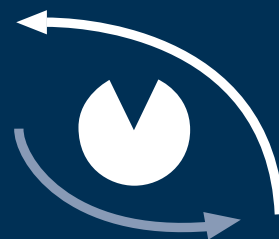


övs news



ÖSTERREICHISCHE VEREINIGUNG FÜR SUPERVISION UND COACHING

3/2020



Supervision/Coaching unter Covid-19

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen!

Covid-19 bleibt weiter bestimmendes Thema!

- Die Generalversammlung 2020 der ÖVS wird nun am 12.12.2020 ONLINE von 09:30 bis 18:00 (mit Pausen) durchgeführt. In der Zwischenzeit werden die notwendigen Informationen bekannt sein. Bitte alle Informationen im Vorfeld lesen und berücksichtigen. Die Tagesordnung bleibt unverändert und wurde in der ÖVS NEWS 1/2 2020 veröffentlicht.
- In dieser Ausgabe der ÖVS NEWS beleuchtet Wolfgang Gratz die Auswirkung der Pandemie in der Arbeitswelt und die Kolleg*innen Nicole Ruckser, Thomas Diener und Gerda Kolb die direkten und indirekten Auswirkungen auf Supervisions- und Coachingprozesse.
- Der Beitrag von Ingo Winkler und Sabine Pelzmann „Holakratie! Holakratie? – Gedanken zum Für und Wider eines spannenden Organisationskonzeptes“ musste leider aus Platzgründen in die nächste Ausgabe der ÖVS NEWS verschoben werden. Ebenso werden die Fortsetzung von Alois Hubers und Ralf Eric Kluschatzkas „Anleitung zum „falsch beraten“ und ein Beitrag von Axel Edgar Schmid zur Evaluierung von Supervision und Coaching erscheinen.

*Mit herzlichen Grüßen
Wolfgang Knopf*

Inhalt

03	Auswirkungen von Covid-19 in der Arbeitswelt Wolfgang Gratz
8	Onlinekompetenz Nicole Ruckser
10	Coaching digitalisiert Thomas Diener
12	Multiplane Supervisionsarbeit Gerda Kolb

15	Es tut sich was in Vorarlberg
16	Finanz & Co
17	Veranstaltungen
17	Publiziert
17	Vernetzung im Westen
18	Aufgeblättert



Auswirkungen von Covid-19 in der Arbeitswelt

Wolfgang Gratz

Der Beitrag fußt auf Erfahrungen bei der Beratung von Einzelpersonen, Teams und Organisationen; im Rahmen meiner an aktuellen Fallbeispielen orientierten Lehrtätigkeit in FH-Masterstudiengängen Soziale Arbeit bzw. Public Management sowie auf einigen Hintergrundgesprächen. Mein Anliegen ist es, im Folgenden hierbei gewonnene Eindrücke und Überlegungen wiederzugeben. Die Ausführungen sind relativ allgemein gehalten. Auf konkrete Beispiele habe ich aus Gründen der Vertraulichkeit meiner Tätigkeit verzichtet.

Als Hintergrundfolie beziehe ich mich vorwiegend auf Elisabeth Kübler-Ross und auf David Kessler.

Elisabeth Kübler-Ross entwickelte aufgrund ihrer Erfahrung bei der Begleitung Sterbender das Konzept von fünf Phasen des Sterbens¹:

1. Nicht-wahrhaben-Wollen (Leugnen) und Isolierung
2. Zorn, Neid
3. Verhandeln (Hoffen auf Belohnung durch „Kooperation“)
4. Depression und Leid
5. Annahme, Akzeptanz.

Diese Phasen müssen nicht alle durchlaufen werden. Einzelne können übersprungen werden. Die Reihenfolge kann anders sein. Es ist auch möglich, dass man zu einer bereits absolvierten Phase zurückkehrt. Es kann auch zu einer Legierung verschiedener Phasen kommen.

Dieses Phasenmodell hat sich auch als geeignet erwiesen, das Erleben und Verhalten von Menschen in Organisationen bei krisenhaften bzw. dramatischen Ereignissen zu verstehen.

David Kessler, der mit Frau Kübler-Ross gemeinsam publizierte, ergänzte dieses Modell um eine 6. Phase: Bedeutung, Sinngebung.

Kessler vertritt die Meinung, dass die Corona-Krise verschiedene Formen von Trauer auf ungewohnter kollektiver Ebene auslöst: Verlust der Normalität, Furcht vor den ökonomischen Folgen, Abbruch bzw. sozialer Interaktionen. Es handelt sich hierbei auch um eine vorweggenommene, antizipatorische Trauer infolge der Ungewissheit, die verspürt wird, um Angst. Das Konzept der Trauerphasen *„ist keine Landkarte, sondern eher ein Gerüst für diese unbekannte Welt. Die erste Phase ist üb-*



licherweise die der Verleugnung: Uns wird dieses Virus verschonen. Dann kommt der Ärger: Ihr zwingt mich, zu Hause zu bleiben und nehmt mir meine Freiheit weg. Es gibt die Phase des Feilschens: Okay, wenn ich mich zwei Wochen lang sozial distanzieren werde, wird alles besser, oder? Es gibt Traurigkeit: Ich weiß nicht, wann das enden wird. Und schließlich gibt es Akzeptanz: Das passiert gerade wirklich; ich muss mir überlegen, wie ich weiter vorgehen soll. Wie Sie sich vorstellen können, liegt die Macht in der Akzeptanz. Ich kann mir die Hände waschen. Ich kann einen Sicherheitsabstand halten. Ich kann lernen, virtuell zu arbeiten.“²

Kessler empfiehlt, einerseits das Schlimmste für die Zukunft auszumalen, andererseits das loszulassen, was außerhalb der Kontrolle liegt, sich auf das zu konzentrieren, was man kontrollieren kann. Im Umgang mit anderen Menschen sollte Mitgefühl und Geduld entwickelt werden („Denken Sie darüber nach, wie jemand normalerweise ist und nicht darüber, wie er oder sie in diesem Moment zu sein scheint.“)

Es ist wichtig, anzuerkennen, welche Gefühle uns bewegen, den Gefühlen einen Namen zu geben, anzuerkennen, was man durchmacht: „Wir reißen uns zusammen, weil wir befürchten, dass die negativen Gefühle nie mehr verschwinden und wir geradezu darin ertrinken. Doch die Wahrheit ist, dass Gefühle durch uns hindurchgehen. Wir fühlen etwas und dann verschwindet es wieder und wird durch das nächste Gefühl ersetzt. Es gibt keine Welle, die uns ins Meer reißt. Es ist absurd zu denken, wir sollten jetzt keine Trauer empfinden. Lassen Sie die Trauer zu – und danach geht’s weiter.“

Soweit David Kessler. Traumatische Ereignisse wie Konfrontation mit einer eigenen lebensbedrohenden Erkrankung oder Tod eines nahen Angehörigen betreffen einzelne Personen oder Familien. Auch bei Terroranschlägen mit einer größeren Zahl von Opfern ist der Großteil von staatlichen Institutionen, privatwirtschaftlichen Unternehmen sowie ein NGOs und NPOs nicht unmittelbar betroffen, auch dann, wenn sie für die Bewältigung der eingetretenen krisenhaften Situation zuständig sind oder in diesem Zusammenhang Leistungen erbringen.

Bei Covid-19 ist eine seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges völlig neuartige Situation eingetreten. Die gesamte Welt, alle Staaten sind betroffen. Covid-19 prägt die Gesellschaften, die in ihnen tätigen Organisationen und jeden einzelnen. Alle, die zur Krisenbewältigung beitragen müssen, von den vielbeschworenen Heldinnen des Alltags über die Managerinnen der verschiedenen Organisationen bis hin zu den Politikerinnen und den professionellen oder in der Zivilgesellschaft engagierten Beobachterinnen (Wissenschaftlerinnen, Journalistinnen, Bloggerinnen) sind selbst in verschiedener Weise Betroffene, nicht nur in ihrer Arbeitswelt, sondern auch in ihren Lebenswelten.

Der durch Covid-19 ausgelöste Lockdown bedeutete auch eine Stresssituation, da er einen plötzlichen Kontrollverlust, eine Situation des Ausgeliefertseins bedeutete. Teilweise entstand ein erhöhter und belastender Arbeitsdruck, teilweise eine Unterforderung durch erzwungene Untätigkeit oder mangelnde Auslastung. Sowohl Über- wie auch Unterforderung können Stressreaktionen hervorrufen. „Können“ des-

halb, weil Personen je nach Disposition, Vorerfahrungen und individueller Exposition auf ein und denselben Stressreiz sehr unterschiedlich reagieren können. Wenn sich jemand in einem Stress-Zustand befindet, hat dies neben verschiedenen anderen negativen Auswirkungen auch zur Folge, dass komplexe und kreative Problemlösungen nicht oder nur sehr spärlich möglich sind.

In Krisen schlägt die Stunde der Nacktheit. In Krisen treten die Potenziale, Ressourcen, Stärken von Menschen wie von Organisationen ebenso wie deren Defizite, Schwächen und Störungen unverhohlen ans Tageslicht.³ Die verhüllenden Schichten von Routinen, Gepflogenheiten und Konventionen fallen weitgehend weg.

Organisationen, die die Corona-Krise bisher gut bewältigt haben, zeichnen sich aus durch:

- rasche Entwicklung von einfachen und klaren strategischen Grundsätzen der Krisenbewältigung
- partizipative und gleichwohl reaktions-schnelle Entscheidungsprozesse
- Improvisationsfähigkeit
- Vertrauen in die Problemlösungskompetenz von Mitarbeiterinnen
- Abstecken eines klaren Rahmens, in dem sich die Mitarbeiterinnen situationsad-äquat bewegen können
- Förderliche Informations- und Kommunikationsprozesse.

Es kam vor, dass Führungskräfte, die zuvor von ihren Mitarbeiterinnen als defizitär erlebt wurden, in der Krise neue Qualitäten zeigten, wuchsen und auf diese Weise an Akzeptanz gewannen.

In verschiedenen Organisationen arbeitete jeweils nur die Hälfte oder ein Drittel der Belegschaft gemeinsam, um im Infektionsfall weiterhin funktionierende Abläufe zu gewährleisten. Es entstanden so neue Teams, die unter dem Druck der Situation zusammengeschweißt rasch arbeitsfähig wurden. Es gibt Berichte über auf diese Weise entstandene größere persönliche Nähe.

Ich hörte auch, dass durch die Konzentration auf das Wesentliche Verhaltensweisen wie „Gockelgehabe“, also persönliche Eitelkeiten und Imponiergehabe in den Hintergrund traten.

Ich bin jedoch auch auf Organisationen bzw. Organisationseinheiten gestoßen, die mehr oder weniger durch inadäquate Führungsprozesse geprägt waren:

- Entscheidungsschwächen
- autoritäre Führungsstile
- Laissez-faire-Führungsstile (ihr werdet das schon machen)

- übermäßige Kontrollorientierung
- fachliche Überforderung
- „Abtauchen“, Alleine-lassen der Mitarbeiterinnen im Home Office
- Einengen der Aufmerksamkeit und Aktivitäten auf die eigene Organisationseinheit, Vernachlässigung von internen und externen Anspruchsberechtigten (Stakeholdern).

Wie während der großen Flüchtlingsbewegungen 2015/16 zeigten sich verschiedentlich im öffentlichen Sektor, aber auch in NPOs unterschiedliche Logiken in der Leistungserbringung. Es traten Differenzen auf zwischen denen, die unmittelbar mit Klienten/Kunden/Anspruchsberechtigten arbeiten bzw. operative Entscheidungen treffen müssen, also in den primären Leistungsprozessen tätig sind und dem Ressourcenmanagement (Personal-disposition, Beschaffung von Ressourcen), also denen, die in Unterstützungsprozessen arbeiten. Während in den Primärprozessen Flexibilität, schnelles Reagieren und Orientierung an der Bewältigung der Probleme und Herausforderungen im Vordergrund standen, zeigten sich in den Unterstützungsprozessen tendenziell ein Verharren in den gewohnten Routinen und somit eher Formen der Behinderung denn der Unterstützung.

Verschiedentlich wurde aber das Schlagwort von Krise als Chance zur gelebten Praxis, so beispielsweise bei der Einführung von Telearbeit, der Vereinfachung von Arbeitsabläufen, bei intensiven Auseinandersetzungen mit der Frage: Was brauchen unsere Klienten/Kunden/Anspruchsberechtigten von uns vor allem?, bei der Intensivierung von Kooperationen zwischen Management und Personalvertretung/Betriebsrat.

Die Aussage: „Das Gelingen von Kommunikation ist unwahrscheinlich“ (Luhmann zugeschrieben, auch wenn er dies wörtlich nicht so formuliert hat), bekam vor allem in der ersten Zeit der Bewältigung der Corona-Krise eine besondere Bedeutung. Die aus dem eingangs vorgestellten Phasenmodell erklärbaren Reaktionsformen und Gefühlszustände wie geringe Frustrationstoleranz, Gereiztheit, Ängste und Befürchtungen entfalteten teilweise ihr Potenzial, Arbeitsbeziehungen mit Spannungen aufzuladen.

Mit virtuellen Kommunikationstools wie Zoom sind, dies zeigte die Erfahrung, effektive sachlich-fachliche Kommunikationen und Entscheidungsfindungen möglich. Die emotionale Komponente, die Beziehungsseite von Kommunikationen kommt hierbei jedoch zu kurz.

Kommunikation mittels Zoom und ähnlichen Tools ist anstrengend, da die nonverbalen



a.o. Univ.Prof. Dr. Mag. Wolfgang Gratz

Supervision (auch als Lehrsupervisor) und Coaching, Führungskräfte-Team- und Organisationsentwicklung, Lehrtätigkeit an Fachhochschulen und Universitäten (Führung, Konfliktmanagement, Strategisches Management, fallbezogene Reflexion der Berufspraxis, Veröffentlichungen: u.a: Das Management der Flüchtlingskrise: Never let a good crisis go to waste, Wien NWV 2016; Studie: Wer viel gibt, bekommt viel: Das Engagement von Freiwilligen für geflüchtete Menschen in Oberösterreich, Wien 2019, <http://www.wolfgang-gratz.at/Startseite/Wer-viel-gibt,-bekommt-viel/>; gem. mit Horst Röthel und Sissi Sattler-Zisser: Gesund Führen, Wien (Linde) 2014

Kommunikationssignale nicht oder nur eingeschränkt wahrgenommen werden können. Wir senden nicht nur unbewusst bzw. vorbewusst laufend kommunikative Signale aus, sondern empfangen auch solche und verarbeiten sie in einem hohen Ausmaß unbewusst bzw. vorbewusst. Diese Routinen im Austausch von Kommunikationssignalen sind an Voraussetzungen unmittelbaren Erlebens gebunden, die bei Telekonferenzen zu einem erheblichen Teil wegfallen bzw. verzerrt sind. Kommunikation ist dann ungefähr so anstrengend, als ob, um einen Vergleich zu bringen, wir über Nacht kurzsichtig und schwerhörig geworden wären.



Der Lockdown mit seinen negativen psychischen Auswirkungen brachte es mit sich, dass

- soziale Bedürfnisse
- Bedürfnisse nach Fairness und Nachvollziehbarkeit
- Bedürfnisse nach Sicherheit (persönliche Sicherheit, existenzielle Sicherheit, Vorhersehbarkeit der Arbeitsbedingungen in den nächsten Wochen/Monaten/Jahren)

besonders wichtig und zugleich vielfach in einem bedeutsamen Ausmaß frustriert wurden.

Es mussten bisher ungewohnte Unterschiede zwischen Mitarbeiterinnen gemacht werden, vor allem in den Bereichen Ausgestaltung von Home Office, Formen von Kurzarbeit, Höhe der Arbeitsbelastung, Intensität der Ansteckungs-Exposition. Die Notwendigkeit, rasche Entscheidungen zu treffen und der Stress, unter dem Entscheidungsträger standen, führte teilweise zu Entscheidungen, die bei weniger situativem Druck und Formen der Partizipation wohl anders ausgefallen wären und/oder nur unzureichend kommuniziert und begründet wurden.

Hinzu trat eine plötzliche Vergrößerung der Unterschiedlichkeit von Lebenssituationen

(z.B. Überforderung mit der Betreuung und Unterstützung von Kindern versus Einsamkeit).

Für manche ist Covid-19 eine Phase des Zur-Ruhe-Kommens, der Entschleunigung, der Standortbestimmung, für andere hingegen eine traumatisierende, sehr belastende Erfahrung.

Bereits vorhandene Diversitäten einerseits in den Bereichen der äußeren Lebensverhältnisse, andererseits in den Sphären der Persönlichkeit, in der Erlebnisverarbeitung, in den Grundhaltungen, und mentalen Modellen manifestierten sich mit größerer Deutlichkeit.

Ein von mehreren Kennzeichen guter Führungskräfte ist „harte Empathie“⁴, also einerseits das Beharren auf erfolgreicher Leistungserbringung und andererseits das Eingehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen, die Sorge um sie. Vielfach war dies für Führungskräfte ab dem Lockdown nur mehr schwerlich möglich, vor allem Folge von hohem situativem Druck und mangelnder Face-to-Face-Kommunikation.

Teams, in denen sich die Arbeitsbeziehungen bzw. die Leistungserbringung vor Corona mäßig schwierig gestalteten, schlitterten aufgrund von eskalativen Entwicklungen mehrfach in andauernde krisenhafte Situationen

Mitarbeiterinnen in gut arbeitenden Teams, die miteinander nur sehr eingeschränkt kommunizieren konnten oder durch geänderte Dienstenteilungen auseinandergerissen wurden, erlebten Gefühle des Verlustes ihrer beruflichen Heimat

Es gibt jedoch auch verschiedentlich ein gewachsenes Selbstbewusstsein, weil man im Team, in der Organisationseinheit, in der Organisation die krisenhafte Situation gut oder auch sehr gut bewältigte.

Aufgrund der im allgemeinen sehr hohen Adaptionsfähigkeit von Menschen an geänderte Umstände gelang es auf individueller Ebene zumeist relativ rasch, wieder weitgehend ein persönliches Gleichgewicht zu finden. Auf organisationaler Ebene erfolgten typischerweise mehr oder weniger rasch und gelungen Anpassungsprozesse auf die geänderten Rahmenbedingungen der Leistungserbringung.

Persönlich erlebte Enttäuschungen, Kränkungen und Verärgerungen aufgrund des erlebten Verhaltens von Führungskräften auf den verschiedenen Ebenen und auch von Kolleginnen und Kollegen haben sich jedoch häufig ziemlich tief eingegraben und entfalten aktuell (Juni 2020) deutlich erkennbare Wirkungen. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass unter psychischer Belastungen, wie es der Lockdown mit sich brachte, äußere Irritationen tiefergehende Frustrationen zur Folge haben und die Bedürfnisse nach Fairness, fürsorglichem Verhalten, Anerkennung, Wertschätzung

und Vermittlung von Sicherheiten ausgeprägter als in ruhigen Zeiten sind. Somit besteht eine gewisse Wahrscheinlichkeit, dass gegenüber Personen, die als diese Bedürfnisse missachtend oder verletzend erlebt wurden oder auch werden, negative Haltungen entstanden sind. Wenn diese Erfahrungen nicht angesprochen werden (können), wenn kein Raum besteht, die ersten Phasen von Covid-19 aufzubereiten, besteht die Gefahr, dass Arbeitsbeziehungen und Leistungserbringung dauerhaft beeinträchtigt werden, vor allem deshalb, weil keine hinreichende Vertrauensbasis (mehr) besteht.

Vertrauen ist im Allgemeinen rasch zerstört und kann nur langsam (wieder) aufgebaut werden. Dies erfordert vor allem: Zuhören, Verständnis, Offenheit, Klarheit, Lernbereitschaft. Bloße Bekundungen, die nicht zu konkretem Handeln oder Verhalten führen, verfestigen Misstrauen.

Meine Erfahrungen zeigten, dass ein großer Bedarf nach Aufarbeitung der Krisensituation besteht. Diese verläuft verschiedentlich sehr emotional. Wenn die Emotionen ausreichend Platz bekommen und ein neues Gefühl der Gemeinsamkeit entsteht, ist es dann möglich, die Lernerfahrungen auszuwerten und die Leistungserbringung abzusichern und weiterzuentwickeln.

Erlebte Defizite im Lockdown können dann als energetisierende Faktoren wirken (entstehender „sense of urgency“), um (überfällige) Konzeptualisierungen und Veränderungen in Angriff zu nehmen.

Teilweise gibt es (nicht nur) bei Führungskräften Widerstand gegen Formen der Aufarbeitung oder auch nur Auseinandersetzung mit kritischen Rückmeldungen bzw. Lernerfahrungen und konkreten Vorschlägen von Mitarbeiterinnen.

Ursachen können sein: generelle Abwehrhaltung gegenüber Initiativen von Mitarbeiterinnen, schlechtes Gewissen, Stressreaktion, Überforderung, Angst, am „heißen Stuhl“ zu sitzen. Es gibt auch eine Mentalität: „Es ist eh alles ganz gut gegangen, es ist nichts Schlimmes passiert, Schwamm drüber.“

Es empfiehlt sich daher, keine Vorwurfshaltung einzunehmen, sondern die Bewältigung der nach wie vor ungewissen Covid-19-Zukunft in den Vordergrund zu rücken: Wir wissen nicht, ob und in welcher Form eine zweite Welle kommt. Dies ist aber im Bereich des Möglichen, und daher müssen wir uns aufbauend auf den gemachten Erfahrungen möglichst gut vorbereiten. Die erste Welle traf uns unvorbereitet. Auf die zweite Welle können wir uns sehr gut und gründlich vorbereiten. Sollte diese kommen, wird sich wahrscheinlich der Lockdown der ersten Welle in dieser Form nicht wieder-

holen. Wir müssen uns also auf verschiedene Szenarios einstellen und in der Lage sein, rasch und zugleich geordneter und umsichtiger als im März die Leistungserbringung der Organisation situativ anzupassen. All das muss Sorge um das Wohl der Mitarbeiterinnen beinhalten. Das schaffen wir dann, wenn wir unsere Erfahrungen und lessons learned austauschen.

Wenn dies Teams, Organisationseinheiten und Organisationen aus sich heraus schaffen, ist dies gut und erfreulich. Vielfach wird es jedoch förderlich sein, Unterstützung von außen in Anspruch zu nehmen.

1 https://de.wikipedia.org/wiki/Elisabeth_K%C3%BCbler-Ross, (abgerufen am 12.6.2020)

2 <https://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/gefuehle-in-der-corona-krise-trauer-und-angst-a-1306617.html> (abgerufen am 11.6.2020), auch die folgenden Zitate finden sich dort

3 siehe hierzu Gratz, Das Management der Flüchtlingskrise Never let a good crisis go to waste, Wien 2016

4 Goffee, Gareth, Why should anyone be led by you?, Harvard Business Review 9,10/2000

Neu für die Beratungspraxis



2020, 284 Seiten, kartoniert
€ 26,00
ISBN 978-3-7841-3103-0

NEU

**eBOOK
INKLUSIVE**

Bestellen Sie **versandkostenfrei** online unter www.lambertus.de oder per Fax 0761/36825-33 (zzgl. Versandkosten)



2020, ca. 80 Karten im Fächer
ca. € 18,00
ISBN 978-3-7841-3279-2

**NEU
AB HERBST**

**eBOOK
INKLUSIVE**

LAMBERTUS
SOZIAL | RECHT | CARITAS

Onlinekompetenz

Nicole Ruckser



Mag.^a Nicole Ruckser

Selbständige Coach und Organisationsberaterin (coaching-rocks.at) Beratung und Entwicklung von Führungskräften und Organisationen unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen in Organisationen, Gesellschaft und Arbeit. Entwicklung neuer Konzepte zur Zusammenarbeit von Selbständigen und Kleinunternehmer*innen. Training und Lehre im Beratungskontext. Lektorin an der FH Campus Wien. Erfahrung in Führung, Kommunikation und Marketing in Profit- und Non-Profit Organisationen.

Bildschirmkompetenz – Onlinekompetenz – Beziehungsaufbau

Beratung online ist anders, aber steht vor denselben Herausforderungen wie ein Face-to-Face-Setting: Wie kann ein professioneller Kontakt und eine arbeitsfähige Beziehung hergestellt werden? Hier ein paar aus der Praxis geborene Hinweise und Vorschläge:

1. Der erste Kontakt entsteht vor dem ersten Gespräch

Ein Fakt, der sich nicht von der Offlineberatung unterscheidet. Egal ob die Beratung online oder offline stattfindet, potenzielle Klient*innen erkundigen sich über das Internet oder Kolleg*innen über den Coach oder die Supervisorin.

Es muss nicht immer gleich die eigene Webseite sein, denken Sie auch an Ihr LinkedIn- oder Xing-Profil oder die Informationen, die auf der Seite der ÖVS über Sie zu finden sind.

Tipp: Finden Sie heraus, was über Sie im Netz zu finden ist und verändern Sie, was Sie selbst beeinflussen können.

2. Antwort-E-Mails mit ersten Informationen über das Onlinecoaching

Antworten Sie auf Anfragen mit einer E-Mail, in der Sie potenziellen Kund*innen auch schon erste Informationen über den Rahmen, die Tools und den Ablauf einer Onlinecoachingsitzung zukommen lassen.

Tipp: Bereiten Sie Antwort-E-Mails vor, in denen Sie schon auf die wichtigsten Punkte rund um Ihr Onlinecoaching eingehen. Die E-Mails können dann schnell personalisiert und angepasst werden und der Rahmen muss nicht jedes Mal von Neuem formuliert werden.

Tipp: Schlagen Sie das Tool vor, mit dem Sie am vertrautesten sind.

3. Persönliches Kennenlernen vor dem Onlinecoaching

Schlagen Sie ein Telefonat oder einen Video-Call vor, in dem ein gegenseitiges Kennenlernen möglich ist. 10 bis maximal 15 Minuten reichen aus, um sich einen Eindruck voneinander zu verschaffen und grundlegende Fragen zu klären. Danach kann der/die Klient*in entscheiden, ob er oder sie mit Ihnen im Onlinesetting arbeiten möchte.

Tipp: Schlagen Sie einen Video-Call vor, so können sich Klient*innen gleich mit Ihnen, mit der verwendeten Technologie und dem Setting, das sie erwartet, vertraut machen.

4. Sie müssen sich mit der Technik und dem Tool auskennen.

Ein professioneller Umgang mit dem Video-Tool schafft Vertrauen und Sicherheit bei Klient*innen. Testen Sie alle Funktionen des Tools vorab im Kolleg*innen- oder Freundeskreis. Schauen Sie sich Video-Tutorials an und machen Sie sich mit den Funktionen vertraut, die Sie während eines Coachings benutzen werden. Das Wissen über die Funktionen ist wichtig, die Anwendung und das Ausprobieren gibt Sicherheit. Den Bildschirm zu teilen, einen Link zu posten, Visualisierungen oder der Umgang mit Berechtigungen sollten leicht von der Hand gehen.

Tipp: Probieren Sie auf jeden Fall ein Testcoaching im Kolleg*innenkreis aus, um zu sehen, was in einer Sitzung technisch auf Sie zukommen kann. Wissen ist wichtig, Ausprobieren gibt Ihnen und Ihren Klient*innen Sicherheit.

5. Achten Sie darauf, sich selbst gut zu präsentieren.

Licht von vorne macht das Gesicht heller und macht es für die Klient*innen möglich, Ihre Mimik auch über den Bildschirm zu sehen. Fenster im Hintergrund sind also tabu, sofern Sie nicht eine Lichtquelle von vorne zusätzlich haben. Achten Sie darauf in einer ruhigen Umgebung zu sitzen sowie ein Mikrofon und ein Headset zu verwenden (Tonqualität/Hall).

Ihr Hintergrund sollte professionell und freundlich gestaltet sein, es sollte sichtbar sein, dass Sie sich überlegt haben, in welcher Umgebung Sie Ihre Klient*innen empfangen.

Achten Sie auf die Körpersprache, verwenden Sie bewusst Hände, Arme und Mimik.

Tipp: Nehmen Sie Ihr Setting in einem Probetermin auf und sehen Sie sich an, was Sie noch verbessern könnten.

6. Vorbereitung wiederkehrender Inhalte

Bereiten Sie immer wiederkehrende Inhalte wie Beschreibungen des Ablaufs, Modelle, oder andere Visualisierungen vor, um schnell darauf zugreifen zu können. Zeichnungen auf Flipcharts haben leider online nicht dieselbe Wirkung wie offline. Sie sind oft schlecht zu lesen und die Kamera muss speziell ausgerichtet sein.

Tipp: Wenn Sie live etwas visualisieren möchten, können Sie eine Dokumentenkamera oder ein Tablet zur Hilfe nehmen.

7. Reminder und Pünktlichkeit

Pünktlich heißt, dass Sie vor dem Start des Termins im virtuellen Meetingraum sind und Klient*innen nicht ab dem vereinbarten Zeitpunkt auf Sie warten müssen.

Tipp: Kopieren Sie den Link zum Videocall gemeinsam mit der Telefonnummer des/der Klient*in in Ihren Kalendertermin, so ersparen Sie sich die Suche nach dem entsprechenden virtuellen Raum und können schneller starten.

Tipp: Schreiben Sie bei Erstellung des Meetingraums eine Erinnerungsmail und programmieren Sie den Versand auf zwei Stunden vor dem Coachingtermin. (Das funktioniert in den meisten E-Mail-Programmen) So erhalten Klient*innen eine wertschätzende Erinnerung und müssen ebenfalls nicht in Ihren E-Mails nach dem passenden Link zum Meetingraum suchen.

8. Das Notfallprogramm kommunizieren

Kommunizieren Sie dem Kunden eine Telefonnummer, die er oder sie anrufen kann, falls es technische Probleme mit dem Einstieg in den Videocall gibt und lassen Sie Ihr Telefon auf laut, bis alle Teilnehmer*innen im Raum sind. Bei schlechter Verbindung schalten Sie die Kamera aus oder wechseln Sie zur Not aufs Telefon.

Tipp: Thematisieren Sie zu Beginn, wie die Vorgehensweise ist, wenn Sie selbst oder der/die Klient*in aus dem Meeting fallen und legen Sie sich die Telefonnummer zurecht.

9. Alles was nicht zu sehen ist...

Alles, was nicht zu sehen ist, spielt dennoch eine große Rolle und kann die Beziehung und das Coaching beeinflussen. Sollten Sie an einem Tisch sitzen, achten Sie darauf, dass nur am Tisch ist, was sie brauchen. Schließen Sie alle Fenster am Bildschirm, die nichts mit dem Coaching zu tun haben. Schalten Sie Ihr Telefon auf lautlos und legen Sie es weg, sobald der/die Klient*in im Raum ist. Schließen Sie alle Programme, die Ihnen Nachrichten oder Pop-ups auf den Desktop schicken. Kleiden Sie sich so, als wären Sie in einem Offlinesetting.

10. Willkommen in der Onlinesituation

Holen Sie Ihre Klient*innen aktiv in die Onlinesituation, bieten Sie gleich zu Beginn die Möglichkeit, über das Setting zu sprechen. Fragen Sie, wie sich das Setting anfühlt und wie es dem/der Klient*in damit geht.

11. Umgang mit Emotionen

Unterstützen Sie in emotionalen Situationen mehr als gewohnt verbal, hier fehlen Ihre Körpersprache und auch Ihre Handlungen. For-



dern Sie Klient*innen auf, kurz aufzustehen, sich eine kleine Pause zu gönnen, durchzuatmen und ein Glas Wasser oder ein Taschentuch zu holen.

12. Der Fokus liegt auf den Klient*innen

In Videocalls werden oft die Bilder aller Teilnehmer*innen in einer Galerieansicht angezeigt, in einem Zweiersetting sind oft beide Personen nebeneinander zu sehen. Ein fokussiertes Zuhören wird durch die Beschäftigung mit dem eigenen Antlitz manchmal erschwert. Solange wir selbst am Bildschirm zu sehen sind, liegt der Fokus nicht zu 100% auf unseren Klient*innen.

Tipp: Konfigurieren Sie die Einstellungen so, dass das eigene Video nicht zu sehen ist. Das ist in den gängigen Tools möglich.

13. Welche Methode passt (noch)?

Im Onlinesetting müssen Methoden ausgetauscht oder adaptiert werden. Seien Sie kreativ, tauschen Sie sich mit Kolleg*innen aus und überlegen Sie, welche Methoden online sinnvoll sind. Auch im Onlinecoaching können Klient*innen visualisieren oder auf Post-its schreiben und ihr Werk in die Kamera halten oder es abfotografieren und ihren Bildschirm teilen. Gemeinsames arbeiten mit entsprechenden Tools (z.B. padlet, Mural oder der Whiteboardfunktion) ist je nach Klient*in ebenso möglich.

Tipp: Schicken Sie in einer Ihrer E-Mails aus, was der/die Klient*in während des Coachings griffbereit haben soll.

Tipp: Lassen Sie Klient*innen „Aufstellungsmaterial“ bereitlegen, das können ein paar Münzen, Stifte, Büroklammern, kleine Post-its oder Bausteine sein.

Coaching digitalisiert

Für wen und von wem wird die Digitalisierung im Coaching vorangetrieben?

Thomas Diener



Thomas Diener
ist seit 1989 Geschäftsführer der FairWork GmbH.

Er ist Coach, Supervisor (ÖVS) und Laufbahnberater mit einem viertel Jahrhundert Beratungserfahrung. Sein Kernthema ist die (co-kreative) Gestaltung von Zukunft. Folgerichtig ist er auch als Moderator von Zukunftswerkstätten, Future – Search – Konferenzen, Strategieworkshops und als Social Entrepreneur tätig. Mit dem WOR-KNAVIGATOR versucht er eine Coachingplattform zu entwickeln, die nicht nach den Gesetzen des Plattformkapitalismus funktioniert.

Corona hat die Digitalisierung beschleunigt

Die Corona-Krise hat uns als Berater*innen, Supervisor*innen und Coaches in den digitalen Raum gedrängt. Einige von uns hatten schon in der Vor-Corona-Zeit digitale Angebote, andere mussten umlernen und neue Erfahrungen sammeln. Mit zunehmender Dauer der Pandemie stellt sich die Frage: Welche Veränderungen werden bleiben? Wie wird die „neue Normalität“ in 2 bis 3 Jahren aussehen? Supervision und Coaching wird zwar oft von der gleichen Person angeboten, trotzdem gehen die beiden Formate, vor allem auch in der Kundengewinnung, andere Wege. Der Schwerpunkt dieses kurzen Beitrages sind Coachingplattformen. Im Folgenden spreche ich daher nur noch von Coaching.

Delphi-Studie zur Zukunft des Coachings

Prof. Dr. rer. nat. habil. Carsten C. Schermuly hat zusammen mit der FH Nordwestschweiz eine Delphi-Studie zur Zukunft des Coachings durchgeführt¹. Die Resultate sind noch nicht publiziert, einige Aspekte jedoch schon bekannt². Sicher wird der durch Corona beflügelte Trend zu Online-Coachings weiter anhalten. Die Pandemie wirkt hier, wie in vielen anderen Bereichen als Brennglas, das Dynamiken verstärkt. Auch Gegensätze treten deutlicher hervor. Daher werden auch persönliche Coachings in angenehmem Ambiente vor Ort eine Renaissance erleben und als eine Form von besonderem Luxus wahrgenommen.

Schermuly geht davon aus, dass in Zukunft mehr Coaches über Plattformen tätig sein werden. Gerade im Online-Bereich, wo der regionale Standort der einzelnen Coaches weniger wichtig ist, können diese ihre Vorteile ausspielen. Coaches, die sich neu am Markt etablieren müssen, nehmen dabei auch reduzierte Ansätze in Kauf, da die Plattformen einen einfachen Zugang zu Kunden versprechen.

Wer sind die Plattform-Anbieter

Warum bisher noch kein Verband eine eigene Plattform entwickelt hat, sondern diese Arbeit der Privatwirtschaft überlassen wurde, wundert Schermuly. Eigentlich würde es sich doch aufdrängen, dass Verbände die Digitalisierung vorantreiben. Sie haben die Coaches, die Kontakte zur Wirtschaft, die Expertise und die Professionalisierung ihrer Mitglieder. Es fehlt

eigentlich nur die digitale Verbindung für die Unterstützung in der Vermarktung und den Austausch zwischen Klienten und Coaches.

Was Plattformen für Coaches leisten, ist unterschiedlich. Online-Verzeichnisse in denen Coaches gelistet werden, gibt es schon lange. Meist werden für diese Einträge, wie z.B. bei Bestnet, eine jährliche Gebühr erhoben, oder sie sind, wie beim ÖVS, eine Dienstleistung von Verbänden. Viele kommerzielle Plattformen bieten jedoch deutlich mehr Service: Terminvereinbarungen auf Knopfdruck, sichere Videoverbindungen und automatische Abrechnung und Bezahlung gehören dabei zum Standard.³

Mich wundert es daher nicht, dass diese Plattformen vor allem von gut kapitalisierten Kreisen, wie der Axel Springer Familie⁴ vorangetrieben werden. Solche Plattformen zu entwickeln und zu betreiben kostet sehr viel Geld und rentieren sich natürlich nur für diejenigen, die in einem umkämpften Markt zu den zwei bis drei Größten gehören. In der digitalisierten Welt gilt: „The Winner Takes It All“. „Plattformkapitalismus“⁵ nennt Sascha Lobo das Phänomen und nicht nur er warnt vor den negativen Folgen.

Digitalisierung weitergedacht

Wir können die Digitalisierung auch weiterdenken. Noch selten sind Plattformen, die neben der Vermittlung und Administration auch Hilfsmittel für das Coaching selbst bereitstellen. Bei der Vorbereitung und der Diagnostik können Online-gestützte Angebote heute schon einen Mehrwert bieten. Künstliche Intelligenz wird zum Beispiel auch eingesetzt, um ein besseres Matching von Coach und Coachees anzustreben. Mustererkennung ist ein Gebiet in dem Big Data uns Menschen überlegen sein kann. Daraus werden wohl in den nächsten Jahren weitere Instrumente entstehen, die Coaches bei ihrer Arbeit unterstützen können.

Chatbots haben eine lange Geschichte⁶. Hier entstehen Angebote, die komplett auf künstliche Intelligenz setzen und zu Preisen, bei denen menschliche Anbieter nicht mithalten können. Solche Apps könnten es Coaching-EinsteigerInnen schwerer machen, Fuß zu fassen. Spezialisierte Coaches mit einem großen Erfahrungshintergrund werden von dieser Entwicklung weniger betroffen sein. Echte KI ist zudem immer noch sehr rechnerintensiv und



daher teuer. Oft stecken darum, wo KI draufsteht, recht simple Algorithmen oder sogar Menschen dahinter⁷.

Coaches schließen sich zu eigenen Plattformen zusammen

Schermuly vermutet, dass sich in Zukunft Coaches aus gewissen Regionen, mit gewissen Spezialisierungen oder Werten zusammenschließen könnten, um eigene Plattformen zu

schaffen. Ein Beispiel dafür ist der WORKNAVIGATOR⁸, den ich in Zusammenarbeit mit einer kleinen Softwarefirma in der Slowakei entwickelt habe; mit dem Ziel, die Plattform in ein paar Jahren in eine Genossenschaft zu überführen und dadurch alle beteiligten Coaches zu Mitbesitzer*innen zu machen. Der WORKNAVIGATOR verbindet Online-Tools für die Standortbestimmung mit persönlichem Coaching.

Quellen:

- 1 Zur Studie „Zukunft des Coachings“ <https://sgaop.ch/internationale-studie-zukunft-des-coachings-der-fachhochschule-nordwestschweiz-fhnw-und-der-srh-berlin-university-of-applied-sciences/>
- 2 Podcast mit C. Schermuly zum Thema <https://anchor.fm/coachfederation/episodes/Zukunft-des-Coachings---Prof-Dr-rer-nat--habil--Carsten-C--Schermuly--Anne-Schweppenhueter-eem4op>
- 3 Auflistung von Plattformen, abgerufen am 30.09.2020 von <https://www.coachfederation.de/partner/marketing-akquise/plattformen-u-koooperationen.html>
- 4 Investoren-Infos, abgerufen am 30.09.2020 von https://www.crunchbase.com/search/principal.investors/field/organizations/num_investors/coachfox
- 5 Sascha Lobo (2014). Auf dem Weg in die Dumphingölle, <https://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/sascha-lobo-sharing-economy-wie-bei-uber-ist-plattform-kapitalismus-a-989584.html>
- 6 Benno Grams (2019), Künstliche Intelligenz in der Coaching-Praxis, <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/kuenstliche-intelligenz-in-der-coaching-praxis>
- 7 Boris Hänbler (2020), Die große Show, <https://www.sueddeutsche.de/wissen/kuenstliche-intelligenz-software-computer-1.5036926>
- 8 Einführungsvideo für Coaches https://youtu.be/U_v5V0Pls_w, Homepage <https://worknavigator.de/>

Multiplexe Supervisionsarbeit

Wenn Supervisor*innen auf mehreren Hochzeiten tanzen

Gerda Kolb



Gerda Kolb, MSc, Training, Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung, Geschäftsführerin von t.b.m. – Training, Beratung, Moderation OG. Ihr besonderes Interesse gilt Entscheidungsfindungsprozessen, Selbstorganisation und der Gestaltung von partizipativen Arbeitsumfeldern.

Ist es in Ordnung für eine Organisation an unterschiedlichen Stellen beratend tätig zu sein? Kann es gut gehen, sowohl mit Führungskräften als auch mit den Mitarbeiter*innen zeitgleich in Beratungsprozessen zu sein? Wie geht es Supervisor*innen mit Verschwiegenheit, Transparenz und Loyalität wenn sie sehr komplexe Beratungsarbeit leisten? Die Konfrontation mit diesen und ähnlichen Fragen sind der Kontext in dem ich mich dafür entschied, – im Rahmen des Masters für Supervision und Coaching am Postgraduate Center der Universität Wien – mich intensiver mit den Vor- und Nachteilen von Multiplexer Supervisionsarbeit zu beschäftigen.

Multiplexe Supervisionsarbeit

Hierfür erschien es mir hilfreich, einen Begriff einzuführen, der den speziellen Rahmen beschreibt, dessen Auswirkungen ich erforschen wollte. Von Multiplexer – im Sinne von vielperspektivischer und komplexer – Supervisionsarbeit spreche ich, wenn ein*e Supervisor*in in mehreren Supervisionsprojekten und Settings mit Personen und/oder Gruppen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen innerhalb einer Organisation beratend tätig ist.

In meiner Tätigkeit als Supervisorin hatte ich einschlägige Erfahrung mit dieser Art von Beratungsprozess und fast eben so viel mit Rückmeldungen dazu von Kolleg*innen und anderen an Supervision interessierten Menschen. In diesen Rückmeldungen war häufig Irritation und Misstrauen zu finden. Auch mit Fragen, wie die eingangs formulierten, war ich konfrontiert. Verunsicherung und Nachdenkprozesse über ethische und moralische Fragen und Verantwortlichkeiten waren die Folge. Ich wusste, dass ich professionell und achtsam arbeitete. Gleichzeitig fühlte ich mich immer wieder in hohem Maß herausgefordert und zum Teil auch überfordert mit der großen Komplexität der Beratungsprozesse, mit denen ich mich selbst konfrontierte.

Forschungsarbeit

Mit dem Entschluss mich wissenschaftlich mit Supervision und Coaching zu beschäftigen und damit dem Bedürfnis nach mehr theoretischer Verortung meiner supervisorischen Praxis nachzukommen, ergriff ich die Gelegenheit Multiplexe Supervision zu beschreiben und

Kolleg*innen – im Rahmen einer Gruppendiskussion – nach ihren Erfahrungen damit zu befragen. Um mich einer Beschreibung von Multiplexer Supervisionsarbeit anzunähern – ich hatte den Begriff ja selbst eingeführt und konnte daher auf keine entsprechende Literatur zurückgreifen – befasste ich mich mit dem Begriff von Organisation nach Luhmann, einem systemischen Verständnis von Supervision (Bergknapp/Buer/Gotthardt-Lorenz/Schüers) und vor allem mit dem Konzept der Organisationssupervision nach Angela Gotthardt-Lorenz sowie mit den Herangehensweisen in der Komplexberatung (Obermayer/Pühl) und der Systemischen Organisationsberatung (Hillebrand/Königswieser).

Gemeinsamkeiten & Unterschiede

Nach Analyse der angeführten Beratungskonzepte konnte ich Gemeinsamkeiten und Unterschiede bezogen auf Intentionen, Möglichkeiten und Herausforderungen für die an den Supervisionsprozessen Beteiligten benennen. Eine Ähnlichkeit stellte ich in der Involvierung unterschiedlicher Akteur*innen, also Mitarbeiter*innen verschiedener Abteilungen, Teams und/oder hierarchischer Ebenen fest. Die Integration von unterschiedlichen Perspektiven sind wesentlicher Teil des Beratungsprozesses bei Multiplexer Supervisionsarbeit. Diese werden durch die Teilnehmenden eines Settings eingebracht oder aber (auch) durch einen erweiterten Blick auf die gesamte Organisation. So können Perspektiven und Anliegen von anderen – im Setting nicht präsenten Kolleg*innen – mitgedacht und reflektiert werden. Eine andere Gemeinsamkeit stellt die erhöhte Komplexität der Prozesse dar, mit denen wir es bei Multiplexer Supervisionsarbeit sowie auch bei der Organisationssupervision und der Systemischen Organisationsberatung zu tun haben.

In allen drei Konzepten lassen sich Aspekte von Kooperation finden. Wenn beispielsweise Supervisor*innen mit anderen Supervisor*innen oder Kolleg*innen aus weiteren Feldern der Beratung kooperieren. Oder wenn wir davon ausgehen, dass die Zusammenarbeit der multiplex beratenden Supervisor*innen mit anderen Personen und Teams innerhalb der Organisation dazu beiträgt, die Kompetenz zur team-, abteilungs- und hierarchieübergreifenden Kooperation zu erhöhen. Ein weiterer Aspekt der Gemeinsamkeit



ist die Beratung von „Konfliktpartner*innen“, ein Umstand dessen Bewältigung Berater*innen und Supervisand*innen gleichermaßen herausfordert, wenn der/die Supervisor*in auch mit denen zusammenarbeitet, zu deren Anliegen und Interessen aktuell ein starkes Abgrenzungsbedürfnis besteht.

Neben den Gemeinsamkeiten ließen sich in der theoretischen Auseinandersetzung mit den verschiedenen Beratungskonzepten auch Unterschiede zur Multiplexen Supervisionsarbeit – so wie ich sie verstehe – herausarbeiten. Ein wesentlicher Unterschied besteht in der Anzahl der im Prozess tätigen Supervisor*innen. So ist Multiplexe Supervisionsarbeit nur dann gegeben, wenn ein/e einzelne/r Supervisor*in in den unterschiedlichen Supervisionsprozessen beratend tätig ist. Dabei ist es selbstverständlich möglich und auch empfehlenswert, im Sinne eines Hilffsystems, mit anderen Supervisor*innen zu kooperieren. Der persönliche Kontakt mit den Supervisand*innen besteht allerdings nur mit einer/m Supervisor*in. Auch die Beziehungsdichte, vor allem mit den Auftraggeber*innen, häufig in Personalunion mit der Organisationsleitung, ist in der Multiplexen Supervisionsarbeit weniger gegeben, als beispielsweise im Konzept der Komplexberatung (Obermayer/Pühl) und da wiederum vor allem am Beispiel des „Haus-supervisors“ beschrieben. Der persönliche Kontakt beschränkt sich auf die Begleitung in den unterschiedlichen Settings und die dafür notwendige Kommunikations- und Koordinationsarbeit. Die Planung von (weiteren) Interventionen in Form von Supervisionsprojekten, Settings und Formaten, in Absprache mit den Auftraggeber*innen, findet im Rahmen von Leitungssupervision oder -coaching statt und nicht in weniger formellen Rahmen wie Tür- und An-

gelgesprächen oder am Rande von organisationsinternen Veranstaltungen.

Auch bezogen auf den Aspekt der Kooperation, den ich wie weiter oben bereits beschrieben in allen herangezogenen Konzepten ausmachen konnte, gibt es Unterschiede. Die Organisationssupervision propagiert (auch) die Idee der Kooperation von mehreren in der Organisation tätigen Supervisor*innen – im Sinne eines Austausches über, in unterschiedlichen Supervisionsprojekten sichtbaren, Dynamiken und Themen. Auch in der systemischen Organisationsberatung und in der Komplexberatung wird die Zusammenarbeit bzw. die Einbindung von Berater*innen aus anderen Feldern praktiziert. In der Multiplexen Supervisionsarbeit findet die Kooperation mit Kolleg*innen ausschließlich außerhalb der Supervisions- und Beratungsprojekte statt.

Anforderungen für gelingende Multiplexe Supervisionsarbeit

Meine Untersuchung hat ergeben, dass Multiplexe Supervisionsarbeit spezifische Anforderungen an Supervisor*innen und Supervisand*innen stellt. Auf einige davon möchte ich an dieser Stelle näher eingehen.

Bewusstsein für die Situation: Unabhängig von der Art und Weise des Zustandekommens von Multiplexer Supervisionsarbeit – zB. von Anfang an beauftragt oder im Laufe des Beratungsprozesses entstanden – erscheint es äußerst wichtig, ein ausgeprägtes Bewusstsein dafür zu haben/zu entwickeln, dass es sich um einen höchst komplexen Beratungsprozess handelt, um diese Komplexität gut bewältigen zu können.

Transparenz in der Kommunikation: Alle an den Supervisionsprojekten Beteiligten sollten da-

rüber informiert sein, dass der/die Supervisor*in in unterschiedlichen Settings innerhalb der Organisation beratend tätig ist. Darüber hinaus müssen Befürchtungen und Befindlichkeiten der Supervisand*innen im jeweiligen Supervisionsprojekt Raum haben und besprochen werden können. Den Supervisor*innen obliegt hier die Aufgabe Befürchtungen emphatisch zu begegnen und Sicherheit zu geben und gegebenenfalls auch mit Widerstand umzugehen.

Selbstreflexion und Hilfssysteme: Die hohe Komplexität des Beratungsprozesses erfordert ein ausgeprägtes Vermögen zu Selbstreflexion. Es empfiehlt sich die Installation von Hilfssystemen wie Intervision und Supervision zur Unterstützung sowie auch im Sinne einer Komplexitätsentsprechung.

Herausforderungen und Chancen

Im Rahmen der Gruppendiskussion, die ich für die empirische Untersuchung durchgeführt habe, habe ich sechs Supervisor*innen die Erfahrungen mit Multiplexer Supervisionsarbeit haben, nach Vor- und Nachteilen ebendieser befragt. Dabei wurden vor allem Herausforderungen erörtert, mit denen sowohl die Berater*innen als auch die Supervisand*innen konfrontiert sind. Häufig wurden Beispiele gebracht, die die Verunsicherung von Supervisand*innen bezüglich Vertrauen und Vertraulichkeit illustrieren. „So erzählen die Teilnehmer*innen der Gruppendiskussion von der Konfrontation mit der Frage von Loyalität und Solidarität bei der Arbeit mit unterschiedlichen Supervisionsprojekten innerhalb einer Organisation. Jedoch kommt die Unsicherheit darüber eher von den Supervisand*innen – teils aufgrund schlechter Erfahrungen mit anderen Supervisor*innen – als von den Berater*innen selbst. Es wird von Teams berichtet, die ihre*n Supervisor*in nicht teilen möchten. Die Befürchtung von Supervisand*innen wird angeführt, dass vertrauliche Informationen aus der Supervision in andere Supervisionsprojekte, wie zum Beispiel ins Leitungscoaching, hineingetragen werden könnten“ (Kolb 2020, 85). Als größte Herausforderung für die Supervisor*innen selbst wird das hohe Maß an Komplexität, das bewältigt werden muss, genannt. „Also ich glaub, ein großer Nachteil ganz voran ist einfach die Überforderung für den oder die Supervisor*in, weil eben was mute ich mir selber zu?“ (Kolb 2020, 75). Dieser Umstand wird von einigen sogar als besonders interessant und als ein Grund dafür für Multiplexe Supervisionsarbeit zur Verfügung zu stehen beschrieben. Ein weiterer Kollege erzählt genau aus diesem Grund solche Beratungsaufträge mittlerweile nicht mehr anzunehmen. Es scheint also gut und wichtig,

genau abzuwägen, ob der Mehraufwand geleistet werden kann oder will.

Die befragten Supervisor*innen teilen ein ähnliches Verständnis von Supervision, das sich – zum Teil auch explizit so benannt – als organisationssupervisorische Haltung beschreiben lässt. Es ist also wahrscheinlich, dass Supervisor*innen, die Multiplexe Supervisionsarbeit praktizieren ein ausgeprägtes Interesse an Organisation haben und diese im Rahmen von Supervisionsprozessen auch verstärkt in den Blick nehmen. „Diese Haltung inkludiert Interesse und Offenheit gegenüber den Abläufen und Strukturen der Organisation und den Auswirkungen auf Herausforderungen und Problemstellungen, mit denen die Supervisand*innen konfrontiert sind. Damit geht eine Erweiterung der Optionen einher, möglicherweise andere Beteiligte in den Supervisionsprozess miteinzubeziehen bzw. gemeinsam mit den Klient*innen zu überlegen, welche anderen Konstellationen für die Bearbeitung der Themen hilfreich sein können“ (Kolb 2020, 69). An mehreren Stellen der Diskussion wird die Förderung von Kooperation bzw. die Verringerung von Spaltung durch Multiplexe Supervisionsarbeit hervorgehoben. Der/die Supervisor*in hat dabei Vorbildfunktion und repräsentiert die Möglichkeit von guter Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Personen, Teams und Abteilungen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen. Auch die Möglichkeit organisationale Themen – in Absprache mit den Supervisand*innen – in andere Settings mitzunehmen, weil sie dort auch/besser/anders bearbeitet werden können oder noch mehr Perspektiven sichtbar werden, wird von den Supervisor*innen als Vorteil erachtet.

Reduktion von Komplexität

Ich denke Multiplexe Supervisionsarbeit kann als eine Reaktion auf die veränderten Anforderungen an Supervision verstanden werden. Die Organisation von Arbeit, die Strukturen und Abläufe von und in Organisationen vollziehen einen steten Wandel, die Komplexität steigt. Damit verändern sich auch die Anforderungen an Supervision und die Supervisor*innen. Multiplexe Supervisionsarbeit kann dabei unterstützen, indem sie als Model für (übergreifende) Kooperation und transparente Kommunikation dient sowie die Möglichkeit fördert, organisationale Metaprozesse auf unterschiedlichen Ebenen zu reflektieren, mit dem Ziel Komplexität zu reduzieren und zu bewältigen.

Die Masterthesis von Gerda Kolb trägt den Titel „Do or Don't? Multiplexe Supervisionsarbeit“ und wurde im April 2020 fertig gestellt.

Es tut sich was in Vorarlberg

Nach einigen Jahren ohne ÖVS-Landesgruppe in Vorarlberg wurde von der Salzburger Bundeslandsprecherin, Christine Seemann, Ende Sommer 2019 ein Netzwerktreffen initiiert, an dem einige interessierte Supervisor*innen teilnahmen. Ein nochmaliger Aufruf Ende 2019 und zwei Treffen später, stand die Gründung einer neuen ÖVS-Bundeslandgruppe Vorarlberg fest.

Im Jänner 2020 traf sich dann das neue Landesteam mit 11 (!) Mitgliedern erstmals zur gemeinsamen Arbeit, Anya Fleischmann übernahm die Funktion der Sprecherin.

Zunächst ging es darum, sich kennen zu lernen, gemeinsame Vorstellungen von den zukünftigen Arbeitsschwerpunkten des Bundeslandteams zu entwickeln, die Aufgaben zu verteilen und die ÖVS-Mitglieder in Vorarlberg über die neue Bundeslandgruppe zu informieren.

Gerade einmal gegründet hatten wir es schon mit einer Pandemie zu tun, die auch für unsere Angebote als Supervisor*innen neue Fragen mit sich brachte. Mittels einer Online-Umfrage erstellten wir als erste Sofortmaßnahme eine Liste von ÖVS-Mitgliedern, die Beratung online oder telefonisch anbieten, um diese direkt an besonders geforderte Organisationen zu versenden.

Auf überregionaler Ebene haben Anya Fleischmann und Maria Hartmann als Vertreterinnen für Vorarlberg bei verschiedenen Bundesländer übergreifenden Vernetzungstreffen teilgenommen und mitgearbeitet.

Trotz der erschwerten Umstände, die das Jahr 2020 mit sich brachte, konnten wir als Landesteam äußerst produktiv miteinander ins Tun kommen und daraus entstanden unter anderem bereits einige wunderbare Formate:

Vernetzung und fachlicher Austausch: „Supervisorische Positionen inmitten zeitaktueller Themenfelder“

In Planung sind regelmäßige regional stattfindende Treffen, die den Austausch und die Reflexion zeitaktueller Phänomene in kollegialer Gruppe unterstützen. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, sich mit neuen Ideen und Impulsen bekanntzumachen. Der für November 2020 geplante Auftakt mit dem Thema „Diversität“ wird aufgrund der Corona-Situation auf das Frühjahr 2021 verschoben. Nähere Infos auf <https://www.oevs.or.at/die-oevs/veranstaltungen>.



Fort- und Weiterbildung

Wir planen eine Fortbildung pro Jahr im eigenen Bundesland. Der Anfang ist bereits erfolgt. In Zusammenarbeit mit Schloss Hofen (Lochau) starten wir am 8./9. Jänner 2021 mit dem Seminar „Macht in Organisationen“ im Bildungshaus St. Arbogast in Götzis. Das Seminar war zu unserer Freude innerhalb kürzester Zeit ausgebucht, weshalb wir nun einen zweiten Termin am 26./27. Februar 2021 anbieten. Anmeldungen für den Februartermin sind noch möglich. Nähere Infos auf <https://www.oevs.or.at/die-oevs/veranstaltungen>.

Sollte die Präsenzveranstaltung aufgrund von Corona nicht möglich sein, wird Theresia Volk die wichtigsten Inhalte in einem Tag online vermitteln.

Geplante Mitgliederversammlung

Die ursprünglich für Jahresende vorgesehene Mitgliederversammlung mit Vorstellung und Wahl der Bundeslandgruppe Vorarlberg findet voraussichtlich im Laufe des nächsten Jahres statt. Die Mitglieder der Bundeslandgruppe hoffen auf eine rege Teilnahme und freuen sich sehr auf den Austausch mit den anderen Supervisorinnen und Supervisoren in Vorarlberg und darüber hinaus!

Wer sich ein genaueres Bild von den Supervisor*innen der Vorarlberger Landesgruppe machen möchte, kann sich im internen Bereich der ÖVS-Homepage bei den Bundeslandgruppen informieren.

ÖVS-Team Vorarlberg

Finanz & Co

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

Steuerliche Neuerungen für 2020/21 – eine kurze Zusammenfassung

Die aktuell geplanten Neuerungen im Bereich der Einkommensteuer (und somit im Bereich der Gewinnermittlung) stehen in engem Zusammenhang mit Covid-19. Hier ein kurzer Überblick:

Einkommensteuerliche

Behandlung von Zuschüssen:

Zuwendungen zur Bewältigung der Covid-19-Krisensituation sind steuerfrei:

- Zuschüsse aus dem Härtefallfonds (BGBl I 2020/16)
- Zuwendungen aus Mitteln des Covid-19-Krisenbewältigungsfonds
- Zuschüsse aus dem Corona-Krisenfonds und
- sonstige vergleichbare Zuwendungen der Bundesländer, Gemeinden und gesetzlichen Interessenvertretungen, die für die Bewältigung der Covid-19-Krisensituation geleistet werden.

Achtung: Zuschüsse aus dem Fixkostenzuschuss sind davon nicht umfasst.

Der Fixkostenzuschuss ist steuerfrei, jedoch kürzen die Zahlungen aus dem Zuschuss die steuerlich abzugsfähigen Betriebsausgaben: Aufwendungen, die durch den Fixkostenzuschuss abgedeckt werden, unterliegen dem Abzugsverbot nach § 20 Abs. 2 EStG 1988.

Degressive Absetzung für Abnutzung (Afa)

Für bestimmte Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens, die nach dem 30.6.2020 angeschafft wurden, besteht die Möglichkeit eine degressive Abschreibung vorzunehmen. Der unveränderliche Prozentsatz der Abschreibung beträgt dabei höchstens 30%. Dieser Prozentsatz ist sodann immer auf den jeweiligen Buchwert (Restbuchwert) anzuwenden. In dem Wirtschaftsjahr, in dem die degressive Afa unter die lineare Afa fällt, kann ein Wechsel zur linearen Afa vorgenommen werden.

Senkung des Tarifsteuersatzes

Der Eingangssteuersatz (Einkünfte von 11.000,- bis 18.000,- Euro) wird von 25 % auf 20 % gesenkt. Die Senkung erfolgt rückwirkend ab 1. Jänner 2020.

Bei Lohn- und Gehaltszahlungen an Arbeitnehmer nach der Kundmachung (24.7.2020) dieses Bundesgesetzes ist vom Arbeitgeber der neue Tarif anzuwenden. Für die Vormonate ist eine Aufrollung vorzunehmen und es kommt zu einer Nachzahlung.

Verlustrücktrag

Verluste aus betrieblichen Einkünften, die bei der Ermittlung des Gesamtbetrags der Einkünfte im Rahmen der Veranlagung 2020 nicht ausgeglichen werden, können im Rahmen der Veranlagung

2019 bis zu einem Betrag von 5 Mio Euro vom Gesamtbetrag der Einkünfte vor Sonderausgaben und außergewöhnlichen Belastungen abgezogen werden (Verlustrücktrag). Soweit ein Abzug im Rahmen der Veranlagung 2019 nicht möglich ist, kann dieser unter bestimmten Voraussetzungen im Rahmen der Veranlagung 2018 erfolgen.

Entwurf zu einer Covid-Rücklage

Zur Schaffung von positiven Liquiditätseffekten vor Durchführung der Veranlagung 2020 ist geplant, voraussichtliche betriebliche Verluste 2020 bereits im Rahmen der Veranlagung 2019 bei Ermittlung des Gesamtbetrags der Einkünfte durch einen besonderen Abzugsposten (Covid-19-Rücklage) berücksichtigt werden.

Investitionsprämie

Für aktivierungspflichtige Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens, die im Zeitraum ab 1.10.2020 angeschafft wurden, kann eine Prämie von 7 % beantragt werden.

Für Investitionen in den Bereichen Digitalisierung, Ökologisierung oder Gesundheit/Life-science, beträgt die Prämie 14%. Ab einer Gesamtanschaffung in Höhe von mindestens 5.000 Euro kann die Prämie bei der Bundesförderstelle Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft (AWS) beantragt werden.

Der investitionsbedingte Gewinnfreibetrag ist davon unberührt.

Das nächste Mal: Pauschalierung NEU

VERANSTALTUNGEN

Oberösterreich

ZOOM Intervention für ÖVS Mitglieder

9. Dezember 2020, 17 – 18.30 Uhr
Online

Online Supervision/Online Coaching: Wie kann das gehen?

30. Jänner 2021, 9 – 12 Uhr
Webinar

Österreich

25. ordentliche Generalversammlung der ÖVS

12. Dezember 2020, 9.30 – 18 Uhr
Online

Vorarlberg

Einfluss, Macht und Mikropolitik in Organisationen

26. bis 27. Februar 2021
Volkshochschule Götzis
6840 Götzis, Am Garnmarkt 12



Vernetzung im Westen

Im Juli 2020 trafen sich Abgeordnete der Bundesländertteams OÖ, SBG und VBG in Tirol zu einer Vernetzungsklausur.

Inhalte waren zum einen Ideenaustausch, Nutzung von Synergien für die Mitglieder, Aktivitäten Planung und die Anbindung der Tiroler Mitglieder, die derzeit kein eigenes Landesteam haben. Einer abendlichen Einladung zum Austausch mit den KollegInnen vor Ort folgten zahlreiche Mitglieder und das Interesse war groß, Aktivitäten auch in Tirol wieder anzubieten. Eine ab Herbst 2020 startende offene kollegiale Interventionsgruppe ist ein erstes Resultat aus diesem Abend. Ein zweites Netzwerktreffen mit den Tiroler Mitgliedern erfolgt im September 2020.

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

Nigsch, Manuela

Perspektiv-Coaching als Instrument der Personalentwicklung.

PersonalEntwickeln (Loseblatt), Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. (Hrsg.), Beitrag Nr. 8.128, Köln 2020

Andrea Sanz im Gespräch mit Christian Aigner, Günter Haberl & Angelika Markgraber

Das ist ein bisschen wie Klassensprecherin sein

supervision, 2.2020

Andrea Sanz & Gerhard Schinnerl

Führen aus der Mitte

supervision, 2.2020

Angela Gotthard-Lorenz

Organisations-supervision – ein Konzept Erfahren, Verstehen und Mitgestalten organisationaler Interaktion

*Vandenhoeck & Ruprecht 2020
(Rezension in der nächsten Ausgabe)*

IMPRESSUM

ÖVS-News 3/20

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:** Wolfgang Knopf. **Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe:**

Thomas Diener, Dr. Günther Fisslthaler, a.o. Univ.Prof. Dr. Mag. Wolfgang Gratz, Mag. Gertraud Hinterseer, Dr. Wolfgang Knopf, Gerda Kolb, MSc, Dipl.Päd. Barbara Nigitz-Arch, Mag. Nicole Ruckser

Produktion: Rosie Moser. **Korrektur:** Mag. Dr. Martin Arndorfer.

Druck: Druckerei Hans Jentzsch & Co GmbH.

Redaktionsschluss für die nächste Ausgabe: 15.12.2020

Menschliche Resilienz in Unternehmen – Dialog als Ressource



Menschliche Resilienz in Unternehmen – Dialog als Ressource.

Grundlagen und Methoden auch für die agile Arbeitswelt.
Friederike Höher
Verlag Barbara Budrich
GmbH, 2. überarbeitete
Auflage 2020
355 Seiten, € 34,90

In neueren Publikationen, die sich mit agilen Arbeitsweisen, Komplexitätsmanagement und neuen Ansätzen der Organisation im Kontext der VUKA-Zeit auseinandersetzen, überkommt mich immer wieder das Gefühl, ein Déjà-vu zu erleben. Das kenne ich doch aus den Diskussionen vor einigen Jahrzehnten, als Hierarchien in Frage gestellt wurden und als Empowerment und Bottom-up-Prozesse „in“ waren. Mit dem Buch von Friederike Höher habe ich nun einen wertvollen Schlüssel gefunden, um die Beziehungen zwischen diesen klassischen und modernen Elementen zu erkennen, zu verstehen und zu nutzen.

Als das zentrale Anliegen beschreibt Friederike Höher das Herausarbeiten des Dialogischen in Haltung, Beziehung und Organisationsstrukturen als Ressource für individuelle und organisationale Resilienz.

Der Dialog als Ressource – dafür finden wir in diesem Buch eine sehr gut strukturierte Zusammenschau der Grundlagen und Begrifflichkeiten. Kompakt, übersichtlich und klar werden die drei großen Quellen des Dialogischen skizziert: Sokrates, Martin Buber und David Bohm. Dann steht der resiliente Mensch im Zentrum. Ein Rundumblick in diverse Ansätze, die für ein tieferes Verständnis der Resilienz hilfreich sind, wird zum Modell „Tempel dialogischer Resilienz“ (S. 98) zusammengeführt. Im Kapitel über den Kontext, nämlich der Organisation in VUKA-Zeiten, wird der Rundumblick auf anderer Ebene fortgesetzt. Auch hier ist eine

praktische Zusammenschau einiger relevanter Themen und Ansätze wie etwa das Sozialkapital, die Lernende Organisation, der Umgang mit dem Unerwarteten, zu finden, um auf diesen Grundlagen aufbauend die organisationale Resilienz zu beschreiben und in einem weiteren Tempel-Modell zu visualisieren (S. 112). Das folgende Kapitel zeigt den Weg in eine dialogische Organisationskultur auf und behandelt die Anforderungen an Führung und an die Beziehungsgestaltung von verschiedenen Blickwinkeln. Schließlich geht die Auseinandersetzung in den Methodenteil über. Neben einer fundierten Anleitung und Beschreibung der agilen Kreisstrukturen und des Kreises als Essenz des Dialogs findet man auf über hundert Seiten Übungsmaterial: Von kreativen Coachingmethoden über Klassiker der dialogischen Übungen zu zweit (Zwiegespräch, The Work und Dyaden) bis zu dialogbasierten Gruppen- und Großgruppen-Verfahren.

An diesem Buch finde ich besonders bemerkenswert, dass aus einer breiten Fülle von Bezugswissen ein sehr übersichtliches, praxisorientiertes und elegantes Handbuch geworden ist. Viele lose Teile aus Bezugstheorien, Konzepten, Begriffsdefinitionen und Methoden sind unter der Klammer des Dialogs als Ressource stimmig und schlüssig verbunden. Ein reichhaltiges Buch: für Anfänger/-innen ebenso wie für Erfahrene!

Gertraud Hinterseer

Willkommen – Neue ÖVS-Mitglieder

Michael Bischof-Horak, Großhöflein, Bgld

Georg Wagner, Jabing, Bgld

Benjamin Struska, Maria Enzersdorf, NÖ

Mag.^a Lisa Wolf, Kreuzstetten, NÖ

Birgit Lehner, B.A., Bad Schallerbach, OÖ

Elisabeth Wurzer, Dietach, OÖ

Mag. Kamil Kaminski, BA, Bruck an der Mur, Stmk

Mag. Markus José Plasencia-Kanzler, Weinitzen, Stmk

Mag. Michael Schachinger, Bad Gleichenberg, Stmk

MMag.^a Elisabeth Söllner-Ammann, Innsbruck, Tirol

Christiane Huber-Hackspiel, MSc, Bregenz, Vbg

Mag.^a (FH) Leila Hajikhanian, Kitzbühel, Tirol

Mag.^a Barbara Lehner, Wien

Prof. Dr.ⁱⁿ Ursula Margreiter, Wien

Theresa Mittl, BA, Wien

Mag.^a Sabrina Scumaci, MA, Wien

Mag.^a Eva-Maria Schneidhofer, MA, Wien

Supervision auf dem Prüfstand – Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation

„Supervision auf dem Prüfstand 2“ (2020) wurde im Springer – Verlag als Nachfolgewerk zu SAP1 (Verlag leske+budrich/Springer 2003) von einem im Interesse evidenzbasierter Supervisionsforschung arbeitenden Autorenteam rund um Dr. Brigitte Schigl (mit C.Höfner, N.A.Artner, K.Eichinger und C.B.Hoch) und unter inhaltlicher Kommentierung von Prof.Dr.mult. Hilarion Petzold erarbeitet und herausgegeben.

Das Werk vergleicht über den Beobachtungszeitraum 2003 bis 2016 aus 20 Multicenterstudien anhand des von Hilarion G. Petzold entwickelten „Mehrebenenmodells der Supervision“ Qualität, Wirksamkeit, Bedarfsdefinition und fachliche Perzeption supervisorischer Tätigkeit in einem gegenüber dem Erstling (2003) erweiterten Spektrum professioneller sozial-psychologischer, pädagogischer und sozial-psychiatrischer Anwendungsfelder. Zugefügt wurden Recherchecluster über „Gesundheitsberufe und Krankenpflege“, weiters ein Cluster „Peer Supervision“ u.a.). Datensatzanalysen und Literaturrecherchen fokussieren Wirksamkeitsstudien zur Supervision im deutsch- und – neu hinzugekommen – englischsprachigen Forschungsraum.

Zentrales Anliegen der Recherchen in SAP2 ist es, den Forschungsstand zur Supervision als „Methode sozialer Intervention“ in ihren vielfältigen Anwendungsbereichen länderübergreifend aufzuarbeiten und zu dokumentieren“. Engagement und Motivation des gesamten Studienprojektes ist die Qualitätssicherung im Kontextfeld von Supervisionsangeboten insbesondere unter dem Aspekt der Risikoprävention, Schadensforschung (S. 223) und Wirksamkeit.

Grundlegende qualitative Fragestellungen, die in SAP1 noch nicht ausreichend beantwortet werden konnten, wie zum Beispiel über nachweislich effektive und geeignete Supervisionsformen und -praxeologien in Gegenüberstellung zu gegenwärtig relevanten Arbeitsfeldern, werden in SAP2 differenziert reflektiert. In den Rechercheergebnissen wird darauf hingewiesen, dass die spezifische „Passung“ von Supervision auf spezielle Anwendungsfelder auch im aktuellen Forschungsprojekt noch nicht ausreichend hergeleitet und begründet werden kann. Das Fachpublikum könnte in diesem Sinn künftig interessieren, ob und wie die

Kontextualisierung von Praxeologien „Forschungslinie“ werden wird und inwieweit valide Aussagen über Korrespondenzen und Korrelationen zwischen Anwendung und spezifischer Wirkung künftig belegbar und evident werden.

Analoge Reflexionen des zunehmend in der „Beratungsszene“ auftretenden „Coaching“-Begriffes wurden aufgrund unklarer Konzeptionen desselben unterlassen. Ebenso wird das Reflexionsfeld der „Lehrsupervisionen“ ansatzweise erschlossen, entbehrt aber in den recherchierten Studien noch jeglicher Wirksamkeitsüberprüfung. Dies wird im Buch als Mangel definiert. Somit wird auch hier ein Forschungsauftrag für die Zukunft formuliert.

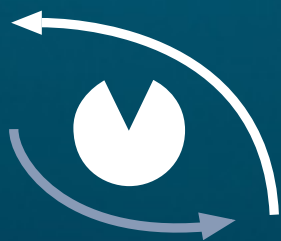
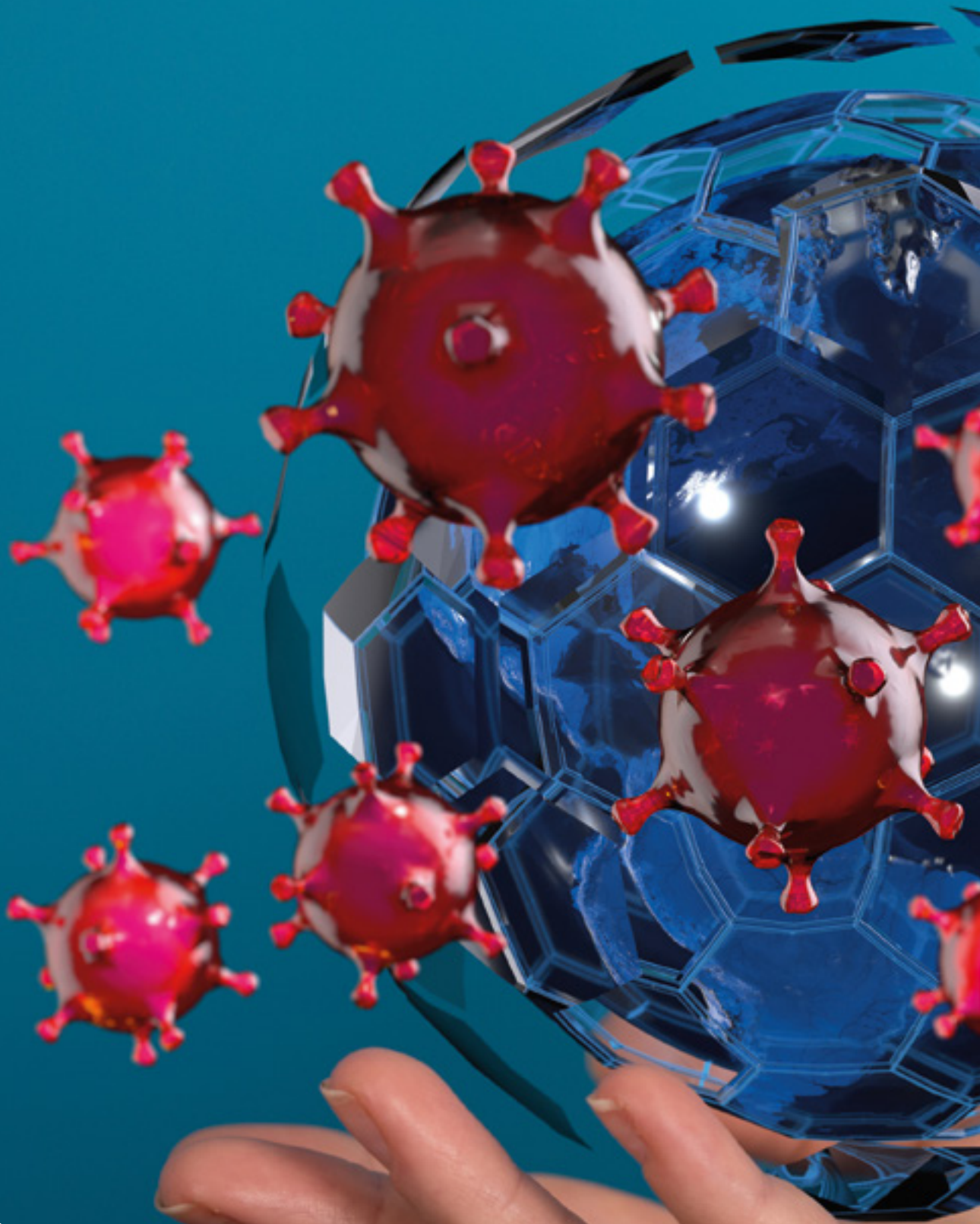
Ein wesentliches Ergebnis von SAP2 ist, dass der in den Supervisionspraxen angewandte und assoziierte Supervisionsbegriff eine große Breite besitzt und ebensolche Fülle an Praxeologien subsummiert. Im Hinblick auf kulturdifferente Anwendungs- und Ausbildungsaspekte zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen dem englisch- und deutschsprachigem Bereich, wie zum Beispiel im Ausmaß des Ausbildungsumfanges oder in der inhaltlichen Strukturierung supervisorischer Angebote (Supervisionsmanuale im englischsprachigen Raum versus prozessorientierte Supervisionspraxis auf unterschiedlicher supervisionstheoretischer Basis).

SAP2 ist laut Prof. Hilarion G. Petzold eine „in die Breite gegangene Übersicht“ – deren Nutzen darin liegen könnte, „Prioritäten zu bestimmen, Forschungslinien zu entwickeln, die eine besondere Bedeutung erhalten sollten“ – nicht nur im berufsverbandlichen, sondern wissenschaftlich fundiert und in qualitativem Anspruch im Sinne der Anwender_innen auf allen Systemebenen. Insofern führt dieses Forschungsprojekt über den europäischen Bereich hinaus die Entwicklung evidenzbasierter Supervisionsforschung voran und setzt eine verlässliche Ausgangsbasis für aufbauende Forschungen im Sinne identifizierter supervisionsrelevanter Weiterarbeit.

Barbara Nigitz-Arch



Supervision auf dem Prüfstand
Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation
Schigl, B., Höfner, C., Artner, N., Eichinger, K., Hoch, C.B., Petzold, H.
Springer-Verlag GmbH,
Zweite Auflage 2020
299 Seiten, € 39,99



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