



Führungskräfte entdecken Supervision

Coaching und Einzelberatung für Manager hat längst Einzug in Führungsetagen genommen. Seit Kurzem reiht sich ein weiterer Begriff im Instrumentarium der Chefetagen ein: Supervision.

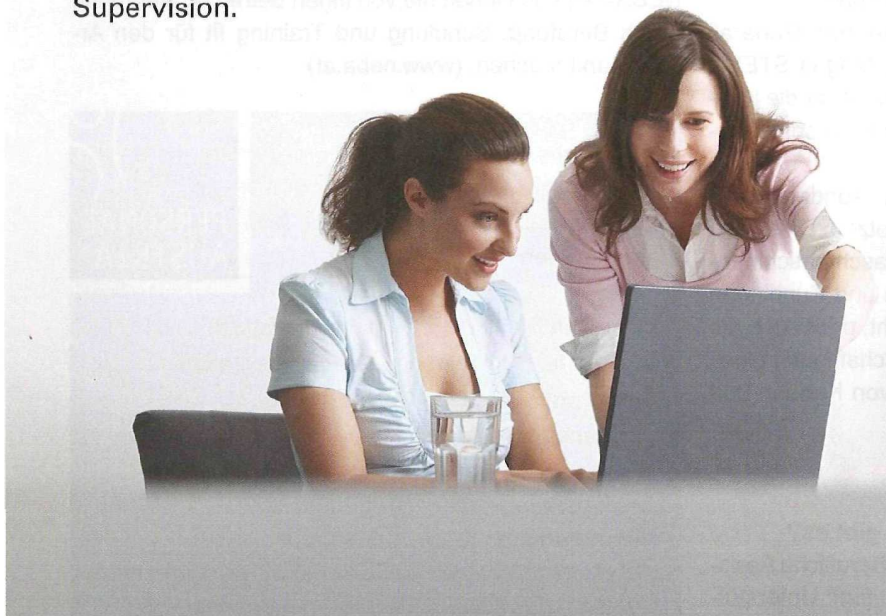


Foto: Irgimage

Supervision und Coaching werden zunehmend von Führungskräften in Anspruch genommen, speziell in mittleren und größeren Unternehmen und hier besonders von den „Sandwich-Managern“ der zweiten und dritten Ebene. Die haben es doppelt schwer, bekommen sie doch den Druck von unten und von oben gleichzeitig zu spüren und finden sich daher oft in einer scheinbar ausgewogenen Situation wieder, die nicht nur den beruflichen Alltag anstrengender macht als nötig, sondern auch oft die

private Lebensqualität – bis hin zum Burnout – stark einschränkt. Der Bedarf, sich hier die passende Beratung zu holen, um der Veränderung aktiv ins Auge zu sehen, entsteht manchmal aus einem bestimmten Anlass heraus und sucht Lösungen für ein konkretes Problem, wie zum Beispiel die mangelnde Unterstützung oder Rückendeckung von Vorgesetzten, den Umgang mit knapper werdenden Ressourcen bei vorgegebenen Zielen oder größere Veränderungsprozesse etwa durch eine Firmenfusion.

Who ist who in der Szene?

Auch wenn die Grenzen fließend sind und verbindliche Begriffsdefinitionen fehlen, so zeigt sich doch, dass neben dem eher auf das auf Einzelpersonen fixierten Coaching zunehmend die Supervision mehr Raum einnimmt. Hier macht es das Sprachverständnis nicht besser, denn während im anglo-amerikanischen Raum der „Supervisor“ eine sehr klare überwachende Funktion hat, steht im deutschsprachigen Raum vielmehr die Unterstützung bei Entscheidungen im Vordergrund.

Dr. Wolfgang Knopf, Geschäftsführer der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS), beschreibt den Unterschied so: „Ziel von Supervision ist es, im Einzelgespräch, im Team oder in der Gruppe berufliche Situationen zu reflektieren und erfolgreich zu gestalten. Supervision hilft bei Belastungen, unterstützt bei Entscheidungen, klärt Aufgaben und Rollen und dient der Mobbing- und Burnout-Prophylaxe. Coaching ist eine spezielle Form von Supervision, die sich an Einzelpersonen mit Führungsaufgaben wendet. Coaching bietet Beratung zu Managementaufgaben, Impulse zur Gestaltung der Führungsrolle, Unterstützung bei Veränderungsprozessen und Hilfe bei der Karriereplanung.“ Bei der Organisationsberatung und -entwicklung hingegen liegt der Fokus auf einer „Einheit“ wie einem Unternehmen und dessen Strukturen, und im Zusammenhang damit auf der zielgerichteten Begleitung bei Veränderungen des Betriebes oder einer Abteilung.

Die „richtige“ Qualität finden

Letztendlich führt die Begriffsunklarheit dazu, dass sich viele sogenannte „Berater“ am Markt tummeln und für den Konsumenten die Entscheidung schwerfällt, aus dem umfassenden Angebot den passenden – im Sinne eines qualitätsgesicherten Angebotes – zu filtern. Es braucht mittlerweile schon fast Beratung für den Beratungsmarkt, um sich hier gut zu orientieren.

„Die ÖVS wurde 1994 gegründet, um die Qualität von Supervision und Coaching in Österreich zu sichern und anerkannte Qualitätskriterien einzuführen. Die Mitglieder müssen eine ÖVS-zertifizierte Ausbildung nachweisen und ihr Können

Karriere

alle drei Jahre erneut überprüfen lassen“, so gibt Knopf Einblick in die Qualitätsanforderungen.

Die Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching hat sich als Berufsverband für Supervision und Coaching des Themas intensiv angenommen und bietet auf ihrer Webseite eine Datenbank, die eine gezielte Suche nach Supervisoren nach Region und Schwerpunkten ermöglicht. Wer hier gelistet ist, bürgt bereits für Qualität, denn: von der ÖVS anerkannte Supervisoren und Coaches verfügen über eine Ausbildung, die sich am Europäischen Kompetenzprofil für Supervision und Coaching orientiert. Zu den Voraussetzungen gehören ein Mindestalter von 27 Jahren, ein Hochschulabschluss oder eine vergleichbare Ausbildung, mindestens fünf Jahre Tätigkeit in einem Beruf sowie die Teilnahme an Supervision und Selbsterfahrung.

Damit aber nicht genug: „Die Absolventen müssen ihr Know-how regelmäßig durch ein Qualitätsentwicklungsgespräch nachweisen, das die Themen Beratungskonzept, Auftragsklärung, Evaluation und Reflexion sowie die Fortbildungen behandelt“, erklärt Knopf. Von den vielen auf dem österreichischen Markt angebotenen Ausbildungen sind nur 16 von der ÖVS akkreditiert und garantieren diese Qualitätsansprüche. Eine Ausbildung zum Supervisor dauert zweieinhalb bis dreieinhalb Jahre und kostet zwischen 9.000 und 15.000 Euro.

Kein Tabuthema mehr

Während sich in der Praxis die Professionen und Inhalte immer mehr angleichen, zeichnet sich doch ein neuer Trend ab: Manager setzen die Methoden der Supervision zunehmend für sich selbst ein. Das heißt, dass rund ein Viertel bis ein Drittel der Teilnehmer, die eine Ausbildung für Supervision machen, das nicht lernen wollen, um später als Supervisor zu arbeiten, sondern um ihre Führungsaufgaben besser erfüllen zu können. Gerade für jüngere Führungskräfte ist es mittlerweile „normal“, sich Unterstützung in schwierigen Situationen zu holen. „Während früher Beratungsbedarf als ein Zeichen der Schwäche angesehen wurde, hat es einen Tabubruch gegeben. Manager von heute sehen das als Erleichterung und ein Tool um rascher zu guten

Lösungen zu kommen“, sagt Knopf. Waren es bisher etwa Branchen wie der Bildungsbereich oder das Gesundheits- und Sozialwesen sowie Einsatzkräfte wie Rettung oder Feuerwehr, die ihre Mitarbeiter mithilfe von Supervision in schwierigen Phasen Unterstützung geboten haben, ist das Thema heute in allen Branchen en vogue, wie zum Beispiel für Mitarbeiter einer Kunden-Hotline in einem Telekommunikationsunternehmen. „Dabei hilft Supervision nicht nur, inhaltliche Fragen aufzugreifen, sondern aus der Metaperspektive auf Arbeitsprozesse zu blicken und zu reflektieren, was

vorgeht“, beschreibt Knopf. Manchmal geht es einfach darum, den geschützten Raum, in dem ein Manager über seine Aufgaben reflektieren kann, ohne eine Blöße fürchten zu müssen.

Neue Wachstumsbranche

Kein Wunder also, dass die ÖVS der Branche ein erfreuliches Wachstum vorhersagt: „Die Nachfrage wächst jährlich schätzungsweise um gut 5 %. Zugleich nimmt auch die Zahl der Supervisoren zu, um jährlich 3 bis 5 %. Warum das so ist, weiß der Geschäftsführer aus Erfahrung: „Supervision und Coaching

Karriere

werden als effiziente Tools erkannt. Es spricht sich langsam herum, dass es eine günstige Erste Hilfe ist. Zugleich ist Supervision zunehmend fixer Bestandteil einer Job Description und zeigt die Professionalisierung der Arbeitgeber. Gleichzeitig steigt der Bedarf nach Supervision nach Ansicht des Experten auch deshalb, weil die psychische Belastung in der Arbeitswelt größer geworden ist. „Das liegt an der zunehmenden Beschleunigung der Abläufe, man muss just-in-time liefern und auf E-Mails sofort reagieren. Es liegt aber auch an den anspruchsvolleren Kunden und ‚mündigeren Patienten‘, die fordernd auftreten, was den zwischenmenschlichen Umgang schwieriger macht“, weiß der ÖVS-Experte. Es entsteht damit auch ein neuer Typ von Supervisor, der nicht mehr aus dem sozialpädagogischen und psychotherapeutischen Feld kommt, sondern in einem Unternehmen gearbeitet hat und einen wirtschaftlich-beruflichen Hintergrund mitbringt.

Neue Themen poppen auf. Nach wie vor im Trend sind Themen wie Burnout-Prophylaxe und Arbeitsorganisation unter stetigem Leistungsdruck. Agiles Management als neues Führungsprinzip und Organisationsstruktur, die sich flexibel und ständig den wechselnden Anforderungen anpasst, ist nicht jedermanns Sache und kann von Mitarbeitern durchaus als belastend empfunden werden. „Die Unsicherheit in der Arbeitswelt ist ein großes Thema. Viele Aufgaben sind längst nicht mehr auf lange Sicht planbar und das sorgt für Ängste“, weiß Knopf. Diese sogenannte „VUKA-Welt“ wird bestimmt von V

Dr. Wolfgang Knopf,
Geschäftsführer der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS)



Foto: ÖVS/Hatzmannseder

wie Volatilität, also der zunehmenden Häufigkeit, Geschwindigkeit und dem Ausmaß von meist ungeplanten Veränderungen. Dem U wie Unsicherheit, dem abnehmenden Maß an Vorhersagbarkeit von Ereignissen in unserem privaten und beruflichen Leben. Dem K wie Komplexität, die sich auf die steigende Anzahl von unterschiedlichen Verknüpfungen und Abhängigkeiten, welche viele Themen in unserem Leben undurchschaubar machen, bezieht und dem A für Ambiguität, der Mehrdeutigkeit der Faktenlage, die falsche Interpretationen und Entscheidungen wahrscheinlicher macht.