



Am meisten Energie
liegt im

Scheitern

fokussiert
informiert
aufgefallen

Editorial



Peter Schwarzenbacher
Geschäftsführer der ÖVS

Der Titel dieser Ausgabe – Am meisten Energie liegt im Scheitern – stammt aus einer news-Redaktionssitzung: Das Redaktionsteam war damit beschäftigt, das Thema Scheitern in der Supervision zu vertiefen bzw. zu verdichten und ist so zu dieser Erkenntnis vorgedrungen. Bewusst wollten wir dabei oberflächliche Weisheitssprüche meiden. Andreas Heindl ist in seinem Grundsatzartikel dem Begriff Scheitern und seinen vielschichtigen Bedeutungen nachgegangen, angereichert mit konkreten Alltagsbeispielen. Bezugnehmend auf das Buch des Philosophen Byung-Chul Han „Müdigkeitsgesellschaft“ bin ich dem Phänomen eines derzeit oft individuell empfunden Scheiterns in einer sich jedoch global ereignenden Krise nachgegangen. Bernhard Lehr konnte dankenswerterweise gewonnen werden, um die Gründe des erfolgreichen Scheiterns von Organisationen vor allem im Sozialbereich zu beleuchten. All dem steht ein ausführlicher Beitrag von Sabine Karlinger gegenüber: Sie ist Supervisandinnen und Supervisanden begegnet, die ihrerseits Supervision als gescheitert erlebt bzw. empfunden haben. Eine Sammlung von Beiträgen zum Schwerpunktthema, die Sie geschätzte Leserin und geschätz-

ter Leser anregen sollen, die eigene Erfahrung und Vorgangsweise in Bezug auf Scheitern in der Supervision und im Leben zu reflektieren.

Im Informationsteil finden Sie einen „State of the art“-Beitrag von Esther Gruber-Seidl und Bettina Strümpf zur Intervention aus berufsethischen Sicht sowie weitere ÖVS-Nachrichten. Besonders hinweisen möchte ich diesmal auf die Ankündigungen der ANSE-Sommeruniversität 2013 in Litauen und die Generalversammlung im Mai 2014 in St. Pölten: Da feiern wir 20 Jahre ÖVS. Wieder ist ein Leserbrief eingelangt, den wir gerne hier veröffentlichen und wir erneuern unseren Aufruf, uns Rückmeldung zu geben bzw. sich am fachlichen Diskurs innerhalb der Profession zu beteiligen.

Dieser Ausgabe liegt wiederum ein Exemplar der „Positionen“ sowie die Einladung und Tagesordnung zur ÖVS-Generalversammlung im Mai 2013 in Salzburg bei!

Ihnen allen viel Anregendes beim Lesen!

*Ihr
Peter Schwarzenbacher*

Inhalt

- 3 **„Did you ever see a more splendiferous crash?“ oder vom richtigen Scheitern**
Andreas Heindl
- 5 **Vom individuellen Scheitern in einer globalen Krise**
Peter Schwarzenbacher
- 7 **Erfolgreich scheitern oder funktional dilettantieren**
Bernhard Lehr
- 9 **Es hinterlässt Spuren**
Sabine Karlinger
- 14 **State of the art: Intervention**
Esther Gruber-Seidl, Bettina Strümpf

- 15 **ÖVS-Wissenschaftspreis 2013**
- 15 **Willkommen – Neue ÖVS-Mitglieder**
- 16 **Finanz & Co**
Günther Fisslthaler
- 16 **Veranstaltungen**
- 16 **Termine**
- 17 **reflektiert**
- 18 **aufgeblättert**
- 19 **publiziert**
- 20 **ANSE Summer University 2013**

BEILAGEN: Einladung und Tagesordnung zur Generalversammlung 2013, Positionen



„Did you ever see a more splendiferous crash?“ oder vom richtigen Scheitern

Von Andreas Heindl

Wenn von Scheitern die Rede ist, meint man selten die Ortschaft Scheitern bei Uttendorf in Salzburg. Vielmehr denkt man an Misserfolg und Versagen, an Zerbrechen und Zertrümmern. Und da wäre man auch in der ursprünglichen Bedeutung des Wortes. Im 16. Jahrhundert war das Wort zuscheitern und zerscheitern für „in Stücke brechen“ noch gebräuchlich. Wir kennen noch die Holz-Scheiter für die gesplitteten und zerteilten Holzstämme. Das Scheit ist also das zerteilte Ganze, das Zersplitterte, Zerbrochene, das Zerstörte und Zerrüttete.

Die Bedeutung hat sich allerdings gewandelt. Das Scheitern bezieht sich nicht nur auf das kaputte Ganze, sondern auch auf das angestrebte Ganze. Auf eine nicht erreichte Idealvorstellung, die, wäre sie erreicht worden, als Erfolg gewertet worden wäre. Scheitern setzt eine Erwartung, eine Erfolgsvorstellung voraus. Scheitern, so könnte man sagen, ist die Kehrseite des Erfolges. Scheitern ist der Erfolg,

der nicht eingetreten ist, eine Zielvorstellung, die sich auflöst, die zerbröselt und sich verflüchtigt.

Scheitern tut weh. Es ist nicht witzig zu scheitern. Es ist eine sehr schmerzhaft Erfahrung, die jeder Mensch, der schon öfter ehrgeizig ein Ziel verfolgt hat, wahrscheinlich schon gemacht hat. Scheitern setzt voraus, dass man etwas versucht hat, etwas angestrebt hat, das nicht so leicht umsetzbar oder zu erreichen ist. Scheitern heißt, dass sich vieles von dem, was man erwartet und ersehnt hat, nicht erfüllt und alles ganz anders wird. Karoline aus Ödön von Horváths Drama „Kasimir und Karoline“ erklärt dieses Gefühl des Scheiterns sehr treffend, wenn sie in der 114. Szene vor sich hin sinniert: „Man hat halt oft so eine Sehnsucht in sich aber dann kehrt man zurück mit gebrochenen Flügeln und das Leben geht weiter, als wär man nie dabei gewesen.“ (Horváth, Kasimir und Karoline)

Sehnsucht ist der Antrieb für Veränderung und Erfolg. Scheitern gehört zum Erfolgskal-

Niemand scheitert im Geheimen. Der Gesichtsvverlust ist das Peinliche am Scheitern.

kül. Und manchmal ist das Scheitern auch ein Glücksfall. Viele Innovationen sind auf Scheitern zurückzuführen. Es geht dann nur darum, das Potenzial und die Möglichkeit der neuen Variation zu erkennen, zu selektieren und damit weiterzuarbeiten. Das wäre dann im Sinne Luhmanns auch als Evolutionsprozess zu verstehen. Luhmann beschreibt evolutionäre Veränderungen auf der Grundlage dreier Mechanismen – der Variation, der Selektion und der Retention oder Stabilisierung. Das Scheitern ist demnach eine Variation des Erfolges, das Erfolgspotenzial bleibt bestehen. Die Kunst besteht darin, es in der oft unüberschaubaren Variationslawine zu entdecken und festzuhalten. (Luhmann, Die Gesellschaft der Gesellschaft, S. 413ff)

Als Beispiel für dieses erfolgsmomente Scheitern wird gerne die Erfindung des Post-its von 3M bemüht. Demnach soll der Chemiker Spencer Silver von 3M im Jahr 1968 an der Entwicklung eines neuen Superklebers gescheitert sein. Der Superkleber sollte stärker als alle bekannten Klebstoffe werden. Das Ergebnis war eine klebrige Masse, die sich leicht auf alle Flächen auftragen ließ, sich allerdings auch leicht wieder löste. Das einzige Produkt, das daraus hergestellt wurde, war eine Art Pinnwand, die ohne Pins auskommen sollte. Das Board wurde mit dem Klebstoff bestrichen und die Karten konnten draufgeklebt und leicht wieder entfernt werden. Das Board wurde kaum verkauft. Erst Jahre später, 1974, erinnerte sich sein Kollege Art Fry, während einer Kirchenchorprobe, an den Klebstoff. Er ärgerte sich über die ständig aus den Notenheften fallenden Lesezeichen. Nach der Probe suchte er den Kleber im Labor, trug ihn auf die Lesezeichen auf und erprobte sie beim folgenden Auftritt mit dem Kirchenchor. Es hat funktioniert und das Post-it wurde zum Erfolg. Mittlerweile gelten sie, zumindest laut US-Zeitschrift „Fortune“, als eine der wichtigsten Erfindungen des 20. Jahrhunderts.

Für Spencer Silver war es ursprünglich ein Versagen, das auch von anderen wahrgenommen wurde. Niemand scheitert im Geheimen. Der Gesichtsvverlust ist das Peinliche am Scheitern. Das Scheitern selbst ist nur ein Ärgernis, wenn auch oft mit weitreichenden Folgen. Alles Schönreden, wie, „Man muss verstehen die Früchte seiner Niederlagen zu ernten“ (Otto Stoessl) oder „Fehler sind das Tor zu neuen Entdeckungen“ (James Joyce), ist daher nicht wirklich tröstend und hilfreich, sondern vielmehr ein zusätzliches Ärgernis, weil die Bemühungen und die Enttäuschung nicht gewürdigt werden.

Mit der nötigen Distanz gelingt es dann durchaus, gedankliche Wendungen zu vollzie-

hen und dem Scheitern etwas Positives abzugewinnen oder im evolutionären Sinn in der Variation des „Scheiterhaufens“ das Innovative zu entdecken. Dieser Prozess braucht oft Zeit. So hat Nikos Kazantzakis, der griechische Schriftsteller und Philosoph, auch erst nach 30 Jahren sein gescheitertes Bergbauprojekt von 1917 aufgearbeitet und seinem damaligen Unternehmenspartner Alexis Sorbas in dem gleichnamigen Roman ein Denkmal gesetzt. Der Satz „Heh, Boss! Hast du jemals erlebt, dass etwas so bildschön zusammenkracht?“, nachdem die Drahtseilbahn ihres Bergwerkes in sich zusammenbricht, wurde mit der Verfilmung mit Anthony Quinn als Alexis Sorbas legendär. In der Originalfassung „Did you ever see a more splendid crash?“ kommt durch die Wortschöpfung splendid die prachtvollere, zerstörerische Kraft der Katastrophe noch besser zur Geltung.

Diese Erkenntnis, dem Leid und der Enttäuschung etwas Positives abzugewinnen, kommt immer erst im Nachhinein. Und wie bei allen nachhaltigen Veränderungen ist es unumgänglich, sich das Scheitern, das eigene Versagen einzugestehen. Das Scheitern ist in dem Sinn wie ein Veränderungsprozess. Und erst nach dem Eingestehen der eigenen mangelnden Kompetenz wird es möglich, neue Wege und Zugänge zu erproben. Dieses Eingestehen des Versagens, dieses Eingestehen des Nichtwissens, dieses Eingestehen des Scheiterns erfordert Mut. Und genau das ist der Punkt, an dem sich die „Erfolglichen“ von den „Versagern“ unterscheiden. Mut und Zuversicht sind erforderlich, durch das „Tal der Tränen“ zu gehen. Da gilt es, nichts zu verleugnen oder schönzureden, nichts zu überspringen oder abzukürzen. Es geht darum, sich dem Versagen nicht zu entziehen und dabei Haltung zu bewahren. Sätze, wie „Ein Misserfolg ist lediglich die Möglichkeit, schlauer von Neuem zu beginnen“, oder „Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist“ von Henry Ford helfen möglicherweise, das eigene Versagen anderen gegenüber mit Würde zu vertreten. Wer mit Haltung versagt, gewinnt an Achtung. Nicht wenige Versager haben durch Haltung in ihrem Scheitern an Ansehen gewonnen.

In diesem Sinn soll man ruhig mutig handeln und das Scheitern in Kauf nehmen, jedoch die Größe haben, es zu verantworten. Wer sich vorm Scheitern fürchtet, hat auch Angst vorm Handeln und ist dann auch zu feig, die Verantwortung zu übernehmen. In diesem Sinn könnte man sagen: Keine Angst, Scheitern ist die Voraussetzung für Entwicklung und Evolution. Scheitern ist Schöpfung.

Vom individuellen Scheitern in einer globalen Krise

Peter Schwarzenbacher über das Büchlein „Müdigkeitsgesellschaft“ des Philosophen Byung-Chul Han¹

Scheitern kündigt sich oft durch eine vorausgehende Zeit der Krise² an bzw. kann die Erfahrung von Scheitern eine krisenhafte Zeit auslösen. Byung-Chul Han, der in Karlsruhe Philosophie lehrt, legt in den 68 Seiten seines ganz unscheinbaren Büchleins „Müdigkeitsgesellschaft“ den Fokus seiner philosophischen Betrachtungen auf die aktuell wahrnehmbare gesellschaftliche bzw. globale Krisensituation, indem er individuelle Erfahrungen von Scheitern als Symptome dieser Krise und dahingehend unangemessene individuelle und kollektive Abwehrstrategien reflektiert.

Han bezeichnet das 20. Jahrhundert als das immunologische, das dem bakteriologischen Zeitalter folgte und macht dies an jeweiligen Leitkrankheiten deutlich. So ging das bakterielle Zeitalter spätestens mit der Erfindung der Antibiotika zu Ende. Das immunologische Zeitalter des 20. Jahrhunderts war stark geprägt von viralen Krankheitsformen, wie etwa dem Auftreten von HIV und seinen dramatischen Folgen.

Han beschreibt in der Folge ausführlich in seiner klaren Gesellschaftsanalyse, wie und wodurch der Wechsel vom viralen zum neuronalen Zeitalter am Übergang vom 20. ins 21. Jahrhundert stattgefunden hat, mitsamt den großteils unheilvollen Auswirkungen auf Individuum, Organisationen und Gesellschaft. So ist dieses neuronale Zeitalter – pathologisch betrachtet – nicht mehr an Infektionskrankheiten zu erkennen, sondern an neurologischen „Infarkten“, wie beispielsweise Depression, ADHS, Borderline-Störungen oder eben Burn-out-Syndrom.

Im vorangegangenen immunologischen Zeitalter waren medizinische und gesellschaftliche Infektionskrankheiten mit dem Krankheitstyp angemessenen Abwehrstrategien bekämpft worden. Es galt, die Negativität des Fremden abzuwehren. Hierfür ist nicht nur der Kalte Krieg ein brauchbares Beispiel für Schemata wie Innen-Außen, Freund-Feind oder eigen-fremd. (S. 6f)

Im neuronalen Zeitalter leiden wir nicht mehr an der Negativität des immunologisch Anderen – den oder das es zu bekämpfen gilt – sondern am Übermaß an Positivität des Eigenen. Han stellt nun die Hypothese auf, dass

ein Hauptmerkmal der aktuellen europäischen bzw. weltweiten Krise die falsche Wahl der gesellschaftlichen Lösungsstrategien sei: Man versuche, neurologische Krankheitsformen immer noch mit immunologischen Mitteln zu begegnen. Andersheit jedoch ist im Begriff zu verschwinden und an ihre Stelle tritt die Differenz, denn für Han vertragen sich ein immunologisches System und seine Abwehrmechanismen nicht mit dem Globalisierungsprozess. Die Gesellschaft und somit auch Organisationen und Individuen leiden folglich an einer Armut an Negativität und an einem Zuviel an Positivität. Gewalt gehe eben nicht nur vom Fremden, sondern auch vom Gleichen aus und er führt als Beispiele u.a. Überproduktion, Überleistung



oder Überkommunikation an. Immunologische Abwehrstrategien scheinen hier wirkungslos, es kommt zu Erschöpfung, Ermüdung und Erstickung am Übermaß an Positivem. (S. 12f)

„Die Gewalt der Positivität setzt keine Feindschaft voraus. Sie entfaltet sich gerade in einer permissiven und befriedeten Gesellschaft. Darum ist sie unsichtbarer als die virale Gewalt. Sie bewohnt den negativitätslosen Raum des Gleichen, [...]. Die Positivierung der Welt lässt neue Formen der Gewalt entstehen. Sie gehen nicht vom immunologisch Anderen aus. Vielmehr sind sie dem System selbst immanent. Gerade aufgrund ihrer Immanenz sprechen sie die Immunabwehr nicht an. Jene neuronale Gewalt, die zu psychischen Infarkten führt, ist ein Terror der Immanenz.“ (S. 14f)

Im fachlich-literarischen Diskurs mit Alain Ehrenberg und Nietzsche kommt Han zur Erkenntnis, dass es der depressive Mensch ist, der sich freiwillig selbst ausbeutet – ohne Fremdzwang. In der Leistungsgesellschaft fallen Freiheit und Zwang zusammen. Es ist der



Imperativ der Leistung als neues Gebot in der postmodernen Arbeitsgesellschaft, der krank macht. Es ist insgesamt der Verlust einer tiefen, kontemplativen Aufmerksamkeit als kulturelle Leistung der Menschheit zu beklagen, die von einer Hyperaufmerksamkeit verdrängt wird und dem Verhalten von Wildtieren nicht unähnlich scheint. Schon Nietzsche hat das Ende der Menschheit mit dem Verlust der Beschaulichkeit konnotiert. (S. 20ff)

Han geht in der Folge der Frage nach, warum die Arbeits- und Leistungsgesellschaft keine freie werden konnte, sondern nur neue Zwänge hervorrief und verwendet – meist dif-

ferenzierend und kritisch – Hannah Arendts „Vita activa“ als Reflexionsleitfaden, indem er auf die Vita contemplativa als Wesen menschlichen Seins verweist. (S. 30ff)

Zunehmende Positivierung von Gesellschaft und Organisationen und eine Hyperaufmerksamkeit als deren Folge schwächen Gefühle wie Angst, Trauer oder Wut. Anstelle einer mehr oder weniger gelingenden Handhabung dieser menschlichen Reaktionen, die jedoch immer auf ein Gegenüber abzielen, treten nun Phänomene wie Müdigkeit in Erscheinung, denen mit Hirndoping mittels Neuro-Enhancer begegnet wird, um gleichsam eine Leistung ohne Leistung zu bewirken und damit nicht nur die menschliche Lebendigkeit auf neuronale Vitalfunktionen begrenzt wird. „Die Müdigkeit der Leistungsgesellschaft ist eine Alleinmüdigkeit, die vereinzelt und isolierend wirkt.“ (S. 55)

Han erschließt so im philosophischen Dialog mit Peter Handke die Notwendigkeit, aus der individuellen Isolation herauskommen und wieder im Da-Zwischen die Welt und das Leben wahrnehmen zu können. „Das Weniger an Ich äußert sich als ein Mehr an Welt.“ (S. 57)

Han weist bezugnehmend auf Handke auch darauf hin, dass es sich hier um eine Wir-Müdigkeit handelt, gleichsam einer Müdigkeit am Gegenüber, einer Dir-Müdigkeit, die sich in einer Erschöpfung des Ichs zeigt. „Die Erschöpfungsmüdigkeit ist eine Müdigkeit der positiven Potenz. Sie macht unfähig, etwas zu tun. Die Müdigkeit, die inspiriert, ist eine Müdigkeit der negativen Potenz, nämlich des nicht-zu. Auch der Sabbat, der ursprünglich aufhören bedeutet, ist ein Tag des nicht-zu, ein Tag, der befreit ist von jedem um-zu, um mit Heidegger zu sprechen, von jeder Sorge.“ (S. 60)

Han folgend sind wir als postmoderne Gesellschaft am Weg in die Müdigkeitsgesellschaft hinein. Offen und unabsehbar bleibt, wohin das führen wird und wie Individuen, Organisationen und Gesellschaft in Zukunft darauf reagieren und Antworten finden. Als ersten Schritt gilt es wohl, herkömmliche viral-immunologische Abwehrmechanismen auch im Gesellschaftlichen und Arbeitsweltlichen als weitgehend unwirksam zu erkennen, um dann dem neuronalen Krankheitsleitbild angemessene Lösungsstrategien zu entwickeln, die dem Menschsein im Wesen nach auch entsprechen.

1 Han, B.-C. (2010): Müdigkeitsgesellschaft. MSB Matthes & Seitz: Berlin.

2 Krise, hier verstanden als Zeit der Instabilität, als Übergang von einer Phase der Stabilität in eine nächste, wie etwa jeder Schritt, den wir tun, einen Moment von Krise beinhaltet.



Erfolgreich scheitern oder funktional dilettantieren

Von Bernhard Lehr

Vor 20 Jahren entdeckte ich folgendes Buch von Wolfgang Seibel, der an der Uni Konstanz lehrt: Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft 1992, 2nd pr.1994 (publizierte Habilitationsschrift).

Ich war von diesem Titel gebannt. Ich beschäftigte mich damit und es gab mir wichtige Hinweise für mein Arbeiten als Supervisor, Sozialarbeiter und Lektor.

Sehr kurz zusammengefasst weist Seibel darauf hin, dass die Problemlösungen des modernen Staates, aber auch jene durch den sogenannten freien Markt, nicht ausreichen. Im

Gegenteil, der moderne Staat, die moderne Gesellschaft schaffen viele neue Probleme.

Die staatlichen Organisationen sind in ihrer Handlungsweise an bürokratische Abläufe gebunden, die sinnvollerweise die Kontrolle der Einhaltung aller Rechtsvorschriften beinhalten. Wir kennen den Aspekt, dass diese Problemlösungen Zeit, viel Zeit, brauchen und vergessen dabei oft, wie wichtig die genaue Abhandlung von Ansprüchen ist.

Die Organisationen des „freien Marktes“ kümmern sich problemlösend meist nur dann, wenn Gewinn zu erwarten ist. Armut, Verbrechen, Umweltzerstörung sind nicht Probleme, die sich am freien Markt von selbst regulieren und Gewinn versprechen.

Für mich wird es wichtig, vor „dem funktionalen Dilettantismus“ nicht im Schrecken zu verharren, sondern mit den und für die Beteiligten handlungsfähig zu bleiben.

Dazwischen entstanden freie Wohlfahrts-träger, Non-Profit-Organisationen, Nichtregierungsorganisationen, die aus verschiedensten Überzeugungen gegründet und aktiv wurden.

Hier kommt bereits einmal das Wort „dilettieren“ ins Spiel – es hängt mit dem lateinischen Wort „delectare“ zusammen und dieses bedeutet: sich erfreuen. Menschen, die gesellschaftliche Probleme angehen und lösen wollen, haben letzten Endes auch Freude daran, Genuß zu tun, etwas für eine gerechtere, bessere Welt zu tun. – Manchmal ehrenamtlich, immer mehr aber professionell, beruflich. Sozial tätige Menschen verdienen sich durch ihr Sozial-tätig-Sein den Lebensunterhalt.

Hier kommt eine Ernsthaftigkeit ins Spiel: sich mit Problemen zu beschäftigen, bedeutet, auch sehr viel Anstrengung und Mühen einzugehen, ja Frust und Niederlagen erleben.

Und die Organisationen des sogenannten „Dritten Sektors“ sind einerseits ökonomisch begrenzt im Handlungsspielraum. Sie haben aber auch das bürokratische Verwaltungsprinzip nicht übernommen, was bedeutet, dass es für die anstehenden Probleme und deren Lösungen keine Verrechtlichung der Ansprüche gibt. Wenn jemand in einer Notschlafstelle nicht aufgenommen wird, bleibt die Entscheidungshoheit bei der Notschlafstelle. Wenn ein Jugendlicher durch sein Verhalten im Jugendzentrum stört, kann er nicht darauf setzen, dass er das Recht hätte, zu bleiben.

Und wenn eine Mitarbeiterin einer dieser Einrichtungen von einem Arbeitsprinzip, einem Leitbild, einer Anordnung der Leitung abkommt, dann kann sie auch aus mangelndem Vertrauen gekündigt werden – rechtlich werden diese Konflikte nur bedingt in der Organisation abgehandelt, in seltenen Fällen an Arbeits- und Sozialgerichte delegiert.

Der Dritte Sektor kann also Probleme schnell und flexibel aufgreifen und darauf reagieren. Wenn diese Probleme aber nicht gelöst werden, weil sie mangels Finanzierung unlösbar sind oder mangels geeigneter Methoden oder aus Mangel an Zeit zur Durchführung von wichtigen Abläufen und vielem mehr, wenn diese Probleme also nicht gelöst werden können, steht ein Scheitern im Raum.

Dieses Scheitern kann auch Dilettantismus genannt werden, ein ungenügendes Handeln, ein stümperhaftes Tun – zwar ursprünglich aus Freude (delectare), aber letztlich ein Scheitern.

Seibel nennt diese Organisationen im Dritten Sektor aber „erfolgreich scheiternde“ mit folgenden kurzgefassten Erklärungen:

- Für den Sozialstaat liegt der Erfolg in der Delegation der Probleme und deren Lösung an andere.

- Für den freien Markt liegt der Erfolg in der Delegation der Probleme und deren Lösung an andere.
- Für die Beschäftigten im Dritten Sektor gibt es Beschäftigung, gut bezahlte und nicht immer gut bezahlte, oft aber auch sehr prekäre Arbeitsverhältnisse.
- Für jene, die Probleme haben, werden diese oft wenigstens zum Teil gelöst.

Seibel spricht dann sogar von „einer Stärke der Mittelmäßigkeit“ in der deutschen Demokratie. Nicht weit davon liegt Österreich. Dieser Gedanke tut fast körperlich weh.

Was bedeutet das für mich als Supervisor?

Ich bin vielfach mit Menschen konfrontiert, die sich um Lösungen abmühen, die daran leiden, dass sie Grenzen erleben müssen und die das Scheitern nicht ertragen können. Wenn diese Menschen beginnen, sich gegenseitig abzuwerten, oder der Welt rundherum Böswilligkeit unterstellen, oder oft auch die von Problemen betroffenen Menschen als unzulänglich erachten, dann wird es wichtig, an diese größeren Prozesse als Supervisor selbst zu denken und an der Erkenntnisfähigkeit der Beteiligten zu arbeiten.

Für mich wird es wichtig, vor „dem funktionalen Dilettantismus“ nicht im Schrecken zu verharren, sondern mit den und für die Beteiligten handlungsfähig zu bleiben. In meiner Begrifflichkeit spreche ich dann davon, „dysfunktionale Kommunikationskreisläufe“ verändern zu helfen.

In diesen Ausgangslagen, dass Probleme bestehen bleiben, mehr werden, oder auch nicht zu lösen sind, entstehen Teufelskreise, „circuli vitiosi“, die das Handeln noch schwieriger machen oder Eskalation und Scheitern erzeugen.

Parallel zur Lektüre von Seibel halfen mir dann in meiner Entwicklung Paul Watzlawick mit seinen Hinweisen, dass Probleme auch unlösbar sein können (paradoxaerweise speziell in seinem Buch zusammen mit Weakland und Fisch: CHANGE. Principles of Problem Formation and Problem Resolution) und Walter Milowiz: Teufelskreis und Lebensweg: Systemisch denken im sozialen Feld.

Es bleibt eine Kunst, das Scheitern erfolgreich zu sehen, im Dilettantismus an das lateinische „delectare“ zu denken, und im Pessimismus humorvoll zu bleiben.

***Bernhard Lehr** ist Supervisor (ÖVS), Lehr-Supervisor und -Trainer, u.a. Vertragslehrer an der Bundesakademie für Sozialarbeit, Wien.*



Es hinterlässt Spuren

Scheitern (in) der Supervision – wie es Supervisandinnen und Supervisanden erleben, von Sabine Karlinger

Trau dich, Fehler zu machen! Daraus kannst du am meisten lernen!“ Auch heute bin ich für diese Worte einer wertgeschätzten Supervisionskollegin am Beginn meiner Ausbildung und Tätigkeit als Supervisorin sehr dankbar. Es ist ein weiser, anspruchsvoller und zugleich befreiender Ansatz mit unbeschränkter Gültigkeit. Fehler zu machen oder an Aufgaben zu scheitern, gehört zu unserem Leben. Diese Situationen zu erkennen, zu reflektieren und aus ihnen zu lernen, ermöglicht uns Weiterentwicklung. Dafür braucht es aber auch Mut und Bereitschaft, ein kritisches Auge auf eigene Grenzen, auf Fehler, auf Momente des Scheiterns zu werfen und mit daraus entstehenden Gefühlen wie Scham oder Angst umzugehen. Verbesserung sowie Qualitätssicherung in Arbeitsprozessen braucht Selbstreflexion und -kritik genauso wie den Blick von außen, Rückmeldungen von Kooperationspartnerinnen und -partnern, von Auftraggebenden, vom Gegenüber, an dieser Stelle von Supervisandinnen und Supervisanden.

„Ich merke es, wenn ich dauernd unzufrieden bin und das Gefühl habe, dass ich wenig von der Supervision habe, dass es einfach hint’ und vorn’ nicht passt“, fasst eine der Interviewees zusammen, die ich dazu befragte, ob sie eine gescheiterte Supervision erlebt hätten bzw. wann für sie Supervision scheitern würde.

Was verursacht denn nun Unzufriedenheiten, den Wunsch nach einem Ende, den Eindruck von Scheitern? Und wann wird es bemerkt? Sechs Supervisandinnen und Supervisanden gaben dazu Auskunft.

Eine Frage des Settings

Sind Team- oder Gruppen-Supervisionen etwa anfälliger fürs Scheitern? Eine der sechs Befragten erzählte von einer gescheiterten Einzel-Supervision, während sich vier Personen rascher an schwierige Team- bzw. Gruppen-Supervisionen erinnerten. „Bei der Team-Supervision habe ich mehr das Gefühl, dass sie gescheitert ist. In der Einzel-Supervision habe ich erlebt, dass etwas schwierig sein konnte,

„... Ich habe bei einer Gruppen-Supervision erlebt, dass der Supervisor eine Methode wirklich schlecht angewandt und es selbst nicht erkannt hat.“

aber das sehe ich nicht als Scheitern“, berichtet eine Supervisorin. Spezielle Herausforderungen, die unzufrieden machen können, bieten offensichtlich Supervisionen im Rahmen von Ausbildungen: „Im Ausbildungskontext hatte ich Einzel-Supervision, bei der ich wenig eigene Themen einbringen konnte. Das Ziel war vorgegeben und der Rahmen abgesteckter.“ Für eine andere Interviewee war es im Rahmen ihrer Ausbildung zwar ein Wunsch, den Supervisor aufgrund fachlicher Kompetenzfragen zu wechseln, aber auch eine Hürde, die sie damals nicht nahm. Ob es leicht fällt, im Kontext einer Ausbildung eine (Lehr-)Supervisorin, einen (Lehr-)Supervisor zu wechseln, könnte man gesondert hinterfragen.

Äußerliches und Rahmen

Wie viel Einfluss Äußerliches auf Entscheidungen haben kann, bestätigt folgende Aussage: „Selbst wenn das jetzt furchtbar oberflächlich



klings, aber mir war der Raum sehr unangenehm. Der war muffig, nicht gelüftet und so, als ob noch das Parfum der vorherigen Klientin im Raum hängt.“ Auch die Einrichtung zeigte Wirkung: „Abgesehen davon, dass mir die Art der Möbel nicht gefallen hat, wollte ich einfach einen eigenen Sessel haben und nicht auf der Couch mit jemand anderem sitzen. Am meisten hat mich aber der Kabelkuddelmuddel gestört, der dort herumlag. Ich hatte jedes Mal den Gedanken „Saustall“ und hab den Therapeuten dann sogar schon in Jogginghosen gesehen, obwohl er die gar nicht anhatte. Wir haben schließlich bei ihm aufgehört.“ Für die Interviewpartnerin liefen die äußeren Gegebenheiten zu sehr gegen ihren Wunsch nach innerem Ordnen.

Zielklärung und Umsetzung

Unterschiedliche Erwartungen, unausgesprochene Bedenken und Sensibilitäten machen manch supervisorisches Unterfangen für alle Mitwirkenden zu einem Tanz zwischen Fettnäpfchen. Ein Grund mehr, Ziele für einen Supervisionsprozess zu klären, zu vereinbaren, weiter zu verfolgen und zu überprüfen. Die Wichtigkeit dieses Vorgehens bestätigt sich in der Praxis: „Wir haben immer wieder besprochen, was die Ziele in der Supervision sein sollen und es auf Flipcharts festgehalten, mehr als Schlagworte, nicht, was es genau bedeutet. Wir haben dann nicht viel damit gemacht,“ erzählt die Supervisorin. Es passte zur unbefriedigenden Gesamtsituation und fand durch den Wechsel zu einer anderen Person ein Ende. Eine weitere Interviewee hat ihre Einzel-Supervision aus Unzufriedenheit beendet und sich gefragt, warum sie sich mit ihren Anliegen in der Supervision nicht verständlich machen und ihr Unbehagen erst spät identifizieren konnte: „Mein Schluss daraus ist: Wenn nicht ausreichend lange Zeit für die Klärung der Themen, Ziele und Methoden in der Supervision ist, dann kann so was passieren. Es ist wichtig, immer wieder nachzufragen und abzustimmen, ob die Methoden und Ziele passen.“ Die Aufgabe der Abstimmung ist offensichtlich auch eine Gratwanderung zwischen einem Zuwenig und Zuviel. So erinnerte sich eine andere Interviewpartnerin an das Beenden einer Supervision, weil die Supervisorin immer wieder Ziele definiert hat, sobald es im Team Veränderungen gab: „Bei jedem Wechsel neu Ziele definieren – da ist nix weitergegangen und ging auf den Keks.“

Methoden- und Fachkompetenz

Dass die Wahl der Methoden und ihr fachgemäßer Einsatz wichtig sind, erklärte eine Interviewee so: „Für mich scheitert eine Supervision, wenn methodeninkompetent gearbeitet wird. Ich habe bei einer Gruppen-Supervision erlebt, dass der Supervisor eine Methode wirklich schlecht angewandt und es selbst nicht erkannt hat. Da wird es für mich auch ethisch fraglich.“ Für eine andere Supervisorin wäre es Anlass für einen Wechsel, wenn jede Supervision gleich abläuft: „Ich mag es, wenn jemand neue Methoden einbringt. Die Supervision ist dann abwechslungsreicher und ich lerne dazu. Ich erwarte mir Input und Abwechslung in den Methoden.“

Der Wunsch nach Auseinandersetzung und Erkenntnisgewinn

Nicht immer liegt der Grund für ein Scheitern auf Seite der Supervisorin oder des Super-

visors. „Ich finde, die Teams, die es am meisten notwendig hätten, gehen nicht in Supervision. Sie wollen nichts Heikles ansprechen, weil die Teamsituation so verfahren ist, dass sie sich nicht mehr auseinandersetzen wollen. Da würden zu viele Kränkungen rauskommen und das will niemand. In so einer Situation würde sich jede Supervisorin und jeder Supervisor die Zähne ausbeißen. Das kann nicht gehen,“ meinte eine Supervisorin. Sie würde sich außerdem davor hüten, in so einer Team-Supervision solch eine Problematik als Einzige anzusprechen: „Da wär ich dann mit Garantie die Buh-Frau. Und das Leben geht ja nach der Supervision weiter. Die Zusammenarbeit wäre dann sicher schwierig.“ Dass es an beiden Seiten liegen kann, wenn eine Supervision scheitert, betonte auch ein anderer Interviewpartner. Er würde eine Supervision beenden, wenn er immer wieder unbefriedigt rausgeht und „sich nichts bewegt hat, kein Erkenntnisgewinn dabei war.“ Merken würde er es auch daran, wenn „man das Gefühl hat, dass man nicht ernst genommen wird, dass kein Interesse oder sogar eine Gleichgültigkeit auf Seiten des Supervisors ist, wenn er nicht tiefer gräbt und hinterfragt.“

Das Bedürfnis, sich verstanden zu fühlen

Verstehen und verstanden werden, sind Voraussetzungen für gelingende Kommunikation und Kooperation. „Für mich dauerte es lange, bis ich zum Thema kommen konnte. Damit meine damalige Supervisorin meine Arbeitszusammenhänge versteht, musste ich immer wieder ausholen, um die Abläufe in der Organisation zu beschreiben. Ich hatte das Gefühl, dass sie mich nicht richtig versteht oder dass es Missverständnisse gab.“ Ob es an mangelnder Feldkompetenz, Unkonzentration oder eingeschränkter Empathie lag, war für die Supervisorin nicht klar. Auf jeden Fall war es unangenehm für sie. Eine andere Interviewpartnerin antwortete auf die Frage, was für sie zum Scheitern von Supervision führen könnte: „Wenn die eigene Sicht der Supervisorin, des Supervisors zu stark eingebracht wird, wenn Ratschläge gegeben werden, aber ohne Empathie, und ich mich nicht verstanden fühle – gegen so was bin ich allergisch. Ich will nicht in Lösungen gedrängt werden, die nicht meine sind.“ Es würde sie aber versöhnlich stimmen, wenn der Supervisor, die Supervisorin das eigene Verhalten erkennt, es anspricht und sich sogar entschuldigt. „Das fände ich sympathisch. Wenn jemand aber immer wieder sich selbst nicht raushalten kann und in der eigenen Welt festhängt, dann ist das für mich auch eine Handlungsfrage. Das möchte ich nicht für meine Supervision.“

Die Einzel-Supervision einer anderen Interviewee scheiterte aus genau diesem Grund. Sie hatte das Gefühl, nicht wahrgenommen und in eine bestimmte Richtung gedrängt zu werden, schlussendlich übrig zu bleiben. Ihre Erwartungen und Wünsche an Supervisorinnen und Supervisoren sind: „Nicht sofort Interpretationen loslassen, sondern genau nachfragen. Lösungen nicht als Ratschläge, sondern als Bilder zur Verfügung stellen. Ich hatte in der Supervision manchmal den Eindruck, dass diskutiert wurde, wer recht hat. Das hat mich irritiert, glaube aber nicht, dass es die Supervisorin wahrgenommen hat. Dabei sollten einer Supervisorin oder einem Supervisor doch die Irritationen schneller auffallen. Dafür braucht es höchste Aufmerksamkeit und Neutralität in der eigenen Rolle.“

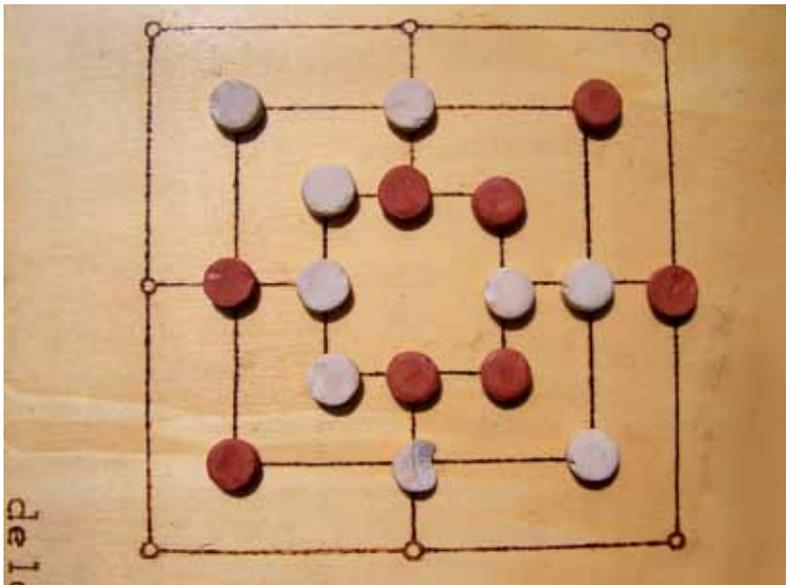


Umgang mit Konflikten und Allparteilichkeit

Rein ins Eingemachte oder lieber nicht? Wer kennt diese Frage als Supervisorin oder Supervisor nicht? Jedes Mal aufs Neue heißt es abwägen und entscheiden, welcher Weg für die jeweilige Situation angemessen scheint. So berichtete eine Interviewpartnerin über den Umgang mit Konflikten: „Die Supervision war ein mühsamer Strudel. Konflikte wurden nicht angesprochen, geschweige denn geklärt – weder von der Supervisorin noch von uns Teammitgliedern. Einzelne von uns haben zwar davor und danach miteinander darüber gesprochen, aber nicht während der Supervision. Die harmonisierende Art der Supervisorin war möglicherweise schwierig dafür, Konflikte auszutragen.“ Nach dem Wechsel zu einem anderen Supervisor war der Umgang mit Konflikten

„... Ich will nicht in Lösungen gedrängt werden, die nicht meine sind.“

ganz anders. „Da ist es dann ans Eingemachte gegangen. Der war provokant, hat überspitzt, aber nicht angestachelt. Wir hatten das Gefühl, dass er es trägt, wenn wir streiten. Eine Supervisorin oder ein Supervisor muss das einfach aushalten.“ In solchen Situationen ist unter anderem supervisorische Allparteilichkeit gefragt: „Ich hatte manchmal den Eindruck, dass die Supervisorin Partei ergreift im Sinne von Lieb-Kind-Leuten im Team. Das war nicht gut“, berichtete eine Supervisorin. Auch für eine



Nicht werten, sondern zwischen Standpunkten vermitteln, offen für andere Ideen sein, sich selbst reflektieren, offen eigene Befangenheiten ansprechen, komplex und systemisch denken, hinterfragen mit einem Blick von außen ...

andere Interviewpartnerin ist Allparteilichkeit in der Supervision wichtig und ein echtes Problem, „sich als Supervisorin oder Supervisor auf eine Seite zu schlagen, es nicht zu schaffen, neutral zu bleiben.“

Welche Verantwortung Supervisorinnen und Supervisoren im Bearbeiten von Konfliktsituationen tragen, zeigt sehr eindrucksvoll das Erlebnis einer anderen Supervisorin. Einer ihrer Kolleginnen ging es schlecht, worunter auch deren Arbeit litt. Das bemerkten Kolleginnen und auch das berufliche Umfeld. „Wir wollten es daher im geschützten Rahmen der Supervision besprechen. Die Supervisorin hat sich aber sehr schnell vor diese Kollegin gestellt und gemeint, dass es Kolleginnen nicht zusteht, Kolleginnen zu kritisieren. Es gehe uns Kolleginnen nichts an. Wir sollten die betroffene Kollegin in Ruhe lassen. Das Problem war zwar am Tisch, aber somit tabuisiert. Und wir waren ratlos, was wir damit tun sollten. Nach 3 Wochen war der nächste Supervisionstermin. In der Zwischenzeit hat sich die Supervisorin mit der betroffenen Kollegin einen Einzeltermin ausgemacht, ohne das Team darüber zu informieren. Jemand vom Team hat es erfahren und wir haben die Supervisorin darauf angesprochen.

Sie meinte, dass sie uns ohnedies im Nachhinein informieren wollten. Der Einzeltermin gehe das Team aber nichts an, es sei ihre Entscheidung, die nur sie trifft. Die Supervisorin hat Kritik nicht zugelassen. Ein Klarlegen der Standpunkte war einfach nicht mehr möglich. „Die Interviewpartnerin hatte den Eindruck, als Supervisorin gar kein Mitspracherecht zu haben. Das Vertrauensverhältnis war für sie nicht mehr gewährleistet. „Es war für uns alle nicht gut, auch für die betroffene Kollegin. Die Kluft zwischen uns war größer als vorher.“ Die Interviewpartnerin und ihr Team beendeten diese Supervision und hatten seither auch keine andere mehr. Sie fühlt sich auch paralysiert bezüglich einer neuen Supervisorin oder einem neuen Supervisor. Die Zusammenarbeit im Team funktioniert zwar, weil sie einfach ihre Arbeit zu erfüllen haben. Sie gehen achtsam miteinander um, der betroffenen Kollegin geht es auch wieder besser. Dennoch ist es schwierig, weil noch immer Ratlosigkeit herrscht, wie sie mit dem ungeklärten und unbesprechbaren Konflikt umgehen sollen. Das bis zu diesem Erlebnis nützliche Arbeitsinstrument Supervision steht ihnen seitdem nicht zur Verfügung – hier ist eine große Hemmschwelle entstanden. „Es ist schade. Aber Supervision ist derzeit keine Hilfe für uns.“ Sollte es wieder einmal Supervision für sie geben, wünscht sich die Supervisorin einen Rahmen, in dem bei einem Konflikt beide Seiten ihre Standpunkte darlegen können, in dem beide gehört werden, sich gegenseitig zuhören und Raum haben, um Standpunkte erfassen zu können. „Daraus kann sich etwas Neues entwickeln. Dann kann man sich auf Stärken und Schwächen einlassen.“ Nicht werten, sondern zwischen Standpunkten vermitteln, offen für andere Ideen sein, sich selbst reflektieren, offen eigene Befangenheiten ansprechen, komplex und systemisch denken, hinterfragen mit einem Blick von außen – für die Interviewpartnerin sind dies wesentliche Verhaltensweisen, die Supervisorinnen und Supervisoren mitbringen sollten. „Man braucht keine Lösungen anbieten, nur den Rahmen dafür, dass man selbst Lösungen finden kann. Und es aushalten, wenn einmal keine Lösungen in Sicht sind. Als Supervisorin oder Supervisor hat man eine Machtposition mit großer Verantwortung. Gerade bei Konflikten braucht man große Selbstreflexion. Es ist nicht wurscht, was man tut. Es hinterlässt Spuren.“

Ein gutes Ende finden, ohne auf der Strecke zu bleiben

Ein spezielles Gefühl des Scheiterns erlebte eine Supervisorin, deren Team die Supervision eigentlich nicht beenden wollte, weil

es gut funktionierte: „Unsere Supervisorin hat sich überraschend und kurzfristig von uns verabschiedet. Sie hat uns erklärt, dass sie mehrere interessante Angebote bekommen habe und deshalb keine Zeit mehr für uns hat. Und außerdem solle man ja eh immer wieder wechseln und nicht zu lange dieselbe Supervisorin haben. Wir sind dann dagestanden. Es war schon ein Gefühl der Zurückweisung. Und es war schwierig, jemand Neuen zu finden.“ Klar erkennbar braucht nicht nur der Beginn, sondern auch das Ende einer Arbeitsbeziehung Respekt, Wertschätzung und Aufmerksamkeit.

Nicht immer werden Ursachen für das Ende eines nicht zufriedenstellenden Supervisionsprozesses ausgesprochen. Es ist vielleicht auch nicht immer erwünscht. Manchmal überwie-

gen Scham, Trauer, Verlust und das Gefühl, etwas nicht geschafft zu haben. Um Qualität zu verbessern, ist die Auseinandersetzung mit den Gründen aber unerlässlich. Fehler müssen nicht unweigerlich zum Scheitern führen, können das aber, wenn sie nicht thematisiert und reflektiert werden, wenn daraus nicht gelernt wird und keine Veränderung stattfindet. Supervisorinnen und Supervisoren dienen schließlich mit ihrem Verhalten auch als Vorbilder für den Umgang mit Fehlern und Scheitern.

Daher liegt der Gewinn für alle Beteiligten eindeutig im Reflektieren, in der Einsicht und im Lerneffekt. Damit Scheitern keine Sackgasse wird, sondern ein Umweg, auf dem man Neues lernt, sich weiterentwickelt und auf dem Supervision ein hilfreiches Beratungsformat sein und bleiben kann.

Manchmal überwiegen Scham, Trauer, Verlust und das Gefühl, etwas nicht geschafft zu haben. Um Qualität zu verbessern, ist die Auseinandersetzung mit den Gründen aber unerlässlich.

Literatur – Fundstücke

Benirschke, Bettina (2012): „Scheitern in Ausbildung und Beruf – Analyse, Bestandsaufnahme psychologischer Theorien und explorative Studie.“ Saarbrücken: AV Akademikerverlag.

Flieher, Bernhard (2012): „Am Rande des Erfolgs – Über das Scheitern. Mit Antworten von Herbert Grönemeyer, Josef Hader, Reinhold Messner, Alf Poier, Christoph Schlingensiefel, Niki Lauda und vielen anderen mehr.“ St. Pölten: Residenz Verlag.

Galli, Johannes (1999): „Clown. Die Lust am Scheitern.“ Freiburg: Galli Verlag.

Gierlich, Sabine (2012): „Humor als Ressource – Eine soziale Kompetenz, die Resilienz fördert? Copingstrategie: Humor.“ Saarbrücken: AV Akademikerverlag.

Goldstein, Sam/Brooks, Robert (2012): „Das Resilienz-Buch – Wie Eltern ihre Kinder fürs Leben stärken.“ Stuttgart: Klett-Cotta.

Grasenick, Karin (2012): „Woran gute Projekte scheitern – und was man dagegen tun kann – Kohärenzmanagement: ein Mittel zur Bewältigung von Komplexität und Veränderung in anspruchsvollen Projekten.“ Norderstedt: Books on Demand.

Gruhl, Monika (2012): „Die Strategie der Stehauf-Menschen – Krisen meistern mit Resilienz.“ Freiburg: Kreuz Verlag.

Gutberlet, Bernd Ingmar (2012): „Grandios gescheitert – Misslungene Projekte der Menschheitsgeschichte.“ Köln: Lübbe.

Kluge, Alexander/Baecker Dirk (2003): „Vom Nutzen ungelöster Probleme.“ Berlin: Merve Verlag GmbH.

Lauterbach, Ute (2007): „Lässig scheitern – Das Erfolgsprogramm für Lebenskünstler.“ Köln: Kösel-Verlag.

Ott, Ursula (2006): „Schöner scheitern – Warum es genauso schwierig ist, die Welt zu retten wie den richtigen Biergarten zu finden.“ München: dtv.

Pechlaner, Harald/Stechhammer, Brigitte/Hinterhuber, Hans H. (2009): „Scheitern: Die Schattenseite des Daseins – Die Chance zur Selbsterneuerung.“ Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Piper, Georg (2012): „Überleben oder Scheitern – Die Kunst, in Krisen zu bestehen und daran zu wachsen.“ München: Knaus.

Quandt, Volker (2012): „Die Lust am Scheitern: Theatersport.“ Tübingen: Klopfer und Meyer.

Rabeder, Karl (2012): „Das Leben macht Geschenke, die es als Probleme verpackt.“ München: Gräfe & Unzer.

Scharfetter, Christian (2012): „Scheitern – In der Sicht auf Psychopathologie und Therapie.“ Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.

Schlüter, Bernd (2010): „Scheitern – und neu anfangen: Interviews mit Männern, Erfahrungen und spirituelle Chancen.“ Leipzig: Engelsdorfer Verlag.

Schützenhöfer, Louis (2011): „Vom Charme des Scheiterns – Krisen für einen Neustart nutzen.“ Wien: Carl Ueberreuter GmbH.

Steindorfer, Christine/Scheucher, Gerhard (2011): „Die Aufwärtsspirale – Wie man mit Erfolg Niederlagen meistert.“ Graz: Leykam.

Steindorfer, Christine/Scheucher, Gerhard (2008): „Die Kraft des Scheiterns – Eine Anleitung ohne Anspruch auf Erfolg.“ Graz: Leykam.

Steinhilper, Leila/Burmeister, Lars (2011): „Gescheitert Scheitern – Eine Anleitung für Führungskräfte und Berater.“ Heidelberg: Carl-Auer-System-Verlag.

Viertel, Matthias (2012): „Warum wir scheitern – Zum sinnvollen Umgang mit Misserfolgen.“ Hannover: Lutherisches Verlagshaus.

Weidt, Stephan (2012): „Über das Scheitern – Ein Essay.“ Norderstedt: Books on Demand.

Weigand, Wolfgang (2012): „Philosophie und Handwerk der Supervision. Therapie & Beratung.“ Gießen: Psychosozial Verlag.

State of the art: Intervision

Esther Gruber-Seidl und Bettina Strümpf im Dialog

Strümpf: Ein auffallendes Ergebnis aus der ÖVS-Mitgliederbefragung 2012 betrifft die Aussagen zu Intervision. Bei der letzten Mitgliederbefragung im Jahr 2004 gaben 8,2% der Befragten an, nicht an Interventionen teilzunehmen (und 49,2% gaben an, regelmäßig und weitere 42% fallweise an Interventionen teilzunehmen). Bei der jetzigen Befragung schrieben 32%, dass sie nicht Mitglied einer Intervisionsgruppe sind. Was denkst du, sagt das über das Selbstverständnis der SupervisorInnen und Coaches zur fachlichen Kompetenz und Qualitätsentwicklung aus?

Gruber-Seidl: Das Ergebnis erstaunt mich. Ich würde meinen, dass die Teilnahme an Intervisionsgruppen für ÖVS-Mitglieder selbstverständlich ist. Jedoch weiß ich auch aus eigener Erfahrung, dass die Ausübung von Supervision, Coaching und OB/OE mit dem eigenen Lebens- bzw. beruflichen Kontext und den damit verbundenen Vereinbarkeiten einhergehen muss. Die Selbstorganisation und Priorisierung im eigenen Geschäftsmodell ist eine ständige Herausforderung. Nichtsdestotrotz ist die eingegangene Selbstverpflichtung als ein wesentlicher Baustein der Qualitätssicherung und -entwicklung zu erfüllen.

Strümpf: Ist die unterschiedliche Fragestellung – 2004 in Bezug auf die Teilnahme an Intervision und 2012 in Bezug auf eine Mitgliedschaft in Intervisionsgruppen – ein möglicher Grund für diese große Differenz? Kann es sein, dass die Mitglieder vielleicht mehrheitlich im dualen kollegialen Austausch Intervision machen, also eher zu zweit als in einer Gruppe?

Gruber-Seidl: Das ist durchaus möglich. In der Mitgliederbefragung wurde die Inanspruchnahme von Kontrollsupervision nicht abgefragt. Dennoch regt mich das Ergebnis an, die Selbstverpflichtung der ÖVS-Mitglieder, die sie mit der Einhaltung der ethischen Richtlinien der ÖVS eingegangen sind, kritisch zu hinterfragen. Wie ist es um den

Anspruch zur ständigen und selbstkritischen Prüfung der eigenen persönlichen und fachlichen Qualifikation und Kompetenz sowie die Weiterentwicklung in fachlichen, methodischen und persönlichen Bereichen bestellt? Handeln diese 32% ihre Selbstverpflichtung in Kontrollsupervisionen ab? Ich sehe hier schon eine Aufgabe der ÖVS, grundsätzlich darauf hinzuweisen und zu appellieren, dieser Selbstverpflichtung auch in der Praxis lückenlos nachzukommen.

Strümpf: Die Intervision ist ja eine Form zur professionellen berufsbezogenen Reflexion der eigenen Tätigkeit im kollegialen Setting. Uns allen stehen neben Intervision und Kontrollsupervision, Fachtage, Fachliteratur, Weiterbildung und seit 2012 das verpflichtende Qualitätsentwicklungsgespräch (QEG) zur Verfügung. Das sind vielfältige Möglichkeiten und Instrumente, um unser Arbeiten zu reflektieren und unsere Kompetenz und Performance weiterzuentwickeln. Wenn wir aus der europäischen Perspektive auf das Thema schauen, so gibt es ja auch seitens der ANSE (Verband der nationalen Supervisionsorganisationen in Europa) seit Kurzem einen Code of Ethics. Ein Punkt darin ist, dass die Supervisorinnen und Supervisoren ihre Kompetenzen bestmöglich entwickeln und aufrechterhalten sollen.

Gruber-Seidl: Ja, dieser Punkt deckt sich mit den österreichischen Grundsätzen. Dennoch frage ich mich, warum gehen diese 32% nicht in Intervisionsgruppen und welches Instrument nehmen sie zur Qualitätssicherung und -entwicklung in Anspruch? Was heißt das letztendlich für das Instrument selbst?

Ich würde mir wünschen, dass die Einhaltung der ethischen Richtlinien von allen Mitgliedern erfüllt wird, um den Qualitätskriterien, die letztendlich unseren Berufsstand mit definieren, gerecht zu werden.

Link: http://www.oevs.or.at/wp-content/uploads/2012/11/Ethische_Richtlinien.pdf

19. Ordentliche Generalversammlung der ÖVS 2013

Wann: Samstag, 25.05.2013, 10:00–18:00 Uhr
Wo: 5020 Salzburg, Elisabethstraße 45a,
Parkhotel Brunauer

20 Jahre ÖVS

20. Ordentliche
Generalversammlung der ÖVS 2014
Wann: Freitag, 16.05.2014 14:00 Uhr, bis
Samstag, 17.05.2014 18:00 Uhr
Wo: 3100 St. Pölten, Eybnerstraße 5,
Bildungshaus St. Hippolyt
Bitte merken Sie sich diesen Termin vor!

ÖVS-Wissenschaftspreis 2013

Es haben insgesamt acht Personen ihre Arbeiten eingereicht. Nach gründlicher Prüfung über mehrere Begutachtungsrunden hinweg, hat sich die ehrenamtlich tätige Jury – in Absprache mit dem ÖVS-Vorstand – entschlossen, dieses Jahr keinen Wissenschaftspreis zu vergeben, da hinsichtlich des zentralen Ausschreibungskriteriums „hervorragende Arbeit“ keine den wissenschaftlichen Standards vollends entsprechende Arbeit vorlag.

Mehrere der eingereichten Arbeiten erscheinen der Jury und dem Vorstand jedoch thematisch äußerst interessant und es wird bedauert, hierfür gemäß den Ausschreibungskriterien noch keine entsprechende Würdigungsmöglichkeit zur Verfügung zu haben: Diese ist für die nächste Ausschreibung vorgesehen.

Auch wenn dieses Jahr kein Preis vergeben werden kann, so stellt für den Vorstand die Ausschreibung und Beteiligung am ÖVS-Wissenschaftspreis weiterhin einen wesentlichen Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung zu Supervision und Coaching in Österreich dar. Die Ausschreibung zum Wissenschaftspreis 2015 wird im Frühling/Sommer 2014 erfolgen.

Willkommen – Neue ÖVS-Mitglieder

Mag. Martina Neubauer, Wernberg, Ktn
Dr. phil. Dietlinde Kanolzer, Klagenfurt, Ktn
Mag. Judith Gallor, Klagenfurt, Ktn
Maria Aloisia Resch, St. Pölten, NÖ
Mag. Renate Lettner, St. Valentin, NÖ
Brigitte Klebl, Pfaffstätten, NÖ
Mag. Elisabeth Sauerzopf, Oeynhausen, NÖ
Helga Ritzberger, Altmünster, OÖ
Mag. Waltraud Heider, Vöcklabruck, OÖ
Otto Klaus Raich, MBA, MSc, Ternberg, OÖ
Dr. phil. Christiane Bahr, Salzburg
Elisabeth Kohlbacher-Sinko, MSc,
Mürzzuschlag-Hönigsberg, Stmk
Maria Lenger, Aflenz, Stmk
Mag. Christoph Zauner, Knittelfeld, Stmk
Doris Leipold, Graz, Stmk

Barbara Winter, BA, Graz, Stmk
Mag. Gregor Paul Hoffmann, Graz, Stmk
Bärbl Ebner, MSc, Debant, Tirol
Mag. (FH) Petra Ausserhofer, Innsbruck, Tirol
Mag. Wolfgang Hagspiel, Thüringen, VlbG
Mag. Dr. Anja Appel, Wien
Mag. Ursula Ciresa, Wien
Markus Weißensteiner, MSc, Wien
Mag. phil. Waltraut Antonov, MSc, Wien
Mag. Alexander Kriz, MSc, Wien
Markus Holub, Wien
MMag. Claudia Laschalt, MBA, Wien
Katharina Kendöl, Wien
Mag. Susanne Roithinger, Wien
Elisabeth Grünberger, Wien

Finanz & Co

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

Sozialversicherung ja oder nein?

An Beginn der Tätigkeit als Supervisorin und Supervisor stellt sich regelmäßig die Frage nach der Sozialversicherungspflicht:

- Unterliegt meine Tätigkeit der Sozialversicherung?
- Wie viel muss ich zahlen?
- Wieso muss ich nochmal Sozialversicherung zahlen, wenn ich angestellt bin?

Jede Tätigkeit (selbstständig und unselbstständig) unterliegt der steuerrechtlichen und sozialversicherungsrechtlichen Abgabepflicht.

Versicherungsgrenze 1: Übersteigen die Einnahmen die Ausgaben und liegt keine weitere unselbstständige Erwerbstätigkeit vor, so unterliegt die selbstständige Tätigkeit ab einem Gewinn von 6.453,36 € der Sozialversicherungspflicht.

Versicherungsgrenze 2: Übersteigen die Einnahmen die Ausgaben und liegt eine weitere unselbstständige Erwerbstätigkeit vor, so unterliegt die selbstständige Tätigkeit ab einem Gewinn von 4.641,60 € der Sozialversicherungspflicht.

Diese Ausgaben kürzen die Bemessungsgrundlage für die Einkommensteuer, mit dem Effekt, dass dadurch im Rahmen der Sozialversicherungsausgaben bis zu 50% weniger Steuern zu zahlen sind.

Die Sozialversicherung ist darüber hinaus auch nicht „doppelt“ zu zahlen: Alle Einkünfte unterliegen nur bis zur Höchstbeitragsgrundlage (mtl 4.440,- €) der Versicherungspflicht. Ob daher im Rahmen „einer“ Tätigkeit mehr verdient wird oder sich diese Einkünfte auf zwei sozialversicherungspflichtige Einkommen aufteilen, spielt bei der Bemessung (fast) keine Rolle. Denn nur die Beiträge zur Unfallversicherung fallen „doppelt“ an.

Tipp 1: „Vermeidet“ man die Sozialversicherungspflicht, besteht im Rahmen der gesetzlichen Unfallversicherung kein Leistungsanspruch mit allen daraus resultierenden Konsequenzen. Und diese Konsequenzen sollten 101,76 € jährlich wert sein: http://www.auva.at/mediaDB/550205_LeistungswesenAUVA.pdf

Tipp 2: Wird im Rahmen der selbstständigen Tätigkeit warum auch immer ein Verlust erwirtschaftet und liegt eine unselbstständige sozialversicherungspflichtige Tätigkeit vor, entfallen die Beiträge im Rahmen der Mindestbeitragsgrundlagen für die selbstständige Tätigkeit. Der Versicherungsschutz bleibt aufrecht.

Tipp 3: Beachten Sie die vielfältigen Möglichkeiten der Zusatzversicherungen im Rahmen der gesetzlichen Sozialversicherung. Diese sind eine interessante Alternative zu den privaten Krankenzusatzversicherern.

Tipp 4: Es lohnt sich: www.esv-sva.sozvers.at/mediaDB/641566_B%201.pdf

Das nächste Mal:

Der Businessplan als Entscheidungs- und Steuerungshilfe

VERANSTALTUNGEN

Oberösterreich

Supervisionswerkstatt

24. April 2013, 18.30–20.30 Uhr

28. Mai 2013, 18.30–20.30 Uhr

4020 Linz, Andreas-Hofer-Platz 1

Anmeldung bis 3 Tage vor dem Termin

ursula.kuermayr@inode.at

World Café Organisationsentwicklung und -beratung

12. Juni 2013, 18–21 Uhr

FH Linz, 4020 Linz, Garnisonstraße 21

Burgenland

experimentieren – vertiefen – ausprobieren

Werkstatt für ÖVS-SupervisorInnen

17. Mai 2013, 9–12 Uhr

Praxis Sabine Himmler, 7210 Mattersburg,

Marktgasse 10

Anmeldung: barbara.tobler@aon.at

Does age matter?

Oui, bien sûr



Der Artikel „Does age matter?“ in den ÖVS News 3/2012 war im Grundsatz ebenso richtig wie redundant. Fakt ist, dass das Alter von SupervisorInnen – wenn es mit beruflicher und professioneller Erfahrung einhergeht – natürlich

das entscheidende Argument für bessere Auftragslagen darstellt.

Dazu hätte es keiner Umfrage bedurft. Das ist evident und einsichtig!

Und: „There is no short way to experience!“

Das muss Junge nicht verzweifeln und Alte nicht saturiert machen!

Viel wichtiger als eine ungewichtete Aufzählung von vermuteten – und im Übrigen teils rechts diskussionswürdigen – Vor- und Nachteilen wäre die Erörterung von Konsequenzen aus der Tatsache, dass das Alter eine entscheidende Rolle spielt.

Meine – seit vielen Jahren auch praktizierte – Antwort darauf lautet:

Wir sollten auch in der Supervision dem Modell der „dualen Ausbildung“ folgen. Das heißt

- einerseits Ausbildung – könnte durchaus schlanker sein. Diese opulenten jahrelangen Ausbildungswege scheinen mir mehr ein Symptom unserer immer weitreichenderen Verschulung zu sein.
- Andererseits sollte es eine Praxiszeit („Lehrzeit“) bei einem Meister/einer Meisterin geben. Diese könnte durchaus ausgedehnter sein. Beispiele aus anderen Berufsgruppen, wie z.B. Rechtsanwälte, Notare oder Ärzte könnten als Benchmark dienen.

Ebenso wäre – wie in den genannten anderen Berufsgruppen – die Anzahl der BerufsanwärterInnen pro MeisterIn zu beschränken. Die Kooperation zwischen MeisterIn und BerufsanwärterIn sollte sowohl in Arbeit als auch in Betreuung dicht sein. Die BerufsanwärterInnen sollten in dieser Zeit natürlich von ihrer Arbeit auch schon angemessen leben können.

Dies alles hätte mehrere Vorteile:

- Die AnwärterInnen würden schneller in die Praxis kommen, ins Erfahrungslernen aber auch ins Verdienen.
- Die Zahl der Auszubildenden würde sinken. Das wäre sowohl für die Jungen als auch für die Alten besser.
- Die derzeit stark ins Ausbildungsgeschäft involvierten SupervisorInnen könnten sich wieder mehr dem Anwendungsbereich zuwenden und darin auch gleich ihrer Praxis-Lehrtätigkeit nachkommen.
- Und mit Sicherheit würde die Qualität, aber auch die Zufriedenheit aller beteiligten Verkehrskreise steigen.

Alles in allem würden wir dadurch den Markt auf der Anbieterseite „klein aber fein“ halten, was sicher die bessere Strategie für unsere Branche wäre. Ich zumindest war in meiner Zeit als Sprecher der WirtschaftstrainerInnen in der Wirtschaftskammer immer um die Verwirklichung dieses Grundsatzes bemüht – was sicher etliche aus unserer Branche bezeugen können.

*Beste Grüße
Niki Harramach*

PS: Und wenn ich schon dabei bin – noch eine Anmerkung zum Artikel „Systeme, Subsysteme ...“ von Toni Wimmer:

Eine sehr originelle Aufstellung über unterschiedliche Systemgrößen. Nur in einem Punkt möchte ich dem widersprechen: Die Triade bietet die größte Gefahr, zum Außenseiter zu werden und ist daher als Arbeitsgruppe gruppenspezifisch sehr riskant. Als Führungsteam wiederum funktioniert sie meist nur schlecht, wie wir z.B. aus dem Krankenhausbereich wissen. Ein gescheiter Mensch hat einmal gesagt: „Für Führung ist eine ungerade Zahl gut, aber drei ist zu viel.“

Gruppenanalytisch denken – supervisorisch handeln

Gruppenkompetenz in Supervision und Arbeitswelt



Supervisorisches Arbeiten kommt nicht ohne gruppenanalytische Grundkompetenzen und -instrumentarien aus. Diese zu erwerben, liegt im Bereich der Aus- und Fortbildung von SupervisorInnen. Das vorliegende Buch ist eine erfrischend komprimierte Zusammenfassung der

wesentlichen gruppenanalytischen Beiträge zur Supervision: Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomene, institutionelle Abwehr, Containment oder projektive Identifizierung. Selbstredend widmen sich einzelne Beiträge auch dem Verhältnis von Gruppenanalyse und Supervision sowie Paradigmen gruppenanalytischer Arbeit, so auch der Bedeutung der theoretischen Umwälzungen in der Psychoanalyse (intersubjektive Wende) für die Supervision.

Die AutorInnen, allesamt DGSv-Mitglieder, beziehen zumeist auch die Bedeutung des gesellschaftlichen und arbeitsweltlichen Strukturwandels in ihre Ausführungen mit ein, was dieses Buch für die Reflexion des Selbstverständnisses und die Rollengestaltung als SupervisorIn geeignet macht.

Die gruppenanalytische Reflexion von zwei Fallbeispielen aus der supervisorischen Praxis zweier Autorinnen runden den Sammelband ab.

Peter Schwarzenbacher

Gruppenanalytisch denken – supervisorisch handeln

Gruppenkompetenz in Supervision und Arbeitswelt

Wolfgang Dinger (Hg.)

kassel university press Verlag, Kassel, 2012

232 Seiten, € 19,-

Gruppen-Lehrsupervision

Systemisch-lösungsorientiert

Dieses Buch ist ein praxisorientiertes Handbuch, das sehr anschaulich Ideen für das Moderieren und Anleiten von lösungsorientierten Gruppensupervisionen und Gruppencoachings bereitstellt.

Das Handbuch leitet SupervisorInnen, Coaches und Führungskräfte an, fallbezogen und auf Lösungen hin orientiert zu arbeiten und auf die erwünschte Zukunft der Fallbringerin/des Fallbringers zu fokussieren. Dabei werden einerseits Ideen und Kompetenzen der FallbringerInnen und andererseits die der anderen GruppenteilnehmerInnen fruchtbringend genutzt.

Das Buch vermittelt sehr anschaulich einen lösungsorientierten Gruppensupervisionsprozess und zwar nicht nur in schriftlicher Form: Die Autorin Carin Mussmann zeigt anhand von Videoclips eine Fallbearbeitung und die dazugehörige Bearbeitungsstruktur, sodass sie gut nachvollziehbar wird. Das Konzept kann für verschiedene Settings von Gruppencoachings und -supervisionen wie auch für Interventionsprozesse leicht angepasst werden. Es bietet eine gute Ergänzung zu bereits bestehenden Konzepten die den lösungsfokussierten Ansatz für Fallbearbeitung nutzbar machen, wie etwa das Iterative Reflecting Team (vgl. Dahm/Be: Auf den Punkt gebracht – das Iterative Reflecting Team in: Vogt-Hillmann et al. 2000; Gelöst und los).

Mit dem von Carin Mussmann vorgeschlagenen Verfahren werden die TeilnehmerInnen befähigt einen lösungsorientierten, gut strukturierten und transparenten Gruppen-Coaching-Prozess zu moderieren. Am Ende des Buches gibt es noch einen komprimierten Leitfaden, der übersichtlich – gleichsam als Handout – das Verfahren mit seinen einzelnen Schritten darstellt. Ein Buch mit anschaulichen Fotos und Videos, das anleitet und die supervisorische Praxis bereichert. Das Buch Gruppen-Lehrsupervision ist sowohl als iBook (<https://itunes.apple.com/ch/book/gruppen-lehrsupervision/id593295603?mt=11&uo=4>) als auch als CD erhältlich. Die CD kann direkt bei der Autorin via Mail bestellt werden: mail@carin-mussmann.ch

Marianne Roessler

Carin Mussmann Wirthensohn,

mit Cornelia Decher

iBookstore für iPads, 2013

59 Seiten, als Buch € 6,99, als CD € 14,-

Psychotherapie und Gender. Konzepte. Forschung. Praxis.

Integrative Modelle in Psychotherapie, Supervision und Beratung



„Welche Rolle spielt die Geschlechtszugehörigkeit im therapeutischen Prozess?“ Brigitte Schigl geht dieser Frage nach, indem sie die Interaktion zwischen PatientInnen und TherapeutInnen ins Auge fasst. Sie bezieht konsequent den inter-

aktionistischen Standpunkt und spannt dabei einen Bogen von der Anthropologie/Erkenntnistheorie über Psychologie/Therapietheorie zu empirischen Befunden/Praxis – und macht diese hohe Komplexität doch gut verstehbar. Schigl betont den gemeinsamen Prozess des Doing Gender, die gegenseitigen Wechselwirkungen in Geschlechterrollen und somit das miteinander und aneinander Lernen. In Beispielen bildet sie genderkompetenten Umgang in Therapie und Beratung ab und beschreibt genderkompetente Methoden und Techniken. Interessant für die Praxis ist das Gender-Fragemanual. Damit kann die eigene Genderkompetenz überprüft und sensibilisiert werden. Es regt Nachdenkprozesse an, die nicht nur Gender, sondern auch andere Diversitätskategorien betreffen. Brigitte Schigl plädiert für differenzierte Forschung, für kritische Reflexion von Therapietheorien im Bezug auf Gender, für die Förderung von Genderkompetenz von TherapeutInnen und BeraterInnen, für eine Metareflexion der Geschlechterordnung. Mit ihrem Buch bietet sie einen breiten und gleichzeitig detaillierten Blick aufs Thema in Theorie und Praxis. Dass Schigl den „Tree of Science“ als Schema für die Ordnung im Buch verwendet, macht diesen Baum wieder ein Stück lebendiger. Ich freue mich auf ein nächstes Buch von Brigitte Schigl und hoffe, dass sie bereits daran arbeitet.

Sabine Karlinger

Psychotherapie und Gender. Konzepte. Forschung. Praxis. Integrative Modelle in Psychotherapie, Supervision und Beratung
Brigitte Schigl
Springer VS, Wiesbaden, 2012
217 Seiten, € 29,95

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

Sabine Pelzmann, Bettina Strümpf

Integrative Tools für die Team- und Organisationsberatung

Wirksam beraten, Springer VS, 2013

Eberhard Siegl

Supervision für Neue Selbstständige – Annäherungen an ein junges Beratungsfeld

Supervision Mensch Arbeit Organisation, Heft 4.2012

Waltraud Fürnwein

Begrenzung der Entgrenzung als Herausforderung für Supervision

Supervision Mensch Arbeit Organisation, Heft 4.2012

Michael Burger

Der Spagat, der nicht wehtut!

Supervision Mensch Arbeit Organisation, Heft 4.2012

Irmgard Schrems im Gespräch mit Andrea Sanz

Eine zweite Leidenschaft neben der Supervisionspraxis – geht das?

Supervision Mensch Arbeit Organisation, Heft 4.2012

Kathrin Kordon

Selbstständige Supervisorin und Mutter – (wie) geht das unter einen Hut?

Supervision Mensch Arbeit Organisation, Heft 4.2012

Winfried Münch

Rudolf Heltzel/Wolfgang Weigand: Im Dickicht der Organisation

Supervision Mensch Arbeit Organisation, Heft 4.2012

Volkmar J. Ellmauthaler

Supervision Theorie und Praxis, Arbeitsbuch mit Ansätzen zur Krisenintervention

editionL, 2012

Volkmar J. Ellmauthaler

Lachen Weinen Versuch über ein angeborenes psychosomatisches Regulativ

editionL, 2012

Volkmar J. Ellmauthaler

Sexualdelinquenz Täter-Opfer-Systeme und Soziale Arbeit

editionL, 2012

ANSE Summer University 2013

“TRUST”

BUILDING TRUST THROUGH SUPERVISION

Die **Sommeruniversität 2013 der ANSE** in Kooperation mit LPSKA, Lithuanian association of supervisors – dem litauischen Supervisionsverband – wird in Kaunas, Litauen, von 19.–23. August 2013 stattfinden.

Supervision serves to assure and further develop the quality of communication and cooperation in professional contexts. In ever more areas of social life, civil society and business, the quality of human relations determines the quality of products and services. “Trust” is an indispensable precondition for reliable and fruitful relations on both the personal and the organizational level.

Summer University Language: English

Venue: Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania

1st March 2013 – Opening of registration

15th June 2013 – deadline of early registration (€ 280,-)

15th July 2013 – deadline of ordinary registration (€ 320,-)

Weitere Informationen:

www.anse.eu

Impressum

ÖVS-News 1/13 Die Zeitschrift der ÖVS – Österreichischen Vereinigung für Supervision

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

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

Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe: Dr. Günther Fisslthaler, Esther Gruber-Seidl, Dr. Niki Harramach, Dr. Andreas Heindl, MSc, Sabine Karlinger, MSc, Bernhard Lehr, Mag. Marianne Roessler, Peter Schwarzenbacher, Mag. Bettina Strümpf, MSc, MBA.

Korrektorat: Dr. Andrea Eder **Grafik:** Claudia Fritzenwanker **Druck:** Druckerei Hans Jentzsch & Co GmbH.

Redaktionsschluss für die nächste Ausgabe: 21.06.2013

Sponsoring Post-Nr. GZ02Z030448 S