



Autor

**Wolfgang Knopf**

Vorsitzender der Österreichischen Vereinigung für Supervision (ÖVS), Präsident der europäischen Association of National Organisation for Supervision (ANSE) und Mitbegründer von system Organisationsberatung

knopf@system.at

Foto: ÖVS

# Supervision und Coaching richtig einsetzen

Supervision und Coaching haben sich in vielen Organisationen bewährt. Doch wie lassen sich die beiden Beratungsformen voneinander abgrenzen? Welchen Nutzen bergen sie und was sollten Arbeitgeber bei der Auswahl eines Beraters beachten? Eine Einführung.

Der Beratungsmarkt boomt. Verschiedene Beratungsformate überschwemmen den Markt, und die Orientierung fällt zunehmend schwer. Diese Intransparenz entsteht nicht zuletzt dadurch, dass Anbieter und Kunden Begriffe unscharf verwenden. Der Begriff „Coaching“ wird heute nahezu inflationär für verschiedene Formen der Beratung eingesetzt. Andere Begrifflichkeiten haben in unterschiedlichen Kulturräumen jeweils eigene Bedeutungen. So bedeutet „Supervision“ im englischen Sprachraum auch „Controlling“, „Überwachung“ oder „Aufsicht“, was immer wieder zu Missverständnissen führt.

Diesen begrifflichen Hürden zum Trotz haben sich Coaching und Supervision in den vergangenen Jahrzehnten in vielen Beratungsfeldern etabliert. Supervision, ursprünglich aus dem Sozialbereich kommend, und Coaching, aus der Betreuung im Sport übernommen, haben längst ihre ursprünglichen Begrenzungen überwunden und stellen wissenschaftlich fundierte und praxiserprobte Beratungsformen dar.

## Was unterscheidet Supervision und Coaching?

Beiden Beratungsformen ist gemein, dass sie die Beziehungen zwischen Person, Arbeit und Organisation (sowie deren Auftrag oder Aufgabe) im Fokus haben. Ihr Ziel ist es, im Arbeitsprozess vorhandene Problemstellungen und Herausforderungen konstruktiv zu bewältigen, Lösungsszenarien für Konflikte zu entwickeln und eine aktive Steuerung von Veränderungsprozessen zu ermöglichen.

Supervision unterstützt Einzelpersonen und Teams dabei, zielgerichtet, effizient und erfolgreich zu handeln. Ein Supervisor stößt das

Querdenken an. Durch seine Fachkompetenz und den Blick „von außen“ hilft er den Beteiligten dabei, neue Dimensionen und Möglichkeiten zu entdecken und dadurch neue Sichtweisen, Antworten und letztendlich Lösungen zu entwickeln.

Vor allem in persönlich belastenden Arbeitszusammenhängen ermöglicht Supervision Reflexion und Psychohygiene. Im gemeinsamen, von Supervisoren begleiteten Austausch können Einzelne über ihre individuelle Belastung sprechen und damit Überlastungen und Burn-out vorbeugen.

Coaching ist eine spezielle Form der Supervision, die sich primär an Einzelpersonen mit Führungsaufgaben wendet. Charakteristisch ist dabei die themenspezifische Unterstützung durch eine begrenzte Anzahl von Beratungen sowie die Vermittlung von Skills in kurzen Trainingsfrequenzen. Ein Coaching umfasst Beratung für Führungs- und Managementaufgaben, es gibt Impulse zur Gestaltung der Führungsrolle und der persönlichen Performance und es unterstützt bei

Veränderungsprozessen sowie in Krisensituationen.

Coachs unterstützen Führungskräfte in ihren Leitungsaufgaben, sensibilisieren sie für soziale Prozesse in der Organisation und dienen damit auch der Gestaltung eines produktiven und wertschätzenden Betriebsklimas. Coaching kann somit Mobbing und unerwünschter Fluktuation vorbeugen.

### Qualität prüfen: Die richtigen Berater finden

Während Berufsbezeichnungen wie „Unternehmensberater“, „Psychologischer Berater“ und „Psychotherapeut“ gesetzlich geschützt sind, gilt dies für Supervision und Coaching nicht. Die Entwicklung und Kontrolle von Qualitätskriterien unterliegt der Berufsgruppe selbst. Diesen Aufgaben widmet sich die Österreichische Vereinigung für Supervision

(ÖVS) seit ihrer Gründung im Jahr 1994. Sie hat Mindeststandards für die Ausbildung von Supervisoren definiert, bietet Weiterbildungen an und plant derzeit ein internes Überprüfungsverfahren für ihre 1.200 Mitglieder. Unternehmen können sich somit an den Empfehlung des ÖVS orientieren, sollten aber auch selbst überprüfen, ob Beratungsdienstleistungen in ihrer Organisation die gewünschten nachhaltigen Erfolge bringen.

Gute Coachs und Supervisoren lassen sich anhand der folgende Merkmale erkennen:

- ▶ Sie verfügen über eine professionelle Ausbildung.
- ▶ Sie bemühen sich darum, den Auftrag und die Aufgabenstellung unter Einbeziehung der zuständigen Führungskräfte genau abzuklären.
- ▶ Sie treffen klare Vereinbarungen über das geplante Vorgehen (zum Beispiel bezogen

auf Ziele, Zeitplan und Beratungsform).

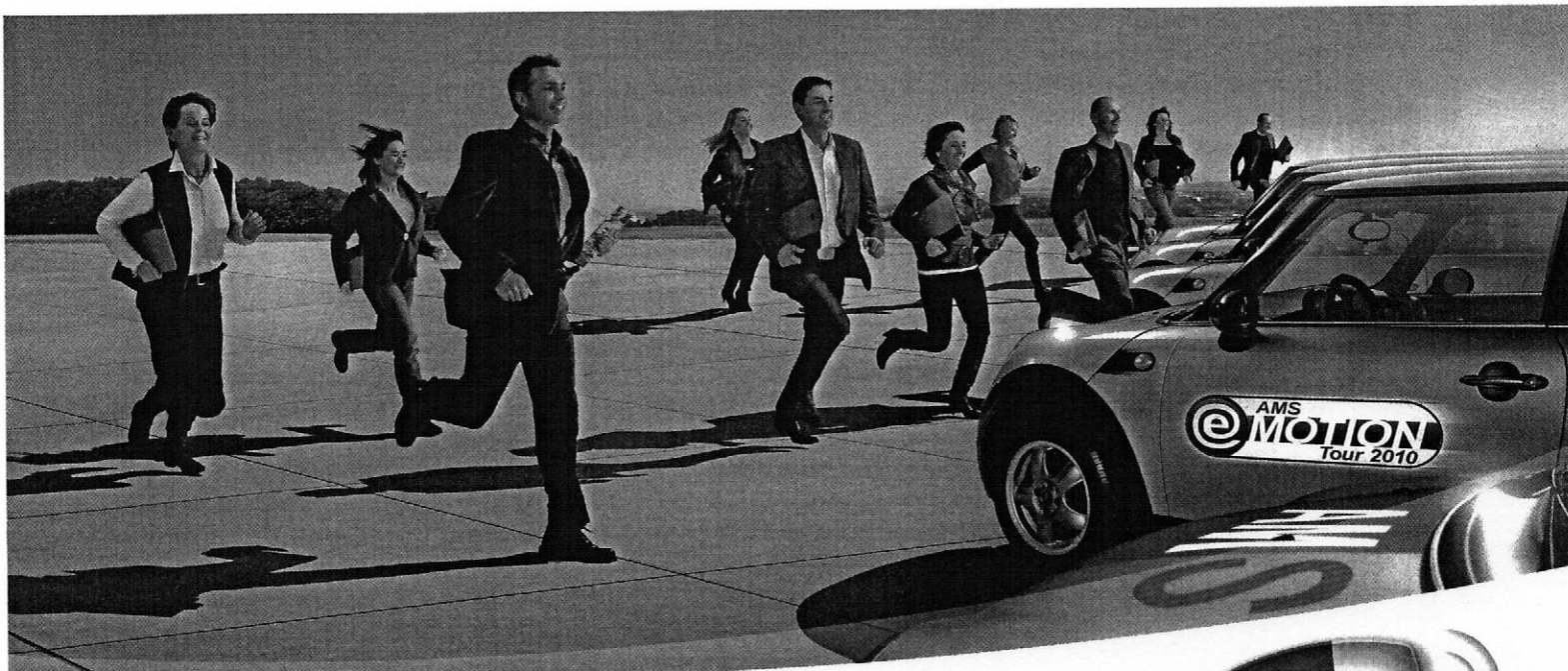
- ▶ Sie definieren, wann sie dem Auftraggeber welche Rückmeldungen und Reportings geben.
- ▶ Sie treffen Vereinbarungen zur Vertraulichkeit.
- ▶ Sie verfügen über Sach- und Prozesskompetenz, die sich in Referenzen, aber auch in der Gestaltung der Vereinbarungen zeigt.

### Wann eignen sich Supervision und Coaching?

Supervision ist in jenen Arbeitsfeldern notwendig, in denen die Mitarbeiter permanenten psychischen Belastungen ausgesetzt sind. Das betrifft vor allem das Gesundheits-, Sozial- und Bildungssystem, aber auch andere Bereiche, in denen menschliche Interaktion sowie persönliche Befindlichkeiten der Kunden oder Klienten im Zentrum stehen. Hier



Wir sind wieder unterwegs und bringen mit Förderungen Bewegung in den Arbeitsmarkt.



**Nutzen Sie unser Service: [www.ams.at](http://www.ams.at) oder 0800 500 150.**

Mit den AMS-Förderungen unterstützen wir Unternehmen dabei, in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter/innen zu investieren und die Unternehmenszukunft zu sichern. Das AMS gibt Ihnen einen Überblick über die aktuellen Förderangebote. **Ihr ArbeitsMarktService**



Sie sind gefragt.

## QUALITÄTSKRITERIEN DER ÖVS FÜR SUPERVISION UND COACHING

### Zulassungsvoraussetzungen zur Ausbildung als Supervisor

- ▶ Alter 27 Jahre, fünf Jahre Berufspraxis
- ▶ Abgeschlossene human-, sozial- oder wirtschaftswissenschaftlich fundierte Ausbildung (Universität, Fachhochschule, Akademie) oder ein dokumentiertes Äquivalent
- ▶ Einschlägige Vorbildung in Selbsterfahrung und für die Supervision relevante Weiterbildung zusätzlich zur Berufsausbildung (mindestens 60 Stunden)
- ▶ 60 Stunden Supervisionserfahrung im Einzel- und Mehrpersonen-Setting in den vergangenen fünf Jahren

### Mindeststandards für die Ausbildungen (Curriculum):

- ▶ 450 Unterrichtsstunden in 2,5 Jahren (einschließlich themenzentrierter Selbsterfahrung), davon mindestens die Hälfte in einer gleichbleibenden Lerngruppe
- ▶ 75 Stunden Lernsupervision (Supervisionspraxis der Ausbildungsteilnehmer) im Einzel- und Mehrpersonen-Setting, wobei der Schwerpunkt auf fortlaufenden Supervisionsprozessen liegen soll
- ▶ 50 Stunden Lehrsupervision (davon mindestens 30 Stunden Einzellehrsupervision)
- ▶ Abschlussarbeit und Kolloquium

### Qualitätsmanagement

- ▶ Eine Kommission der ÖVS überprüft permanent die Standards für die Zulassungen zu den Ausbildungen und die Curricula.
- ▶ Die Mitglieder der ÖVS sind durch die Anerkennung der ethischen Richtlinien verpflichtet, sich auf den neuesten theoretischen und methodischen Stand der eigenen Profession zu halten. Dazu bietet die ÖVS regionale, überregionale und internationale Weiterbildungsveranstaltungen an und hat ein internes Prüfungsverfahren entwickelt.
- ▶ Die Mitglieder erhalten eine eigene Supervision und Intervision.

### Internationale und nationale Kooperation:

- ▶ Die ÖVS ist Gründungsmitglied der ANSE (Association of National Organisations for Supervision in Europe) und somit in den internationalen Austausch von Erfahrungen und in die Entwicklung europäischer Standards von Beratung involviert.
- ▶ Im Bereich Coaching pflegt die ÖVS in Österreich mit dem ACC (Austrian Coaching Council) einen kollegialen Austausch.

[www.oevs.or.at](http://www.oevs.or.at)

dient eine fortlaufende, berufsbegleitende Supervision primär dazu, eine professionelle Haltung aufrechtzuerhalten.

Supervision kann Teams oder Einzelpersonen weiters dabei helfen, Veränderungsprozesse besser zu bewältigen. Diese irritieren meist und wecken Befürchtungen, die den Blick auf mögliche Chancen trüben. In der Supervision können alle Beteiligten reflektieren, welche Auswirkungen Veränderungen auf sie persönlich und auf die Gruppe haben, um in einem nächsten Schritt Handlungsoptionen und -perspektiven zu entwickeln.

Supervision ist neben anderen Instrumentarien außerdem ein wichtiges Element der Qualitätssicherung in der Arbeitswelt.

Durch die wiederkehrende Reflexion der relevanten Arbeitszusammenhänge entstehen fruchtbare Feedbackschleifen für die Organisation.

Coaching unterstützt insbesondere Führungskräfte in der Planung, Durchführung und Reflexion ihrer Leitungsaufgaben. Viele Führungskräfte werden erst im Laufe ihrer beruflichen Karriere mit Managementaufgaben betraut und damit vor völlig neue Anforderungen gestellt. Neben Aus- und Weiterbildungen können ihnen Coachings dabei helfen, ihren Aufgaben gerecht zu werden.

Führen ist eine einsame Aufgabe, da mit steigender Hierarchieebene die Anzahl der Kollegen abnimmt. Auch die oft als Unterstützung

gedachten Thinktanks oder Führungskräftezirkel erleben sie häufig als „Konkurrenzansammlung“. Coaching ist dann der einzige Ort, in dem sie geschützt über ihre Probleme, Zweifel, Irritationen, aber auch über ihre Erfolge reden können.

### Was sollen Unternehmen beim Einsatz beachten?

Supervision gehört in einigen Branchen zur Tätigkeit dazu – und wird in den Arbeitsverträgen der Mitarbeiter entsprechend geregelt. Wichtig ist jedoch, dass alle Beteiligten durch die Selbstverständlichkeit der Supervision nicht deren Ziele aus den Augen verlieren. Häufig ist es notwendig, sich auf das Beziehungsgeflecht „Mensch–Arbeit–Organisation“ zu besinnen und dabei insbesondere die Aufgabenstellung der Organisation zu reflektieren. Denn andernfalls kann die Supervision schnell in einem ziellosen Austausch versanden.

Wenn Unternehmen Supervision oder Coaching wegen akuter Schwierigkeiten oder geplanter Veränderungen einführen möchten, sollten sie die Situation genau analysieren und ihre Zielsetzungen klären. Gute und erfahrene Supervisoren und Coachs sind auch daran zu erkennen, dass sie viel nachfragen und behilflich sind, eine erste Diagnose zu erstellen, um dann Vorschläge zu unterbreiten, wie sich diese bearbeiten lassen. So kann es zum Beispiel sein, dass ein Berater, der für eine Teamsupervision angefragt wurde, ein Leitungscoaching vorschlägt, weil dieses dem Problem eher gerecht wird. Möglicherweise sind weder Supervision noch Coaching die passende Antwort, sondern eine Weiterbildung oder eine Teamentwicklung.

Personalverantwortliche sollten sich jedoch auch bewusst machen, dass Supervision und Coaching unterstützende Beratungsformate sind, die ihre Grenzen haben. Strukturelle Mängel in der Organisation lassen sich auch mit der besten Supervision und dem intelligentesten Coaching nicht beheben. Professionelle Berater würden entsprechende Aufträge ablehnen. Unternehmen sollten sich also im Vorfeld genau überlegen, für welche Aufgabenfelder sie Supervisoren und Coachs engagieren. Denn ansonsten laufen sie Gefahr, wertvolle Ressourcen zu verschwenden.