat genutzt werden, textungebundene Foren oder Videochat hingegen eine geringere Rolle spielen. Videobasierte Supervision ist im Ver-

einten Königreich (Reindl, Engelhardt & Zauter, 2016) und in den Vereinigten Staaten von Amerika (Abbass et al., 2011; Barnett, 2011) etablierter.

Mit der Befragung österreichischer Supervisorinnen und Supervisoren soll die Frage geklärt werden, welche Rahmenbedingungen mit der Anwendung von Blended Supervision einhergehen und in welcher Form dieser Teilbereich der Online-Supervision bereits gelebte Praxis in Österreich ist.

Empirische Studie

Im März/April 2017 erfolgte die Online-Befragung zum Thema „Aktuelle und zukünftige Herausforderungen für Supervisorinnen und Supervisoren“ zu den Teilbereichen Intervention, Honorar und Blended Supervision durch Veronika Schaffer, Karin Altendorfer und Eva Gföller im Zuge ihrer Masterarbeiten. 128 Fragebögen konnten ausgewertet werden. Die 80 Supervisorinnen und 48 Supervisoren waren durchschnittlich 53,2 Jahre alt. Eingangs erhielten die Teilnehmenden die Teilnahmeinformation zur Studie, anschließend wurden Fragen zum Bereich beruflicher Belastungen, Erfolg und Misserfolg im Zusammenhang mit Intervention erfasst (Schaffer, 2017). Der nächste Teil des Fragebogens bezog sich auf den Themenkomplex Honorar (Altendorfer, 2017), gefolgt von Fragen zum Beratungsformat Blended Supervision (Gföller, 2017) und zu demografischen Daten. Dieser letzte Teil beinhaltete unter anderem neben dem Geschlecht und dem Alter den Ausbildungshintergrund, den Quellberuf, die Unternehmensform und das Berufsfeld.

Für den theoretischen Hintergrund des Formates Blended Supervision wurde auf die pragmalinguistische Sprechakttheorie von Austin und Searle nach Geißler (2017) zurückgegriffen und mit Theorien und Modellen der Online-Kommunikation gemäß dem medienökologischen Rahmenmodell von Döring (2013) erweitert. Zur Erforschung der Rahmenbedingungen, die mit der Anwendung von Blended Supervision als Erweiterung der Face-to-Face-Supervision einhergehen und in welcher Form dieser Teilbereich der Online-Supervision bereits gelebte Praxis in Österreich ist, wurden die Fragen aus der Literatur abgeleitet (Döring, 2013; Engelhardt, 2014; Höllriegel, 2013; ÖVS, 2009; Pühl, 2012; Rabelt & Steffen, 2016; Reindl, Hergenreider & Hünninger, 2012; Reindl et al., 2016).

Angebot an Blended Supervision

Die Annahme, dass Online-Supervision in Österreich in Analogie zu Deutschland und dem Vereinten Königreich nur vereinzelt angeboten



Evi Gföller, BSc MSc
Supervisorin, Mediatorin, Coach, BSc Psychologie. Langjährige Tätigkeit als Direktionsassistentin und Sekretärin in einer öffentlichen Krankenanstalt.

wird, bestätigt sich. 81 % der Befragten geben an, Supervision nur im Face-to-Face-Setting anzubieten. Mehr Supervisorinnen als Supervisoren arbeiten manchmal textungebunden per Videochat oder per Telefon im Einzelsetting oder in der Fallsupervision, somit sogar öfter textungebunden als schriftlich. Nur selten erfolgt bei ÖVS-Mitgliedern Supervision auch schriftlich per E-Mail, per Chat oder in Foren im Team- oder Gruppensetting. Obwohl die Bevölkerungsdichte in Österreich wesentlich geringer ist als in Deutschland, somit statistisch gesehen jede Supervisorin und jeder Supervisor weitere Entfernungen zurücklegen muss, um die gleiche Anzahl an Supervisandinnen und Supervisanden zu erreichen, hat das Format Online-Supervision in der supervisorischen Praxis zum Großteil noch nicht Einzug gehalten. Dem gegenüber steht, dass mehr als die Hälfte der Supervisorinnen und Supervisoren bezüglich der Modalitäten für den organisatorischen Kontrakt wie für Terminvereinbarungen und Kostenanfragen sehr oft oder oft per Telefon, E-Mail oder über ihre Homepage kontaktiert werden. Diese Kommunikationsform ordnet Engelhardt (2014) bereits dem Bereich der Blended Supervision zu. Auch zwischen Face-to-Face-Supervisionssitzungen kommuniziert fast die Hälfte der Supervisorinnen und Supervisoren schriftlich oder fernmündlich mit ihren Klientinnen und Klienten. Dies erfolgt überwiegend schriftlich per E-Mail und fernmündlich per Telefon, aber auch schriftlich per Chat, in Foren, schriftlich und mündlich kombiniert per Videochat und Avatare. Blended Supervision wird im organisatorischen Kontrakt und in der Zeit zwischen Face-to-Face-Sitzungen bereits gelebt, im eigentlichen Supervisionssetting nur vereinzelt.

Nachfrage nach Blended Supervision

Eine Ursache dafür könnte die geringe Nachfrage darstellen. Es sind zwar ein Drittel der Klientinnen und Klienten von den Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 mit zunehmender Digitalisierung und Dezentralisierung sowie stärkerer Mensch-Maschine-Interaktion bereits stark betroffen, mehr als die Hälfte jedoch nur wenig bis sehr wenig. Nachdem es einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Konfrontation mit den Herausforderungen der Arbeit 4.0 und den Nachfragen nach einer medialen Ergänzung des Supervisionsangebotes gibt, erhalten Supervisorinnen und Supervisoren auch aus diesem Grund noch überwiegend keine Anfragen bezüglich eines Angebotes an Online-Supervision. Nachdem es sinnvoll ist, die eigene Arbeit auf der gleichen Ebene kontextnah zu reflektieren (Höllriegel, 2013),

könnte ein steigendes Angebot an Online-Beratung für Klientinnen und Klienten ebenfalls eine steigende Nachfrage nach Online-Supervision bzw. Blended Supervision durch Online-Beraterinnen und -Berater zur Folge haben.

Aus- und Fortbildung für Online-Kommunikation

Das methodische Vorgehen eines Face-to-Face-Settings kann nicht eins zu eins in ein Onlinesetting übernommen werden. Dazu sind spezifizierte Ausbildungen für Online-Kommunikation notwendig (Engelhardt, 2014; Höllriegel, 2013). Insbesondere sollten dabei medientechnische Voraussetzungen für die Gewährleistung des Datenschutzes als Teilbereich der ethischen Richtlinien sowie die veränderte Interpretation des Kommunikationsinhaltes in der medienvermittelten supervisorischen Reflexion berücksichtigt werden. Diesbezügliche grundlegende Informationen werden unter anderem über die Homepage von Geißler (2017) und Höllriegel (2017) zur Verfügung gestellt. Für mehr als die Hälfte der österreichischen Supervisorinnen und Supervisoren ist eine entsprechende Ausbildung wichtig bzw. sehr wichtig, um Blended Supervision professionell durchzuführen.

Positionierung der Berufsverbände und Inkludierung in die ethischen Richtlinien

Das Interesse an einer spezifizierten Ausbildung korreliert hoch signifikant mit dem Wunsch nach einer klaren Positionierung der Berufsverbände für das Beratungsformat Online-Supervision und mit dem Wunsch nach der Inkludierung von verbindlichen Mindeststandards für Online-Supervision in die ethischen Richtlinien. Während ein Drittel der Befragten zustimmen oder vollkommen zustimmen, dass die klare Positionierung der Berufsverbände für ihre Bereitschaft wichtig ist, Blended Supervision anzubieten, antwortet ein weiteres Drittel neutral mit weder noch. Außerdem ist für die Mehrheit der ÖVS-Mitglieder die Inkludierung von verbindlichen Mindeststandards für Online-Supervision in die ethischen Richtlinien wichtig oder sehr wichtig und mehr als die Hälfte halten eine entsprechende Ausbildung für wichtig.

Die Positionierung der Berufsverbände hängt hingegen nicht signifikant mit der Inkludierung in die ethischen Richtlinien zusammen. Es kann davon ausgegangen werden, dass jede Supervisorin und jeder Supervisor den beruflichen Alltag nach den ethischen Richtlinien gestaltet und dass es deshalb wichtiger sein könnte, ein neues Beratungsformat in die Richtlinien zu inkludieren als der Wunsch,

dass sich die Berufsverbände klar positionieren und dass diese beiden Bedingungen deshalb unabhängig voneinander gesehen werden.

Zusätzlich zeigt sich der Zusammenhang zwischen dem derzeitigen Bedarf an Blended Supervision und der Betroffenheit der Klienten von den Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 mit dem Wunsch nach einer klaren Positionierung der Berufsverbände, nach Inkludierung in die ethischen Richtlinien sowie nach spezifizierter Aus- und Weiterbildung nicht signifikant. Das kann daran liegen, dass Blended Supervision überwiegend noch nicht nachgefragt und angeboten wird und sich österreichische Supervisorinnen und Supervisoren aus diesem Grund noch nicht intensiv mit den Rahmenbedingungen für dieses Format auseinandergesetzt haben.

Räumlich und zeitlich flexible Gestaltung der Supervisionsprozesse

Für die Hälfte der Supervisorinnen und Supervisoren ist die räumlich und zeitlich flexible Gestaltung der Supervisionsprozesse wichtig, für ein Drittel sogar sehr wichtig. Dass der zusätzliche Einsatz von Online-Medien eine noch größere Nachfrage der Supervisionsangebote bedeutet, wird von den Befragten überwiegend weder zustimmend noch verneinend beantwortet. Auch wenn räumliche und zeitliche Flexibilität wichtig ist, könnte aufgrund der mangelnden Nachfrage und noch geringen Konfrontation mit den Herausforderungen der Arbeit 4.0 eine Zunahme der Nachfrage nach Blended Supervision eher neutral wahrgenommen werden. Die Antworten auf die entsprechenden Items hängen unmittelbar zusammen. Ein Drittel der Befragten stimmt zu, dass bei entsprechender Nachfrage durch die Kombination von Face-to-Face-Supervision mit Online-Supervision die Vorzüge der verschiedenen Formate verknüpft werden können, ein Drittel antwortet mit „weder noch“. Die räumliche und zeitliche Flexibilität korreliert nicht signifikant mit der bisherigen Nachfrage und der zu erwartenden Verknüpfung der Vorzüge von Blended Supervision. Im Supervisionsprozess könnte entsprechende Flexibilität unabhängig vom Format überwiegend als wichtig eingestuft werden.

Dieses Ergebnis steht im Gegensatz zur Aussage von Reindl et al. (2012), dass virtuelle Beratungsformate besonders durch die größere zeitliche und örtliche Flexibilität generell attraktiv werden. Allerdings beziehen sich Reindl et al. (2012) überwiegend auf Online-Beratung bzw. E-Coaching. Ein Grund für diesen Gegensatz könnte der Unterschied zwischen den Formaten Supervision und Coa-

ching, ein weiterer Grund das Setting an sich darstellen. Coaching ist gemäß Definition der ÖVS (2016, S. 6) „eine spezielle Form von Supervision, die sich primär an Einzelpersonen mit Führungsaufgaben wendet“. Mit Ausnahme der Einzelsupervision finden Team-, Gruppen- und Fallsupervision auch in den Räumlichkeiten des Auftraggebers statt und verlangen schon aus diesem Grund möglicherweise mehr räumliche und zeitliche Flexibilität von der Supervisorin und vom Supervisor als das überwiegende Angebot von Einzelsettings im Coachingbereich.

Einvernehmliche Medienpräferenz und Medienerfahrung

Unabhängig vom Einzel- oder Mehrpersonensetting hängen erfolgreich gestaltete Kommunikationsprozesse unter anderem von der einvernehmlichen Medienpräferenz ab. Dieses postulierte Merkmal aus dem medienökologischen Rahmenmodell von Döring (2013) entspricht den Ergebnissen aus der vorliegenden Studie. Österreichische Supervisorinnen und Supervisoren achten zwar zurzeit zu einem Drittel noch nicht darauf, dass die Klientinnen und Klienten die gleichen Medien präferieren wie sie, fast die Hälfte bewertet dies neutral. Je ein Drittel sieht es jedoch neutral bzw. stimmt zu, dass erfolgreiche Kommunikation sehr davon abhängt, ob und welche Medien im Supervisionsprozess eingesetzt werden. Die Antworten auf beide Items korrelieren hoch signifikant. Je einvernehmlicher die Medienvwahl erfolgt, desto erfolgreicher verläuft der Kommunikationsprozess.

Nach dem Modell der interpersonalen Medienvwahl bedingen Persönlichkeitsdispositionen wie zum Beispiel Schüchternheit, soziodemografische Merkmale und Medienerfahrungen die Bewertung und Akzeptanz unterschiedlicher Medien (Döring, 2013). In der vorliegenden Studie wird untersucht, inwieweit das Alter als soziodemografisches Merkmal mit der Medienerfahrung und der einvernehmlichen Medienpräferenz zusammenhängt. Das Ergebnis zeigt, dass jüngere Befragte über weniger Medienerfahrung insbesondere per E-Mail und schriftlich per Chat verfügen als ihre etwas älteren Kolleginnen und Kollegen. Da der Mittelwert bei $M = 53,2$ ($SD = 9,09$, Modalwert = 53,0) liegt, ist bezüglich Alter eine Homogenität der Stichprobe festzustellen. Mitverantwortlich für diese Homogenität ist, dass als eine Voraussetzung für die Supervisionsausbildung das Alter mit 27 Jahren festgesetzt wird (ÖVS, 2014). Der Zusammenhang zwischen Medienerfahrung und einvernehmlicher Medienpräferenz zeigt sich nicht signifikant, ebenso wie

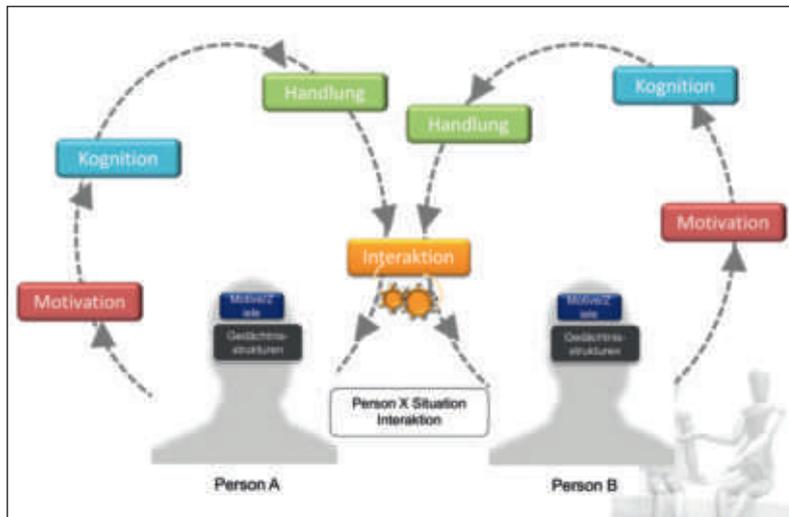


Abbildung 1. Rahmenmodell sozialer Interaktion (Jonas & Traut-Mattausch, 2014)

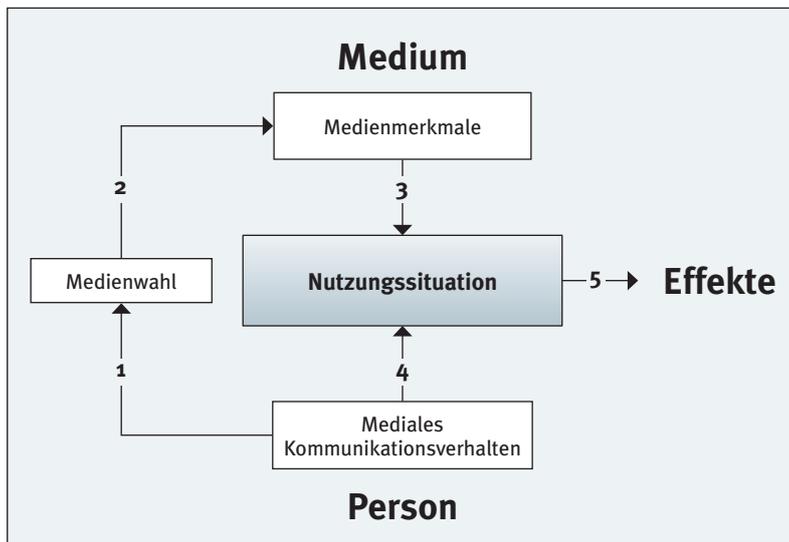


Abbildung 2. Medienökologisches Rahmenmodell (Döring, 2013)

der Zusammenhang zwischen dem Alter und der einvernehmlichen Medienpräferenz. Ein Grund dafür kann sein, dass die Frage nach einvernehmlicher Medienpräferenz derzeit überwiegend als nicht relevant bewertet wird, da die mehrheitlich durchgeführten Face-to-Face-Supervisionsprozesse einvernehmlich technisch unvermittelt stattfinden.

Limitationen und zukünftige Forschung

Unter anderem werden nach dem Technology Acceptance Model Medien auch subjektiv nach der Benutzerfreundlichkeit ausgewählt (Döring, 2013). In einigen Jahren werden die späteren Jahrgänge der „Generation Y“ (ca. 1992 – 1999) Supervision anbieten und somit ist diese Generation in beiden Bezugssystemen des Supervisionsrhombus vertreten. Erst dann

wird sich eruieren lassen, ob der signifikante Zusammenhang zwischen dem Alter und der Medienerfahrung aufrecht bleibt oder sogar in die entgegengesetzte Korrelationsrichtung dreht oder ob der nicht signifikante Zusammenhang zwischen Medienerfahrung und Medienpräferenz signifikant wird.

Gegenstand zukünftiger Forschung könnte auch sein, wie das Alter und weitere soziodemografische Merkmale sowie Persönlichkeitsdispositionen nicht nur die Präferenz, sondern die Akzeptanz der verschiedenen Medien bedingen. Interessant wäre zu erfahren, wie sich handlungstheoretische Grundlagen in Kombination mit der Sprechakttheorie nach Austin und Searle in Anlehnung an Geißler (2017) und dem medienökonomischen Rahmenmodell nach Döring (2013) für Online- und Face-to-Face-Supervisionsprozesse verknüpfen lassen. Dabei könnte auch das Rahmenmodell sozialer Interaktion (Jonas & Traut-Mattausch, 2014) mit der Nutzungssituation und den Effekten aus dem medienökologischen Rahmenmodell von Döring (2013) kombiniert werden.

Analog zu Veränderungen wie vermehrte Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 könnte Blended Supervision bzw. Online-Supervision häufiger nachgefragt werden. Damit könnte der Bedarf an spezifizierter Aus- und Weiterbildung einhergehen, wobei sich die Frage stellt, ob und wann die Befragten für eine spezielle Ausbildung wirklich bereit sind. 78,3 % der 23 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der Online-Studie von Reindl et al. (2016) geben an, dass sie nicht an einer speziellen Qualifikation in Online-Supervision teilnehmen würden. Diese Frage kann möglicherweise nur durch konkrete Anmeldezahlen für angebotene Ausbildungen beantwortet werden.

Interessant zu erfahren wäre außerdem, wie sich der Sachverhalt aus Sicht der Klientinnen und Klienten verhält. Supervision ist selbst gefordert, „Forschungen über ihre Wirksamkeit und Wirkungen zu betreiben“ (Freitag-Becker & Hausinger, 2016, S. 16). Ein unmittelbarer Wirkungszusammenhang ist empirisch allerdings schwer nachweisbar (Geißler, 2017).

Kritische Betrachtung der Studie

Die geringe Rücklaufquote der vorliegenden Studie mit 9,9 % könnte einerseits daran liegen, dass der vorliegende Fragebogen das Format Supervision fokussierte. Andererseits ließ das Befragungs-System mehrere Fragebogenbearbeitungen gleichzeitig nicht zu. Dadurch bedingt könnten mögliche Einschränkungen für eine ausreichende Interpretation der Ergebnisse vorliegen.

Fazit

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Blended Supervision in der österreichischen Supervisionspraxis im organisatorischen Kontext bereits gelebt wird. Mehrere Rahmenbedingungen gehen mit der Bereitschaft der ÖVS-Mitglieder, dieses besondere Beratungsformat für Supervisionsprozesse vermehrt anzubieten, einher. Dazu zählen primär entsprechende Aus- und Fortbildungen, die Anpassung der ethischen Richtlinien für Supervisorinnen und Supervisoren und die klare Positionierung der Berufsverbände. Außerdem wirkt sich die Betroffenheit der Klientinnen und Klienten von den Herausforderungen der Arbeit 4.0 derzeit noch nicht gravierend auf eine erhöhte Nachfrage nach Online-Beratung und Online-Supervision aus, was sich im Gegenzug auch auf der Angebotsseite niederschlägt.

Supervision hat sich zu einem komplexen und den Bedürfnissen der Klientinnen und Klienten angemessenen flexiblen Beratungsformat entwickelt (Pühl, 2012). Dies ist auch den Berufsverbänden und Ausbildungseinrichtungen zu verdanken, die supervisorische Qualitätsentwicklung forcieren und ihr Augenmerk auf die Anpassung an die Erfordernisse der zukünftigen Arbeitswelt legen. Denn Wissen und Erfahrungen von Supervisorinnen und Supervisoren sind nach Rabelt und Steffen (2016) für eine menschenverträgliche Gestaltung der Arbeit essenziell.

Literatur

- Abbass, A., Arthey, S., Elliott, J., Fedak, T., Nowoweiski, D., Markovski, J., & Nowoweiski, S. (2011). Web-conference supervision for advanced psychotherapy training: a practical guide. *Psychotherapy (Chicago, Ill.)*, 48(2), 109–118. <https://doi.org/10.1037/a0022427>
- Altendorfer, K. (2017). Die Bedeutung von Einstellungen österreichischer Supervisorinnen und Supervisoren als Prädiktoren für Honorargestaltung und Höhe der Einkommen. Unveröffentlichte Masterarbeit Universität Salzburg.
- Barnett, J. E. (2011). Utilizing technological innovations to enhance psychotherapy supervision, training, and outcomes. *Psychotherapy (Chicago, Ill.)*, 48(2), 103–108. <https://doi.org/10.1037/a0023381>
- DGSv. (2016). Geschäftsbericht 2015/2016 Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.: Positionierung. Retrieved from http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2016/09/geschaeftsbericht_dgsv_2016.pdf
- Döring, N. (2013). C5 Modelle der Computervermittelten Kommunikation. Retrieved from <http://www.nicola-doering.de/wp-content/uploads/2014/08/D%C3%B6ring-2013-Modelle-der-Computervermittelten-Kommunikation.pdf>
- Engelhardt, E. M. (2014). Online-Supervision – neue Perspektiven für die Praxis. Retrieved from <https://www.dgsf.org/service/wissensportal/online-supervision-neue-perspektiven-fuer-die-praxis-2014>
- Fink, M., & Hatak, I. (2012). ÖVS 2012: Mitgliederbefragung. Auswertung. Retrieved from http://www.oevs.or.at/wp-content/uploads/2013/01/Oevs_Mitgliederbefragung_2012.pdf
- Freitag-Becker, E., & Hausinger, B. (2016). Supervision. In W. Gieseke & D. Nittel (Eds.), *Handbuch. Pädagogische Beratung über die Lebensspanne* (1st ed.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Geißler, H. (2017). *Die Grammatik des Coachens: Eine empirische Rekonstruktion*. Wiesbaden: Springer.
- Geißler, H. Homepage. Abgerufen am 09. Juni 2017 von <https://www.online-coaching-lernen.de/ausbildung>
- Gföller, E. (2017). Blended Supervision: Ein besonderes Beratungsformat. Unveröffentlichte Masterarbeit Universität Salzburg.
- Höllriegel, K. (2013). Online-Supervision: Potentiale und Restriktionen. *e-beratungs-journal.net* Fachzeitschrift für Onlineberatung und computervermittelte Kommunikation, 9(1). Retrieved from http://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe_0113/hoellriegel.pdf
- Höllriegel, K. Homepage. Abgerufen am 09. Juni 2017 von <http://www.hoellriegel.net/Leistungen/ONLINE-SV>
- Jonas, E. & Traut-Mattausch, E. (2014, Februar). Psychologie der Person in der Arbeit: Soziale Interaktionen verstehen und gestalten. Präsentation im Rahmen des Universitätslehrgangs Supervision, Mediation und Coaching, Universität Salzburg.
- ÖVS. (2009). Ethische Richtlinien für SupervisorInnen der ÖVS. Retrieved from http://www.oevs.or.at/wp-content/uploads/2012/11/Ethische_Richtlinien.pdf
- ÖVS. (2014). ÖVS-Standard: Zulassungsvoraussetzungen zur SupervisorInnenausbildung. Retrieved from http://www.oevs.or.at/wp-content/uploads/2012/08/OeVS-Zulassung_Stand-Oktober2014.pdf
- ÖVS. (2016). Supervision, Coaching und Organisationsberatung in Österreich. Retrieved from http://www.oevs.or.at/wp-content/uploads/2015/04/Broschuere_2016_LOW.pdf
- Pühl, H. (Ed.). (2012). *Handbuch der Supervision 3* (2nd ed.). Berlin: Ulrich Leutner.
- Rabelt, V., & Steffen, E. (2016). Brauchen wir eine Supervision 4.0? *Supervision*, 34(4), 41–46.
- Reindl, R., Engelhardt, E. M., & Zauter, S. (2016). Abschlussbericht Projekt Online-Supervision: Online-Supervision – Systematische Bestandsaufnahme eines neuen Arbeitsfeldes. Retrieved from <http://www.e-beratungsinstitut.de/wordpress/wp-content/uploads/2016/03/Abschlussbericht-Projekt-Online-Supervision.pdf>
- Reindl R., Hergenreider, M., Hünninger, J. (2012). Schriftlichkeit in virtuellen Beratungssettings. In H. Geißler & M. Helm (Eds.), *E-Coaching und Online-Beratung. Formate, Konzepte, Diskussionen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schaffer, V. (2017). Intervision – eine Möglichkeit zur psychischen Gesunderhaltung für Supervisorinnen und Supervisoren der ÖVS? Unveröffentlichte Masterarbeit Universität Salzburg.
- Statistik Austria. (2017). Österreich: Zahlen, Daten, Fakten 2016/17. Abgerufen von https://www.statistik.at/web_de/services/oesterreich_zahlen_daten_fakten/index.html
- Statistik-Portal, 2017 – Statistische Ämter des Bundes und der Länder. (2017). Retrieved from http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_jb01_jahrtab1.asp

Supervision als Instrument im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung

Evaluierung am Beispiel der sozialpädagogischen Betreuung von Jugendlichen
Marion Blümel



Marion Blümel, MA hat Gesundheits-, Sozial- und Public Management mit Schwerpunkt Gesundheitsmanagement an der FH Oberösterreich studiert und ist derzeit als Koordinatorin für Öffentlichkeitsarbeit bei der Jugend am Werk GmbH beschäftigt.

Der Druck am Arbeitsplatz, ob im Sozialbereich, oder in anderen Branchen, steigt enorm an und diese Tendenz ist weiter steigend. Besonders psychische Belastungen am Arbeitsplatz, vermehrte und lange Krankenstände, sowie Stress, sind Bestandteil des Arbeitsalltages (Biffi/Guger/Leoni, 2007; Leoni/Uhl, 2016; Statistik Austria, 2014 & 2016). Diese Tatsachen rücken die betriebliche Gesundheitsförderung immer mehr in den Vordergrund und werden auch in Zukunft dazu beitragen, dass die Gesundheit der MitarbeiterInnen einer nachhaltigeren Förderung bedarf (Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung, 2017).

Ziel meiner Masterarbeit war es, die Eignung der Supervision als Instrument im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zu untersuchen und ihre Wirkung sowie Vor- und Nachteile aufzuzeigen. Dazu habe ich die Führungskräfte und MitarbeiterInnen der Jugend am Werk GmbH, einem Unternehmen im Sozialbereich, befragt.

Die befragten Führungskräfte und MitarbeiterInnen sind sich einig, dass Supervision, unter gewissen Voraussetzungen, als Instrument der betrieblichen Gesundheitsförderung, in der sozialpädagogischen Betreuung von Jugendlichen, eingesetzt werden kann. Sie ist wirksam hinsichtlich persönlichen, team- und unternehmensbezogenen Aspekten wie z.B. Entlastung in Hinsicht auf die klientInnenbezogene Tätigkeit, Teambuilding und zur Förderung eines positiven Betriebsklimas. Vorteile von Supervision aus Sicht der Befragten sind z.B. Psychohygiene oder das Erarbeiten von konkreten Lösungs- und Handlungsstrategien. Nachteile können durch ungeeignete SupervisorInnen sowie Ungereimtheiten im Supervisionsteam entstehen. Die Perspektiven der befragten Gruppen unterscheiden sich jedoch klar hinsichtlich der Tätigkeiten, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Befragten. So orientieren sich die Ansichten der befragten Führungskräfte mehr an strategischen Gesichtspunkten, wohingegen sich die MitarbeiterInnen eher an operativen Gesichtspunkten orientieren.

Die Ergebnisse meiner Untersuchungen zeigen, dass ein Wandel hinsichtlich der Nutzung und Inanspruchnahme von Supervision stattgefunden hat. Supervision zählt in vielen Unternehmen bereits zur „Tagesordnung“, ist somit ein Fixpunkt im Arbeitsverhältnis und wird nicht nur zu Anlassfällen in Anspruch genommen. So auch bei der Jugend am Werk GmbH, deren Führungskräfte und MitarbeiterInnen für die empirischen Erhebungen im Zuge dieser Arbeit zur Verfügung standen und wodurch das Unternehmen als Good-Practice-Beispiel angesehen werden und für weitere Unternehmen im Sozialbereich, im Besonderen in der sozialpädagogischen Betreuung von Jugendlichen, eine Vorbildwirkung zur Förderung der MitarbeiterInnengesundheit einnehmen kann.

Vor allem im Sozialbereich und in Non-Profit-Unternehmen liegen oft nicht genügend (Geld-) Mittel vor, um in umfangreiche Maßnahmen in der betrieblichen Gesundheitsförderung zu investieren. Nichtsdestotrotz soll durch die thematische Aufarbeitung dieser Masterarbeit ein Umdenken hinsichtlich des



Einsatzes von Maßnahmen zur Förderung der MitarbeiterInnengesundheit erzielt werden, um die Arbeitsfähigkeit, -zufriedenheit sowie die Work-Life-Balance der MitarbeiterInnen nicht nur möglichst lange aufrecht erhalten zu können, sondern sie nachhaltig zu fördern.

Außerdem gilt es festzuhalten, dass der Einsatz von Supervision als Instrument im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung nicht nur im Non-Profit-Bereich, sondern auch in Unternehmen im Profit-Bereich, mehr Einsatz finden sollte.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Supervision als fixer Bestandteil eines Arbeitsverhältnisses vor allem einen positiven Beitrag zur Identifikation mit der eigenen Persönlichkeit, sowie der Arbeit, leistet. Außerdem trägt die Implementierung dieses Beratungsangebotes durch professionell ausgebildete SupervisorInnen positiv zur Zusammenarbeit im Team und zum Betriebsklima bei.

Referenzen:

Biffl, Gudrun / Guger, Alois / Leoni, Thomas: Krankenstände in Österreich. Bestimmungsfaktoren und Ausblick, 2007, http://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/resources/person_dokument/person_dokument.jart?publikationsid=31045&mime_type=application/pdf (Stand: 06.02.2017)

Leoni, Thomas / Uhl, Alfred: Fehlzeitenreport 2016. Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.), Wien 2016

Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung: Betriebliche Gesundheitsförderung, <http://www.netzwerk-bgf.at/portal27/bgfportal/content?contentid=10007.701059&viewmode=content> (Stand: 06.02.2017)

Statistik Austria: Arbeitsunfälle und arbeitsbezogene Gesundheitsprobleme. Modul der Arbeitskräfteerhebung 2013, 2014, http://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET_PDF_FILE&RevisionSelectionMethod=LatestReleased&dDocName=079722 (Stand: 06.02.2017)

Statistik Austria: Krankenstandsfälle und -tage 2015 nach Wirtschaftsklassen und Geschlecht, 2016, http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/gesundheit/gesundheitszustand/krankenstandstage/022369.html (Stand: 06.02.2017)



GESUNDHEIT
UND SOZIALES

ORGANISATIONSBERATUNG & ORGANISATIONSENTWICKLUNG, MSc

Masterprogramm für SupervisorInnen, Coaches, BeraterInnen, Führungskräfte, Personal- und OrganisationsentwicklerInnen

Hochschullehrgang der FH Vorarlberg

Infoabend: 10. Januar 2018, 18:00 Uhr, Schloss Hofen

Anerkennung durch die ÖVS!

SCHLOSS HOFEN

Wissenschaft & Weiterbildung

Hofer Straße 26, 6911 Lochau, Austria

E soziales@schlosshofen.at **W** www.schlosshofen.at

Dauer: 3 Semester, berufsbegleitend

Anmeldeschluss: 29. Jänner 2018

Beginn: 20. März 2018

Staff: Hans J. Pongratz, Brigitte Gütl, Dirk Bayas-Linke, Gerhard Stey, Günter Voß, Ulrich Königwieser, Ullrich Beumer, Günther Ortman, u.a.



WISSENSCHAFT &
WEITERBILDUNG

Arbeiten mit Bildern in der Supervision und im Coaching

Bilder sind für uns Menschen immens wichtig: Wir denken und fühlen in Bildern. Ohne Bilder gibt es keine Gefühle. Ohne Gefühle wiederum können wir das Leben in seiner Ganzheitlichkeit nicht be-greifen. Allerdings: Das Leben will genommen und er-griffen werden. Wie wird es uns also möglich, Gedanken und Emotionen in Sprache zu fassen, wenn uns Worte dafür fehlen?

Um Gefühle noch besser sichtbar zu machen, haben wir zusätzlich zum Buch und dem KartenSet „Bildbar“ das KartenSet II „Grenzen gestalten“ und das KartenSet „Allerlei Gefühle“ herausgebracht. Diese Bilder und Begriffe zu Gefühlen ergeben in Kombination ein wertvolles Werkzeug für Trainings, Coachings, Supervisionen, Therapien und (Beratungs-)Prozesse. Sie zeigen intuitive Befindlichkeiten, schaffen eine Verbindung zwischen Bewusstsein und Unbewusstsein und bereiten nicht zuletzt Zugang zu eigenen Ressourcen. Mit dem Einsatz unseres Wort- und Bildmaterials gelingt es, lebensnotwendige Grenzen aufzuspüren, sie entweder aufzuweichen oder neu zu ziehen.

Ein Beispiel zur Konfliktbearbeitung in Supervision und Coaching

Ein Kunde möchte in der Supervision einen Konflikt aus seiner Arbeit hinterfragen.

Ziele des Settings sind neue Sichtweisen und Handlungsoptionen.



Die Supervisorin bittet den Kunden, sich ein Bild aus dem *Kartenset „Grenzen gestalten“* auszusuchen. Das Bild soll für den Kunden einen oder mehrere Aspekte des Konflikt-erlebens symbolisieren.

Der Kunde legt das Bild an eine von ihm gewählte Stelle im Beratungsraum. Das kann am Boden oder auf einem Sessel sein, an der Leiste des Flipcharts oder am Fensterbrett – einfach dort, wo es für ihn intuitiv richtig ist. Anschließend sucht sich der Kunde aus dem *Kartenset „Allerlei Gefühle“* 3–5 Gefühlsbegriffe aus, die er mit dem Konflikt assoziiert. Diese Kärtchen gruppiert er um das Bild herum.

Nun lädt die Supervisorin den Kunden ein, das Bild und die Gefühle zu beschreiben und nachzuspüren, was die Gefühle jetzt bei ihm bewirken. Hieraus ergeben sich verschiedene *Interventionsmöglichkeiten*, die zu den gesteckten Zielen führen können.

Eine Möglichkeit beschreiben wir hier: Der Kunde sucht sich *Gefühlsbegriffe* aus, die er zum Erreichen einer guten Lösung braucht. Er kann sich zusätzlich auch ein *Lösungsbild* – eine Fotokarte – aussuchen, die die verbesserte Situation symbolisch darstellt. Der Kunde legt die ausgewählten Gefühlkarten und das gewählte Bild wiederum an eine von ihm ausgesuchte Stelle im Beratungsraum.

Er stellt sich zu den Karten und spürt nach. Die Supervisorin bittet ihn, über diese erwünschten Gefühle zu sprechen und das Bild in seiner Symbolik zu beschreiben.

Zur Erreichung des Zielzustandes geht es jetzt um die Frage: *Welche Handlungen* könnten zwischen den beiden Orten dem „Hier und Jetzt“ und dem „erwünschten Zielzustand“ liegen? Diese müssen noch nicht realistisch umsetzbar sein. Hier darf der Kunde noch träumen.

Die Supervisorin schreibt die *Handlungsmöglichkeiten auf Moderationskarten* und legt sie auf den Boden zwischen beide Optionen. Nun wird daran gearbeitet, welche Varianten für den Kunden in Frage kommen. Diese Karten nimmt er dann als Erinnerung mit.

Gut ist es, wenn sich der Kunde auch ein *Foto vom Zielzustand* macht. So kann er das gesteckte Ziel immer wieder als Bild abrufen.

Alle unsere Kartensets finden sie im Shop von www.agb-vorarlberg.at

Margit Kühne-Eisendle & Jimmy Gut

Michael Peukert (1956–2017)



Als ich die überraschende und zutiefst traurige Nachricht vom Tod Michael Peukerts erhalten habe, hatte ich sofort wieder all die gemeinsamen Jahre, die ich im Vorstand der ÖVS mit ihm verbringen durfte, vor Augen. Es liegt nun schon einige Zeit zurück, aber zehn Jahre müssen es wohl gewesen sein, in denen er durch seine engagierte Mitarbeit mein Berufsleben und gewiss auch das vieler Kolleginnen und Kollegen auf eine besondere Weise bereichert hat.

Denn ein ganz besonderer Mensch war Michael! Einer von jenen, die man wie ein überraschendes, ja exquisites Geschenk des Lebens an einen selbst betrachten darf. Von den für eine gute berufliche Zusammenarbeit notwendigen Eigenschaften, besaß er alle: Verlässlichkeit, Engagement, Interesse, Offenheit, Einfühlsamkeit, soziales Engagement, Toleranz ... um nur einige zu nennen. Darüber hinaus aber noch vieles mehr: mit seine Kreativität, seiner Feinsinnigkeit, seinem Interessen an allen Bereichen des Lebens und nicht zuletzt seiner Freude am Schönen hat er mir und bestimmt uns allen im ÖVS-Vorstand Impulse gegeben, die weit über das Berufliche hinausgegangen sind und mein Leben bis heute bereichern.

An unsere erste Begegnung bei einer der frühen Veranstaltungen der ÖVS erinnere ich

mich genau. Wir sind schnell ins Gespräch gekommen, der Funke des gemeinsamen beruflichen Interesses ist überggesprungen und ab da war er für mich aus der ÖVS nicht mehr wegzudenken. Als er dann nach vielen Jahren sein Engagement im Vorstand beendet, war ich glücklich, ihn noch für die Mitarbeit bei den ÖVS-News gewinnen zu können. Es folgten viele gemeinsame Redaktionssitzungen, in die Michael seinen Ideenreichtum einbrachte und sich erneut als der zuverlässige Kollege erwies, als den ich ihn bereits kannte.

Als ich meine Tätigkeit in der ÖVS beendete, habe ich von Michael einige wunderbare Zeilen erhalten, die ich nun wieder herausgesucht habe.

Am Ende dieses Schreibens konnte ich folgendes lesen: „Mit Dir war's leicht, optimistisch zu sein, was die Zukunft der ÖVS betrifft, es gelang immer etwas, Schritt für Schritt. Das wird fehlen, der rote Faden etwa, endet hier.“

Wie gut diese Zeilen nun auch zu ihm selbst passen. Es ist so vieles zusammen mit ihm gelungen und zwar – dank seiner Bedachtsamkeit – Schritt für Schritt und zwar immer nach vorne und in die Zukunft führend. Sein roter Lebensfaden endet nun endgültig. Dass er aber in mir und in uns weiter lebt, das ist gewiss!

Ingrid Walther

VERANSTALTUNGEN

Österreich

24. ordentliche Generalversammlung der ÖVS
27./28. April 2018
5020 Salzburg, Parkhotel Brunauer

Steiermark

MOBBING – Ausgrenzung als Zementierung von Ungleichheit in Gruppen
26. – 27. Jänner 2018
Caritas Paulinum,
8010 Graz, Grabenstraße 39

Ausland

5. Internationaler Coachingkongress „Coaching meets Research – Organisation, Digitalisierung und Design“
12./13. Juni 2018
Olten, Schweiz

Education Conference ANSE und DGSv
ANSE und DGSv
7./8. Dezember 2018

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

Petra Siegrist

Getrennte oder gemeinsame Unterbringung?
Sozialpädagogische Impulse, 3.2017

Susanne Ehmer

Strategie – Wozu?

*Strategie in Unternehmen mit agiler Führung
Strategieentwicklung: Wo stehen wir – wo wollen wir hin?
supervision – Mensch Arbeit Organisation, 3.2017*

Bettina Strümpf

Aus dem Nähkästchen geplaudert ...

supervision – Mensch Arbeit Organisation, 3.2017

Willkommen – Neue ÖVS-Mitglieder

Dr. Mag. Gabriela Piber, Ravensburg, Deutschland

Dieter Schöffmann, BEd, Völkermarkt, Ktn

Maria Antoinette Stocker, Klagenfurt am Wörthersee, Ktn

Kerstin Löffler, Klosterneuburg, NÖ

Mag. Nikolaus Mann, Kaltenleutgeben, NÖ

Dipl.-Ing. Helge Waldherr, Ruprechtshofen, NÖ

Gert Eichberger, Walding, OÖ

Elisabeth Maria Prattes, Graz, Stmk

Mag.^a Elisabeth Hauser, Innsbruck, Tirol

Prof. Dr. Wolfgang Tischner, Kirchdorf in Tirol, Tirol

Mag. Dr. Karin Beringer, Wien

Gabriele Kronberger, MA, Wien

Mag.^a Eva Kuntschner, Wien

Mag. Hubert Lazelberger, Wien

Mag.^a Manuela Meier, Wien

Mag. rer.soc.oec. Nicole Ruckser, Wien

Martin Seuß, Wien

Manuela Straub, Wien

Mag.^a Verena Tatra, Wien

IMPRESSUM

ÖVS-News 3/17 Die Zeitschrift der ÖVS – Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching

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

Chefredaktion: Wolfgang Knopf. **ÖVS-News Redaktionsteam:** Ursula Hermann, Wolfgang Knopf.

Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe: Marion Blümel, MA, Dr.ⁱⁿ Susanne Ehmer, Dr. Günther Fisslthaler, Evi Gföller, BSc MSc, Jimmy Gut, Mag.^a Gertraud Hinterseer, Dr.ⁱⁿ Michaela Judy, Dr. Wolfgang Knopf, Mag.^a Margit Kühne-Eisendle, Dipl.-Ing.ⁱⁿ Sabine Pelzmann, MSc, MBA, Michael Tomaschek, Mag.^a Ingrid Walther Dr. Ingo Winkler. **Produktion:** Rosie Moser. **Korrektorat:** Mag. Martin Arndorfer.

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

Redaktionsschluss für die nächste Ausgabe: 15. März 2018

Kurt Buchinger (27.11.1943 – 23.9.2017)

Kurt Buchinger ist am 23.09.2017 gestorben. Er hat prägende Spuren hinterlassen, auch für die Supervision. Während seiner Professur für Theorie und Methodik der Supervision (1994 – 2009) und für Organisationsberatung (ab 2004) an der Universität Kassel setzte er entscheidende und damals für viele Supervisor*innen neue und durchaus auch irritierende Impulse. Mit systemischem Verständnis sah er supervisorische Arbeit konsequent im Kontext von Organisation. Ein personenzentrierter Fokus erweiterte sich auf Rollen, Funktionen, Strukturen. Im Diplom-Studiengang ergänzte er u.a. die Gruppendynamik um die Organisationsdynamik und das Organisationslaboratorium. Das war damals neu und sehr inspirierend.

Das Studium der Philosophie und Psychologie, seine psychoanalytische Ausbildung, Tätigkeit (ab 1989 als Professor) an der Klinik für Tiefenpsychologie und Psychotherapie an der Universität Wien, als Gruppendynamiker, systemischer Organisationsberater und Supervisor bilden sich auch in zahlreichen Publikationen zu den Themen Supervision, Organisation, Management und Führung ab. Es gelang ihm in besonderer Weise, den Diskurs weit zu öffnen und einen Bogen zu spannen von grundlegenden Theorien verschiedener Disziplinen, über die Praxis der Beratung

bis hin zu philosophischen Vertiefungen – Perspektivenvielfalt im besten Sinne! Als Studiengangskoordinatorin und Doktorandin bei Kurt Buchinger und als Redaktionsmitglied der Zeitschrift supervision, für die er mehrfach geschrieben hat, und später im Freundeskreis kam ich oft in den Genuss der stets höchst anregenden, vergnüglichen und bereichernden Lektüre, Diskussionen und Reflexionen.

Kurt Buchinger erkrankte 2005 lebensbedrohlich und ging seither einen beeindruckenden, zugleich schmerzhaften und beglückenden Weg an der „Grenze zwischen Leben und Tod, [...] gelegentlich den einen Fuß diesseits, den anderen jenseits.“*

Ich erlebte ihn als einen kreativen und vorausschauenden Querdenker, ein Mensch mit hoher Präsenz und Ausstrahlung, voll Herzlichkeit, Humor und Liebe. Und natürlich mit einer guten Portion Wiener Charme. Kurt Buchinger war auch ein grandioser Geschichtenerzähler, der sich – und die Leser*innen ebenso zu verzaubern vermochte, wie er mit klarem, ehrlichem Blick die nicht immer gewollten Seiten von Leben und Tod aufzeigte. Zum Glück hat er auch das publiziert.

In großer Dankbarkeit für alle Begegnungen mit Kurt Buchinger, sowohl im beruflichen als auch im privaten Leben, bleibt im Herzen die Verbundenheit.

*Dr. Susanne Ehmer
Wien, im November 2017*

* aus: K. Buchinger (2017): „Ich bin dann mal im Lebensstrom“. Bucher Verlag

Finanz & Co

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

Fahrtkosten und Reisekosten richtig dokumentieren Teil 1

Betrieblich veranlasste Reisen stellen Betriebsausgaben dar. Die anfallenden Reisekosten setzen sich aus den Fahrtkosten, dem Verpflegungsmehraufwand, Nächtigungsaufwand und den Nebenspesen zusammen.

Wichtig: Bei gemischten Reisen (betriebliche und private Reisen) ist ein anteiliger Betriebsaufwand dann zu berücksichtigen, wenn klar getrennte Reiseabschnitte vorliegen (z.B. fünf Tage ausschließlich betrieblich, anschließend weitere fünf Tage Urlaub).

Zu den Fahrtkosten erläutert das BMF übersichtlich, dass

- die Aufwendungen für Fahrten zwischen Wohnung und Betriebsstätte und
- alle Aufwendungen für betriebliche Fahrten, und zwar gleichgültig, ob eine „Reise“ oder eine „sonstige Fahrt“ vorliegt

jedenfalls in Form der tatsächlichen Fahrtkosten (Bahn, Flug und Taxikosten) abzugsfähig sind.

Bei der Nutzung eines betrieblichen Kfz ergibt sich der Abzug der Fahrtkosten aus der Absetzung für Abnutzung (Anschaffungskosten durch Nutzungsdauer) oder der Berücksichtigung des Leasing-Aufwands. Jedoch Vorsicht: bei den Leasingraten ist ein sogenannter „Aktivposten“ zu berücksichtigen, da die Leasingdauer nicht der steuerlichen Nutzungsdauer (8 Jahre) entspricht.

Auch werden die mit dem Betrieb zusammenhängenden Kosten (Haftpflicht- oder Kaskoversicherung, motorbezogene Versicherungssteuer, Wartung und allfällige Reparatur) als Betriebsausgaben berücksichtigt. Ein Privatanteil ist für die nicht betrieblichen Fahrten zu berücksichtigen.

Wird ein privates Kfz nur gelegentlich für betriebliche Fahrten verwendet, kann auch das amtliche Kilometergeld von derzeit 0,42 Euro pro Kilometer als Betriebsausgabe abgesetzt werden. Dies ist dann möglich, wenn der Anteil der betrieblichen Fahrten weniger als 50 % der jährlich gefahren gesamten Kilometerleistung beträgt.

Wie weisen Sie aber die (betrieblichen) Fahrten nach? Zum Nachweis der beruflichen Jahresfahrleistung ist ein Fahrtenbuch mit Datum, Kilometerstand, Ausgangs- und Zielpunkt, Zweck der einzelnen Fahrt und beruflich zurückgelegte Tageskilometer führen. Dies kann klassisch mit „händisch“ geführtem Fahrtenbuch oder mittels elektronischem Fahrtenbuch oder Apps erfolgen.

Was geht nicht? Excel und andere nachträglich veränderbare digitale Aufzeichnungsformen.

Liegen keine, veränderbare oder falsche Aufzeichnungen vor, wird die Finanzverwaltung die Fahrtkosten nicht anerkennen oder einer Schätzung unterziehen.

Das nächste Mal:

Fahrtkosten und Reisekosten richtig dokumentieren – Teil 2!



Edgar. H. Schein:
Humble Inquiry – Vorurteilsloses Fragen als Methode effektiver Kommunikation
EHP Edition Humanistische Psychologie,
Januar 2016
186 Seiten, € 37,99

Edgar. H. Schein: Humble Inquiry – Vorurteilsloses Fragen als Methode effektiver Kommunikation.

„Wenn Gespräche schief laufen, wenn unser guter Rat nicht beachtet wird, wenn wir uns über die Ratschläge anderer aufregen, wenn uns unsere Untergebenen Dingen nicht mitteilen, die Verbesserungen oder Fehler vermeiden könnten, wenn Diskussionen zu Streitgesprächen werden, die im Patt enden und Gefühle verletzen – was ist da schief gegangen und was hätte man tun können, um ein besseres Ergebnis zu erzielen?“ Schein ist durch sein Kulturkonzept für Organisationen wohl bekannt. Er hat aber auch über Beratung gearbeitet und dies in Publikationen wie „Prozessberatung für die Organisation der Zukunft“ (2003) und „Prozess und Philosophie des Helfens“ (2010) öffentlich gemacht. Die momentan vorherrschende Unternehmenskultur sieht er als eine „Kultur des Erklärens oder Befehlens“ statt der „Kultur des Befragens“. Diese Kultur beschreibt eines der Grundprobleme in Organisationen: die Filterung von Informationen durch Kommunikation von unten nach oben, dazu passend

der Manger als Held, der alles unter Kontrolle hat. In „Humble Inquiry“ stellt Schein eine neue Kommunikationsform vor, die auch die Kraft hat, Unternehmenskultur zu entwickeln. „Humble Inquiry“ ist nicht leicht ins Deutsche zu übersetzen. Man könnte es mit „demütigen“ (nicht moralisch gemeint), besser mit „unvoreingenommenen“ Fragen umschreiben. Schein definiert es so: „Humble Inquiry ist die hohe Kunst jemanden zu fragen, Fragen zu stellen, deren Antworten man noch nicht kennt, eine Beziehung aufzubauen, die auf Neugier und Interesse am anderen Menschen basiert.“ Diesen Kommunikationsstil, besser diese Haltung, sieht Schein als eine notwendigen Führungskompetenz. Wie immer bei Schein wird seine Konzeption von eigenen Erfahrungen und Fallbeispielen anschaulich unterstützt. Eigentlich für Manager geschrieben, ist „Humble Inquiry“ auch in der Beratung mit Führungskräfte, sei es Supervision oder Coaching, eine hilfreiche Unterstützung.

Wolfgang Knopf



Lietz, Roman: Professionalisierung und Qualitätssicherung in der Integrationsarbeit. Kriterien zur Umsetzung von Integrationslotsenprojekten. Budrich Uni-Press Ltd, März 2017, 223 Seiten, € 29,90

Professionalisierung und Qualitätssicherung in der Integrationsarbeit.

Kriterien zur Umsetzung von Integrationslotsenprojekten.

Alleine schon die Kombination der Worte Integrationsarbeit und Qualitätssicherung wecken die Neugier! Dieser Bereich zeichnet sich aus durch schnell wechselnden Bedarf (oder muss man vielmehr von Bedürftigkeit und Notsituationsmanagement sprechen?) in einer politisch sehr umstrittenen Zone! Die Forderungen sind hoch, die Anforderungen sind beträchtlich, die Rahmenbedingungen sind unsicher und schwanken mit den parteipolitischen Machtverhältnissen.

Der Autor Roman Lietz hat sich mit diesem Buch, dem seine Promotion zu Grunde liegt, das Ziel gesetzt, zu mehr Transparenz im Bereich der Integrationslotsenprojekte beizutragen. Und er weiß, wovon er spricht, da er selber sechs Jahre lang für Integrationslotsen zuständig war. Mit kritischem Blick wird das Feld dieser Lotsen beschrieben – von der Aufgabenstellung über die vielfältigen und qualitativ sehr unterschiedlichen Ausbildungen bis hin zu den Integrationskonzepten, auf deren Hintergrund gearbeitet wird und die sich

ebenfalls im Wandel befinden. Zehn Kriterien zur Umsetzung von Integrationslotsenprojekten werden übersichtlich beschrieben und argumentiert – die Grundlage sind Interviews mit 14 ExpertInnen. Die Erkenntnisse werden am Ende zu einer praktischen Checkliste der Standards für die Umsetzung von Integrationslotsenprojekten zusammengefasst. Insgesamt bietet dieses Buch eine engagierte und praxisnahe Zusammenfassung mit einem reichen Argumentationspool. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse von Deutschland auf Österreich ist womöglich begrenzt. Viele der praktischen Anregungen, Schlussfolgerungen und entwickelten Mindeststandards gelten jedoch hier wie dort. Die Dringlichkeit einer Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung ist vielen, die mit Integrationsarbeit zu tun haben, sehr bewusst. Roman Lietz hat diese Stimmen in eine kompakte Buchform gebracht und legt damit einen zu beachtenden Beitrag zu einer wichtigen und zukünftig nötigen Entwicklung bei!

Gertraud Hinterseer



5. Internationaler Coachingkongress, 12./13. Juni 2018 in Olten/Schweiz «Coaching meets Research – Organisation, Digitalisierung und Design» mit Exklusiv-Workshops am 11./14. Juni 2018

Die fortschreitende Digitalisierung hat zur Folge, dass sich Organisationen rasant entwickeln und tiefgreifende Veränderungen durchlaufen. Wo setzt Coaching hier an? Ziel des international ausgerichteten Coachingkongresses ist es, praktische und wissenschaftliche Entwicklungen zu diesem Thema zusammenzuführen und systematisch auszulegen.

Internationale Top-Keynotes (12./13. Juni 2018)

- Carsten C. Schermuly und Matthias Schmidt (D) «Hypothesen-Slam: Zukunft der Arbeit – Zukunft des Coachings»
- Douglas Riddle (USA) «Transformative Conversations: The Democratization of Coaching» (live Übertragung)
- Jonathan Passmore (UK) «Key-Findings from Europe's largest Coaching Research Project»
- Barbara Josef und Joël Luc Cachelin (CH) «Von rosarot bis rabenschwarz. Gedanken zur digitalen Arbeitswelt»
- David Clutterbuck (UK) «When will Artificial Intelligence take over Coaching?»
- Deborah Helsing (USA) «The Deliberately Developmental Organization: A Coaching Culture»

Exklusiv-Workshops (11./14. Juni 2018)

- Harald Geissler (D) «Digital Coaching»
- Deborah Helsing (USA): «Diagnosing and Overturning Immunities to Change».
- Barbara Josef und Joël Luc Cachelin (CH) «Organisationen und Individuen in der digitalen Transformation begleiten»

Weitere Kongressformate

Öffentliche Forschungskolloquien, Themenlabs, Podien, Networking Event und Coaching-Marktplatz

