

övs news



ÖSTERREICHISCHE VEREINIGUNG FÜR SUPERVISION UND COACHING

1 / 2021



Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen!

Manche Sätze begleiten einen durchs Leben. Für mich war einer davon: „Es muss sich ändern, damit es so bleiben kann, wie es ist“ von Giuseppe Tomasi di Lampedusa.

In meinem Arbeitsalltag als Bildungsmanagerin, in meiner Tätigkeit als Beraterin, nicht zuletzt in meiner Funktion als Vorsitzende der ÖVS fand ich den Rückbezug auf diese einfache Überlegung immer wieder tröstlich – und sehr effektiv.

Gerade eben scheint er mir in mehrfacher Hinsicht höchst aktuell für die ÖVS.

Als ich vor vier Jahren meine Funktion antrat, übernahm ich damit auch die Neubestimmung der Integration von Organisationsberatung in die ÖVS. Die Arbeit in Fokusgruppen hat uns zurückgeführt auf die Ausgangslage, nämlich die Ausdifferenzierung von Ausbildungscurricula in Supervision, Supervision und Coaching, oder Supervision, Coaching und Organisationsberatung/Organisationsentwicklung. Die Auseinandersetzungen um das Gewerberecht schienen uns hier zeitlich vorerst zurückgeworfen zu haben.

Doch die Konferenz der Ausbildungsträger hat stattdessen einen umfassenderen Schritt geleistet, eine umfassende Ausbildungsreform in Angriff genommen und in einer beeindruckenden gemeinsamen Anstrengung zum größeren Teil bereits umgesetzt. Zulassungsvoraussetzungen, Begriffsbestimmungen und die kritische Auseinandersetzung um curriculare und didaktische Standards sind Voraussetzung, um unter geänderten Bedingungen die ÖVS-Qualität zu halten.

So absurd es scheinen mag – auch die Kämpfe und Anwürfe rund um die gewerbe-

rechtliche Einbindung von Supervision haben eine klarere Standortbestimmung ermöglicht. Regelt doch das Gewerberecht zwar, wer Supervision machen darf, nicht aber was sie denn nun sei. Umso wichtiger ist eine Berufsorganisation, die den Fokus auf fachliche Qualität legt – den SupervisorInnen, Kunden, Ausbildungsträgern und nicht zuletzt der europäischen Community gegenüber.

Auf eine weitere „Baustelle“ scheint mir der Satz zu passen: wir haben in der letzten Generalversammlung die Zustimmung erhalten, in die Pilotphase einer Reform der Bundesländer-Struktur zu starten. Mit diesem Projekt wollen wir die beiden wichtigsten Funktionen der Bundesländer-Struktur, die berufspolitische Vertretung und die Mitgliederanbindung, unter geänderten Rahmenbedingungen erhalten.

Last but not least: auch die Weise, wie wir mit unseren Mitgliedern kommunizieren, ändert sich. Ausführlich finden Sie das in diesem Heft dargestellt in einem Artikel der „Arbeitsgruppe digital“ im ÖVS-Vorstand.

Und damit ändern sich auch die ÖVS-NEWS: Statt einer 4x jährlich erscheinenden Zeitschrift werden sie ab 2021 in gedruckter Form als Jahresbericht erscheinen. Fachartikel und Vereins-Neuigkeiten werden Platz auf unserer Homepage finden und so ständig aktualisiert werden können.

In diesem Sinne laufen wir über die Ziellinie, um weiter zu laufen!

*Herzliche kollegiale Grüße
Michaela Judy*

Inhalt

- 3 **Holokratie! Holokratie? – Gedanken zum Für und Wider eines spannenden Organisationskonzeptes**
Ingo Winkler und Sabine Pelzmann
- 9 **Psychodynamik und Persönlichkeit aus Sicht der Wiener Schule.**
Walter Milowiz, Christian Reininger, Andreas Reiter
- 16 **Supervision Outdoor – Lass uns nach draußen gehen**
Michael Manetsgruber
- 17 **Anleitung zum „falsch beraten“ – ein weiterer Aspekt**
Alois Huber, Ralf Eric Kluschatzka
- 20 **Evaluierung der Supervision des Coaching**
Axel Edgar Schmid

- 22 **Ein Ausblick der Arbeitsgruppe digital**
Gerald Käfer-Schmid, Nicole Ruckser, Patrizia Tonin
- 23 **Finanz & Co**
Dr. Günther Fisslthaler
- 24 **Macht und Wirksamkeit in Organisationen. Ein Beratungsansatz**
Bettina Bickel
- 25 **Publiziert**
- 25 **Veranstaltungen**
- 25 **Willkommen – Neue ÖVS-Mitglieder**
- 25 **Impressum**
- 26 **Aufgeblättert**



Holakratie! Holakratie? – Gedanken zum Für und Wider eines spannenden Organisationskonzeptes

Ingo Winkler und Sabine Pelzmann

Holakratie! Holakratie? – Gedanken zum FHolakratie ist ein im deutschen Sprachraum noch immer ein recht unbekanntes Organisationskonzept. Ein Organisationswissenschaftler und eine Unternehmensberaterin führen ein Gespräch zu den Vor- und Nachteilen dieses Konzeptes.

Warum finden wir das Konzept der Holakratie spannend?

INGO: Als Organisationswissenschaftler finde ich das Konzept insbesondere hinsichtlich seiner organisationstheoretischen Verortung interessant sowie auch hinsichtlich meines Interesses an alternativen Konzepten des Organisierens. In diesem Sinne denke ich, dass das Konzept der Holakratie in mehrerlei Hinsicht spannend ist. Es versucht, recht radikal mit etablierten Vorstellungen von bürokratisch-hierarchischen

Strukturen und Regeln in Organisationen zu brechen. Holakratie baut konsequent auf Selbstorganisation als Organisationsprinzip und eröffnet damit Autonomie- und Mitgestaltungsräume, die man so in einer traditionellen Hierarchie nicht findet. In diesem Sinne zeigt das Konzept nicht unerhebliches Potential, das etablierte Verständnis von Macht- und Kontrollverteilung in Organisationen in Frage zu stellen, indem Macht, die sich aus Positionen in einer Hierarchie speist, konsequent negiert wird. Zudem finde ich die Idee erfrischend, organisationale Veränderung nicht als intentional und periodisch, sondern als implizit und fortlaufend zu begreifen, und dies so auch in der Organisation zu verankern.

SABINE: Als Beraterin erlebe ich von vielen Führungskräften die Sehnsucht, eine andere Art von Organisation zu bauen, eine Organisation, in der man die Struktur nicht als begrenzend

erlebt, eine Organisation, in der partizipative Entscheidungen getroffen werden können. Ich erlebe eine Sehnsucht nach einer Organisation, die sich wie ein sanft wandelnder Organismus auf die immer wieder veränderten Umwelten einstellt und in der es nicht einen oder mehrere Menschen gibt, die autoritäre Entscheidungen treffen (müssen).

Ich finde, die Holakratie ermöglicht es den Organisationsmitgliedern, das eigene Unternehmen sozusagen durch den Filter der Holakratie komplett neu betrachten zu können. Dieser Holakratie-Filter ist ja positiv besetzt, damit zeigt das Unternehmen, dass es sich für Agilität und für Partizipation interessiert, dass es Modelle sucht, mit denen es lernfähiger werden kann.

Bei mir kommt noch dazu, dass ich Führungsentscheidungen extrem spannend finde, also, wie werden Entscheidungen getroffen, welche Entscheidungen werden nicht getroffen, oder wer entscheidet, wenn sonst niemand entscheidet. Die holokratischen Regeln krepeln hierarchische Entscheidungsprozesse einfach um und schon die Auseinandersetzung mit diesen Regeln macht die Organisation in ihrem Entscheidungsverhalten frischer, auch wenn die holokratischen Regeln gar nicht oder nur zum Teil in das Unternehmen einfließen.

Wie verstehen wir Holakratie?

SABINE: Ich würde einmal sagen, Holakratie ist ein dynamisches Modell der Selbststeuerung von Organisationen, ein Modell, das mehr Partizipation, mehr Rollenklarheit und mehr Lernfähigkeit in die Organisation bringt. In diesem Modell werden Steuerungsaspekte und operative Fragen strikt getrennt. Für mich ist Holakratie eine Weiterentwicklung der Soziokratie, die es ermöglicht, Führung und damit Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen. Es werden neue Führungsrollen definiert, die es ermöglichen, in ein partizipatives, neues Führungsverständnis einzutauchen. Ich schätze an der Holakratie auch sehr, dass man sich intensiv mit den Rollen und damit den Verantwortlichkeiten im Unternehmen beschäftigen muss – das Prinzip der Subsidiarität steht ganz oben.

INGO: Sicher kann man solch ein komplexes Konzept nicht in ein paar Sätzen zusammenfassen. Wenn ich jedoch versuche, die zentralen Elemente zu benennen, so sind das für mich a) flexible Rollen anstatt fester Positionen, b) flexible Teams anstatt starrer Abteilungen und Bereiche, c) eine Unternehmensverfassung anstatt einer Geschäftsführung, d) die Trennung zwischen Steuerungsprozess und operativen Prozess, e) Partizipation anstatt Delegation

und schließlich f) permanente, inkrementelle Anpassung anstatt geplanten, periodischen Wandel. Auf einige mir wichtig erscheinende Elemente möchte ich im Weiteren detaillierter eingehen.

Holakratie will eine flexible, dezentrale, effektive und kollektive Entscheidungsstruktur implementieren, welche sich am Zweck der Organisation orientiert. Die traditionelle und formale Hierarchie wird ersetzt durch eine auf dem Prinzip der Selbstorganisation aufgebaute Organisation von flexibel ineinandergreifenden Rollen und Funktionen oder wie Brian Roberts es formuliert „The hierarchy that Holacracy uses is not one of people directing other people, but one of organizational functions defining boundaries around sub-functions; and once defined, the exercise of power has little to do with the structural hierarchy one way or another“.

Anstatt Positionen in einer Hierarchie, mit entsprechender Aufgaben-, Autoritäts- und Rechenschaftsverteilung, haben Mitarbeiter in der Holakratie flexible Rollen inne. Rollen unterscheiden sich von Positionen dahingehend, dass sie weder Titel noch Status implizieren. Vielmehr sind Rollen aufgabendefiniert, können sich verändern und Mitarbeiter haben nicht nur eine, sondern mehrere Rollen inne, da sie gleichzeitig zu mehreren Funktionen beitragen. Diese Funktionen werden Kreise genannt, welche autonome Einheiten darstellen, die jedoch in ihrer Größe (sprich Relevanz) variieren, womit eine Hierarchie aus Kreisen und Sub-Kreisen entsteht. Es sind quasi Teams, die sich bilden, verändern oder auflösen je nachdem wie es die Situation der Organisation verlangt. Diese Kreisstruktur, welche auch eine Autoritätsstruktur darstellt, räumt allen Organisationsteilnehmern gewisse Entscheidungsbefugnisse und damit auch Kontrollrechte ein.

Holakratie schafft also Autorität und Hierarchie nicht ab, sondern begründet sie grundsätzlich anders, indem sie eine ‚Ordnung ohne Chefs‘, also eine managementfreie Organisationsstruktur vorschlägt. Das zentrale Element, welches Macht- und Entscheidungsbefugnisse begründet und regelt ist die sogenannte Verfassung, an welche die traditionellen Toppositionen (Geschäftsführung) die Autorität einer Organisation zu leiten und zu kontrollieren abgeben, und zwar fast vollständig. Die Idee ist, dass eine solche Verfassung, welche die operationalen und Steuerungsprozesse einer Organisation regelt, ein ‚One rule-set for everyone‘ darstellt – also eine Art ‚Organisationsgesetz‘, an welches sich alle zu halten haben und welches alle Organisationsmitglieder gleich behandeln soll.

Mit der Trennung zwischen operationalem Prozess und Steuerungsprozess wird meiner

Meinung nach versucht zu verhindern, dass sich Aspekte des operationalen Geschäfts und Fragen der Steuerung vermischen und somit sich beide Prozesse wechselseitig behindern. Der kontinuierliche Governance-Prozess, welcher quasi parallel zum operativen Prozess läuft, soll auch eine permanente Anpassung und Weiterentwicklung der Organisation absichern.

Welche Anwendungsbereiche sehen wir?

SABINE: Ich kenne Holakratie in Organisationen, die stark projektbasiert arbeiten. Wie zum Beispiel in Experten- und Sozialorganisationen. So wird in der ForschungsgmbH eines großen Industriebetriebes in den Projektteams nach holokratischen Regeln gearbeitet. Oder zum Beispiel in einem Sozialunternehmen, das Wohnmöglichkeiten für seh- und hörbehinderte Menschen anbietet. Alle Wohnhäuser werden nach dem Holakratiemodell organisiert.

In Beratungsunternehmen, Marketingagenturen und Softwareentwicklungsunternehmen, die ja meist auch auf Projektbasis arbeiten, ist es oft leichter, die holokratischen Regeln einzuführen, weil die einzelnen Projektteams meist schon ohnehin eine hohe Autonomie haben.

Auch in der Holakratie-Literatur werden hauptsächlich Expertenorganisation, wie Beratungs- und Softwareunternehmen beschrieben, meist wurde von den Gründerinnen und Gründern selbst der bewusste Umstieg in ein holokratisches Unternehmen betrieben. Diese Unternehmen sind es auch, die meist andere Unternehmen bei der Einführung in die Holakratie beraten.

INGO: Ich habe selbst noch keinen konkreten Anwendungsfall begleiten oder untersuchen können. Jedoch zeigt die Literatur – kurz zusammengefasst – dass es nicht einfach ist und dass verschiedenen Wege zum Ziel führen können. Eine Strategie ist es in der Tat, das Konzept (oder Teilelemente davon) nur in Teilen einer Organisation einzuführen, um Erfahrungen mit Holakratie sammeln zu können. Dies hat zum Beispiel der Daimler-Konzern mit der Mercedes-Benz.io GmbH gemacht. Andere Unternehmen entscheiden sich jedoch für den „All in“-Ansatz, zum Beispiel die Webweit GmbH, Liip, die rising systems AG. Hier sehen wir einerseits die Übernahme der von Bryan Robertson vorgeschlagenen Variante der Holakratie. Andererseits gibt es jedoch auch adaptive Anwendungen. So hat zum Beispiel die RAIDBOXES GmbH sich dazu entschlossen, die wichtigsten Elemente einzuführen und Me & Company hat eine eigene Variante der Holakratie entwickelt (<https://upload-magazin.de/32465-holacracy-holakratie/>). Zappos – das

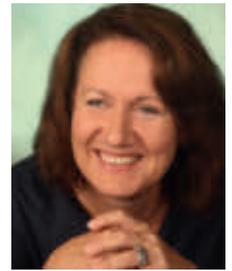
wohl bekannteste internationale Beispiel – ist schon seit mehreren Jahren dabei, das Konzept in einem Unternehmen mit etwa 1500 Mitarbeitern anzuwenden.

Wie bewerten wir das Konzept der Holakratie?

INGO: Das Holakratiekonzept bedient sich implizit an einer Reihe vorhandener Konzepte und kombiniert diese. So sehe ich zum Beispiel Elemente von systemischer Organisationstheorie, Selbstorganisation, Selbstmanagement, distributed Leadership aber auch organisationalem Lernen. Es lehnt sich an systemische Konzepte von Organisation an und will insbesondere die Selbstorganisationsfähigkeit der Organisation fördern. Dies ist einerseits zu begrüßen, da die Idee der Selbstorganisation laut Organisationslehre förderlich für die Zweckerfüllung von Organisationen ist, aber auch darauf abzielt, existierende Autonomie-, Selbstverantwortungs- und Selbstgestaltungsbedürfnisse der Mitarbeiter zu erfüllen. In diesem Sinne zeigt das Konzept viel Potential, da hier eben nicht lediglich Delegation erfolgt, sondern echte Partizipation etabliert werden soll.

Die Anlehnung an die Systemmetapher und an Konzepte systemischer Organisationstheorie hat jedoch noch eine weitere Konsequenz. Wie Jurgen Appelo es in seiner Kritik der Holakratie formuliert: „Holacracy doesn't empower people, it empowers processes“. Es besteht die Gefahr der Entmenschlichung von Organisationsmitgliedern, was ein recht gravierendes Problem darstellt. Der Zweck des Systems wirkt handlungsdeterminierend. Die Menschen in der Holakratie werden in diesem Konzept eigentlich auf ihre Rolle und damit auf ihre Funktion im System reduziert, ein Vorwurf, den man so auch in der organisatorischen Systemtheorie findet. Holakratie scheint ein weiteres Beispiel von Frederik W. Taylors vor vielen Jahren formulierten Forderung zu sein „In the past the man has been first; in the future the system must be first“ (Taylor, 1911, S. 7). Sein Verständnis von Organisationen war das einer Industriemaschine. Und in der Tat scheint auch dem Holakratiekonzept eine Maschinenmetapher innezuwohnen, diesmal die eines Computers, welcher nun mit einem neuen Betriebssystem – der Holakratie – funktioniert. In diesem Sinne ist das Konzept nicht ganz so radikal, da mit dem Festhalten an einem Verständnis von Organisationen als eine Art Maschine der humanistische Anspruch, der in dem Konzept zum Teil anklingt, zumindest in Frage gestellt wird.

Ein zentrales Element, welches dieses Konzept besonders macht – aber eventuell auch



Dipl.-Ing. Sabine Pelzmann, MSc MBA
Unternehmensberaterin, Supervisorin (ÖVS), Lehrsupervisorin und Coach. Begleitet Organisationen bei Strategie- und Veränderungsprozessen und entwickelt Integrative Führungskräfteentwicklungsprogramme. Lehraufträge zu Organisationsentwicklung, Systemtheorie und Leadership an mehreren Universitäten.



Dr. Ingo Winkler
Organisationswissenschaftler an der University of Southern Denmark, Department of Marketing & Management, Forschungsgruppe 'Management of People'. Forscht und lehrt u.a. zu Personalführung, Identität, Kommunikation, alternativen Organisationskonzepten, und Social Business.



wieder problematisch – ist die Abschaffung der formalen Hierarchie. Vielleicht noch wichtiger ist die damit einhergehende konsequente Abgabe von Macht der Geschäftsleitung (und anderer in einer traditionellen Hierarchie verankerten formalen Leitungspositionen) ‚nach unten‘; und zwar fast vollständig. In diesem Sinne existiert auch keine formale Leitungsstruktur mehr, sondern Autoritäten ergeben sich aus Rollen und Kreismitgliedschaften.

In diesem Zusammenhang stellt sich mir zunächst die Frage, ob dieses Konzept die Trennung zwischen Führungskräften und (anderen) Mitarbeitern aufheben kann und auch will. Vielleicht wird diese Unterteilung und die damit einhergehenden Machtunterschiede und Kontrollmöglichkeiten ja implizit fortgesetzt, nur eben in einer anderen Form? Wenn man sich die Beschreibung des Konzeptes auf holacracy.com durchliest, so wird klar, dass der sogenannte „Anchor circle“ das zentrale und somit bestimmende Team innerhalb der Organisation wird. Zudem gibt es innerhalb der Kreise sogenannte LeadLink-Rollen, welche im Gegensatz zu anderen Rollen nicht gewählt werden und welche, so wie ich es sehe, von der Verfassung die Autorität zugesprochen bekommen, anderen Mitgliedern des Kreises Rollen zuzuweisen, sowie die LeadLinks in Sub-Kreisen zu bestimmen. Falls sich eine Organisation entscheidet, das Konzept der Holokratie einzuführen, bekommen dann bisherige

Führungskräfte LeadLink-Rollen, was es ihnen weiterhin ermöglicht, Autorität auszuüben? Aus Sicht dieser Organisationsmitglieder besteht ja sicher kein Interesse daran, den mit einer Führungsposition in einer traditionellen Organisationshierarchie verbundenen Einfluss – aber auch den Status und eventuelle Privilegien – zu verlieren. In diesem Zusammenhang ist vielleicht noch eine andere Frage von essentieller Bedeutung: Sind die LeadLinks die neuen Manager in der Holokratie? Die Bestimmungen der von Brian Robertson vorgeschlagenen Version der Unternehmensverfassung begrenzen die Autorität der LeadLink-Rolle. Allerdings erscheint mir diese Rolle eine sehr mächtige innerhalb der Holokratie zu sein.

Das Konzept der Holokratie stellt die Organisation selbst als Einheit dar, eine Idee, welche die Top-down-Einführung des Konzeptes zunächst als unproblematisch erscheinen lässt. Dabei wird jedoch die Existenz unterschiedlicher Interessen und Motivationen, der an einer Organisation teilnehmenden Mitglieder ausgeblendet. Das Versprechen auf www.holacracy.org ist: „Holacracy supports radical autonomy while also ensuring alignment with organizational goals. We swear it’s not magic, just discipline and common sense“. Wenn wir jedoch davon ausgehen, dass Organisationsmitglieder durchaus unterschiedliche Motive haben und verschiedene Interessen verfolgen – ein Umstand, den ich beinahe tagtäglich in

Organisationen beobachten kann – wie wird dann ‚alignment‘ mit den Organisationszielen gesichert und impliziert Disziplin dann eventuell auch Disziplinierung? Die Verfassung spielt sicher eine zentrale Rolle, da hier eine Reihe von Aufgaben und Spielräumen definiert werden. Allerdings geht sie nicht soweit – und dies kann eine Verfassung auch nicht – gemeinsame Ziele herzustellen und divergierende Interessenlagen auszugleichen.

SABINE: Für die Holakratie spricht, dass Holakratie ein neues Konzept ist, das Unternehmen in der Weiterentwicklung ihrer Lernfähigkeit unterstützt, und dass Holakratie auf Rollen setzt. Mitarbeitende können mehrere Rollen (das sind in der Holakratie Aufgaben mit klaren Verantwortlichkeiten) haben, zum Unterschied zur klassischen Hierarchie, in der jeder Mitarbeitende sich meist nur an einer Stelle im Organigramm verorten lässt.

Der Nachteil ist, dass die Einführung der Holakratie lange braucht und nicht für alle Unternehmen geeignet ist. Ich denke, bei der Einführung von Holakratie eher an Expertenorganisationen, zum Beispiel an Redaktionen, an Forschungs- und Beratungsorganisationen, an Architekturbüros, etc. und weniger an Produktionsunternehmen oder Handelsunternehmen.

Ich erlebe die Einführung von Holakratie einfacher, wenn Menschen mit ähnlichen Ausbildungs- und Erfahrungsniveaus miteinander arbeiten.

Auch würde ich einem Unternehmen, das gerade mit einer Sanierung beschäftigt ist, nicht zu einer Einführung von Holakratie raten, denn die Einführung benötigt Zeit und Ressourcen und empfiehlt sich nicht in „mageren“ Zeiten.

Es kann auch schwierig sein, neue Mitarbeitende, die aus einem Nicht-Holokratischen Unternehmen kommen, zu integrieren, hier braucht es besondere Mitarbeiter-Integrationsprogramme.

Was ist bei der Implementierung von Holakratie zu beachten?

SABINE: Die Einführung der Holakratie braucht Zeit, man muss in jedem Fall mit ein bis zwei Jahren rechnen. Meine Empfehlung ist es, die Holakratie Regeln Schritt für Schritt in einer oder mehreren Abteilungen auszuprobieren und Erfahrungen damit zu sammeln. Ein guter Einstieg in die Holakratie stellen für mich eine Änderung der Kommunikationsformate (Strategie-Meeting, Governance-Meeting und Operatives Meeting) und eine Beschreibung der Rollen entlang der Holakratie Prinzipien dar.

Weiters ist es wichtig, Unternehmen, die Holakratie bereits zur Gänze eingeführt haben

nach ihren Erfahrungen zu befragen und sich für den Vorbereitungs- und Implementierungsprozess der Holakratie einen erfahrenen Berater, eine erfahrene Beraterin zur Begleitung zu suchen. Der Beratungsprozess sollte nicht zu schnell nach der Implementierung abgebrochen werden, da sich im Laufe des Alltagsbetriebes Fragen ergeben und die Organisation in ein „altes“ Verhalten zurückrutschen kann.

Die konsequente Umsetzung der Holakratie ist nur top-down möglich, also es braucht die Entscheidung der Top-Führung die Verantwortung an das Holakratie Regelwerk abzugeben.

Ich erlebe in solchen Beratungsprozessen, dass es viel Diskussion zum Verständnis der Führung generell, zum Verständnis, wie Entscheidungen getroffen werden sollen, braucht und auch eine Diskussion darüber, ob die Organisation sich als „reif“ genug empfindet, Holakratie einzuführen.

INGO: Holakratie wird, so wie es Sabine schon erwähnt hat, in der Regel top-down eingeführt. Die Entscheidung, dieses Konzept anzuwenden, wird in der Regel an der Unternehmensspitze getroffen und dann von oben herab umgesetzt. Dies kann man einerseits kritisieren, andererseits ist dieses Vorgehen wahrscheinlich notwendig, wenn nicht gar essentiell, da die Unternehmensspitze ihre Positionsmacht aufgibt und in die sogenannte Verfassung legt.

In Erfahrungsberichten von Unternehmen, welche Holakratie als Gesamtkonzept oder auch nur in Teilen einzuführen versuchen, lese auch ich immer wieder, dass es Zeit braucht. Zappos hat sich schon vor mehreren Jahren dem Konzept der Holakratie verpflichtet und die vielen Erfahrungsberichte zeigen, dass ein Unternehmen mit 1500 Mitarbeitern wohl eine recht lange Zeit zur Realisierung benötigt. Es benötigt einen nicht zu unterschätzenden organisatorischen und auch mentalen Aufwand, da Holakratie so fundamental verschieden von etabliertem Denken in bürokratisch-hierarchischen Strukturen ist.

Das Konzept erfordert ein bestimmtes Mindset bei allen Mitgliedern einer Organisation, zum Beispiel da Mitarbeiter Rollen selbst gestalten und aushandeln müssen, ohne auf eine Stellenbeschreibung zurückgreifen zu können. Zudem müssen die Beziehungen zu anderen Rollen und damit flexible Teammitgliedschaften organisiert werden, was die wiederholte Definition und Abgrenzung von Rollen, Aufgaben, Zugehörigkeiten, Verantwortlichkeiten, Rechenschaftspflichten und Autoritätsbereichen notwendig macht. Was Holakratie also impliziert ist eine fluide organisationale Realität, und dies ganz bewusst. Sich damit ab- und

in dieser Realität zurecht zu finden bedeutet in der Tat die Notwendigkeit der Entwicklung eines bestimmten Mindsets.

Jedoch erfordert Holakratie auch die Entwicklung eines bestimmten Mindsets auf Seiten der Führungskräfte – und hier meine ich alle Führungskräfte inklusive dem Top-Management. Die Einführung dieses Konzepts erfordert die konsequente Abgabe (und nicht nur Delegation) von Macht und damit einhergehenden Entscheidungsbefugnissen. Jedoch, kann somit auch ein einhergehender Verlust von etabliertem Status und gesicherten Privilegien erlebt werden, welches die Implementierung der Holakratieidee beeinträchtigen kann.

Was sind unsere Empfehlungen?

SABINE: Holakratie ist kein Heilsversprechen, aber ein großer Kulturentwicklungsschritt. Es wird nicht einfacher, das Unternehmen zu führen, nur weil man Holakratie eingeführt hat. Die Einführung von Holakratie im Unternehmen braucht seine Zeit. Ich würde auch bei guter Begleitung diesen Einführungsprozess nicht unter zwei Jahren ansetzen.

Holakratie macht für mich in Organisationen Sinn, die schnell lernen müssen und eine hohe Flexibilität benötigen: also eher in professionellen Organisationen und Projektorganisationen.

Ich empfehle Organisationen, auch nur Teile von Holakratie einzuführen, zum Beispiel die sehr konsequenten Kommunikationsformate oder die Beschreibung der Rollen nach dem Holakratiemuster und – und das ist sehr wichtig – eine reflexive Auseinandersetzung, wie sie Macht im Unternehmen organisieren möchten.

Mir erscheint es auch wichtig, dass Führungskräfte und EigentümerInnen, die den Entwicklungsprozess in Richtung Holakratie anstoßen, ihre Beweggründe für diese Entscheidung reflektieren: Welche Sehnsucht steht hinter dieser Entscheidung? Welche Wirkungen hat diese Entscheidung? Was könnte ein Best-Case-Szenario und was ein Worst-Case-Szenario für sie bedeuten?

INGO: Ob Holakratie nur Vorteile bringt, wie es das Konzept zumindest implizit verspricht, ist wohl eher in Zweifel zu ziehen. Es kommt immer auf die konkrete Organisation, die Führungskräfte und Mitarbeiter, sowie auf den Prozess der Umsetzung an. Und letztendlich bleibt es abzuwarten, ob in einem konkreten Fall auch finanzielle Vorteile realisiert werden können. Diese kann so eigentlich niemand versprechen. Allerdings gibt es gute Gründe dafür, dass sich Holakratie für ein Unternehmen lohnen kann – finanziell und auch sozial.

Eine nur teilweise Einführung ist insbesondere für mittelgroße Organisationen sinnvoll realisierbar. Bei kleineren Organisationen bis hin zu etwa 20 Mitarbeitern lässt sich wahrscheinlich nur sehr schwer ein entsprechender Teilbereich definieren. Bei solchen kleinen Organisationen wird es letztlich darauf hinauslaufen, das Konzept in der gesamten Organisation einzuführen.

Schließlich zeigen die Literatur als auch die vielfältigen Praxisbeispiele, dass die Art der Leistungserstellung ein wichtiges Kriterium darstellt. Bisher scheint das Konzept fast ausschließlich in Unternehmen angewendet zu werden, in denen Experten projektorientiert zusammenarbeiten. Zu diesen Kontexten scheint das Konzept sehr gut zu passen, da hier autonome Selbstkoordination schon in einem gewissen Umfang praktiziert wird. Allerdings gibt es in fast jeder Organisation auch Bereiche, die auf Projektbasis organisiert sind, auch wenn es sich zum Beispiel um ein Produktionsunternehmen oder eine öffentliche Verwaltung handelt. Diese Bereiche bieten sich an, um mit Holakratie zu experimentieren. Und selbst wenn eine Organisation sich letztendlich gegen Holakratie entscheidet, allein schon das Auseinandersetzen mit dem Konzept macht das Entscheidungsverhalten in Organisationen frischer, wie Sabine es eingangs erwähnt hat.

Literaturempfehlungen

Appelo, Jurgen (2016) Holacracy Is Fundamentally Broken. <https://www.forbes.com/sites/jurgenappelo/2016/07/14/holacracy-is-fundamentally-broken/#515d5ff01126>

Bernstein, Ethan and Bunch, John (2016) The Zappos Holacracy Experiment. HBR IdeaCast/Episode 535

Bernstein, Ethan, John Bunch, Niko Canner, and Michael Lee. „Beyond the Holacracy Hype: The Overwrought Claims—and Actual Promise—of the Next Generation of Self-Managed Teams.“ Harvard Business Review 94, nos. 7-8 (July–August 2016): 38–49.

Blog zu Holakratie – <https://blog.holacracy.org>

Greenfield, Rebecca (2015) Holawhat? Meet The Alt-Management System Invented By A Programmer And Used By Zappos. <https://www.fastcompany.com/3044352/the-secrets-of-holacracy>

Holacracy webpage – <https://www.holacracy.org/>

Kennerknecht, Stefan (2018) Holakratie (Holacracy). Management Handbuch aus business-wissen.de, Kapitel 186, <https://www.business-wissen.de/kapitel/holakratie-holacracy/>

Robertson, Brian J. (2015) Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World. Henry Holt and Co.



Psycho- und Interaktionsdynamiken.

Walter Milowiz, Christian Reiningger, Andreas Reiter

Die Ausbildungsreform, an der die Ausbildungsträger in der ÖVS zur Zeit arbeiten, hat das Trainer*innenteam von ASYS zum Anlass genommen, sich mit Psychodynamik und Persönlichkeit aus Sicht der Wiener Schule der systemischen Beratung und Supervision vertiefend auseinanderzusetzen. Daraus entstand der folgende Artikel.

Präambel

- Der Konstruktivismus mahnt zur Reflexion der Beobachterperspektive. Was bezeichnen wir eigentlich, wenn wir von „Persönlichkeit“ sprechen?
- Gemeinhin werden dabei Eigenschaften einem Individuum zugeschrieben. Dies und jenes mache diesen Menschen aus.
- Konstruktivistisch betrachtet würden wir uns weniger für diese zugeschriebenen Eigenschaften als viel mehr für die Prozesse der Zuschreibung selbst interessieren. Wie erzeuge ich oder jemand anderer diese oder jene Zuschreibung? Welche Wirkung hat diese oder jene Zuschreibung?
- In diesem Zusammenhang können wir die Festschreibung einer Persönlichkeit auch als eine Erzählung über jemanden verstehen, diese kann von der Person selbst, aber auch von Außenstehenden erfolgen. So verstanden ist diese Erzählung einer Persönlichkeit aber immer auch eine Erzählung von jemanden und hat daher einen subjektiven Charakter und ist an einen Beobachtungskontext gebunden.
- Als Konstruktivist muss ich meine Zuschreibungen selbst verantworten. Im Beratungskontext entscheide ich mich für eine Beschreibung des Menschen, die möglichst viele Handlungsmöglichkeiten bietet.
- Das systemische Denken verwahrt sich gegen die Verdinglichung von prozesshaftem Geschehen. Uns beschäftigt viel mehr die Frage: Wie hält sich etwas, das geschieht, längerfristig aufrecht, so dass es beobachtet werden kann?
- Der Begriff „Persönlichkeit“ verführt dazu, einen wiederholten Verlauf von komplexen internen Prozessen in Zusammenhang mit



Dr. phil. Walter Milowiz

Psychologe, Gruppendynamik-Trainer, Psychotherapeut, Supervisor. Gründungsmitglied, Generalsekretär und Lehrtrainer von ASYS. Ehem. Professor der Bundesakademie für Sozialarbeit. Lehraufträge an Fachhochschulen in Österreich und Deutschland. Hauptinteresse: Anwendung und Entwicklung des zirkulären Blicks auf alle Ebenen von der Dyade bis zur Gesellschaft.



Christian Reininger MSc

Psychotherapeut und Supervisor in freier Praxis, Vorstandsmitglied ASYS, Lehraufträge an österreichischen Fachhochschulen und anderen Ausbildungsinstituten

der Wechselwirkung des Menschen und seinen Umwelten stabil zu konzipieren und zu verdinglichen. Aus dem Gedanken „Wir erleben und beschreiben jemanden so und so!“ ergibt sich leicht der falsche Schluss „Der IST ja so (und das immer und überall)!“

- Der Begriff „Persönlichkeit“ verführt somit dazu, den Kontext von Verhalten auszublenden.
- Der Begriff „Persönlichkeit“ scheint daher konstruktivistisch und systemisch gesehen problematisch und wenig hilfreich.
- Wir benötigen Begriffe, die zirkuläre Reproduktionsprozesse unter speziellen Umweltbedingungen aber auch Veränderungsprozesse besser erfassen können: „Interaktionsmuster“ könnte so ein Begriff sein.
- Im ständigen Austausch mit seinen Umwelten entwickelt das autopoietische System „Mensch“ Muster, mit denen es in jeweils genau diesem Biotop überlebt (oder eben nicht).
- Was dabei einmal funktioniert hat, wird eher wiederholt. Was öfter wiederholt wird, wird durch die Wiederholung besser eingeübt und kann besser auf die Umwelt abgestimmt werden. Es funktioniert somit auch eher. Und wird weiter wiederholt und ausdifferenziert. Zu dieser Ausdifferenzierung gehört nicht nur, dass differenziertere Verhaltensweisen (Variationen des jeweiligen Grundmusters) entstehen, sondern auch, dass eine weitere Generalisierung der Interpretation der jeweiligen Umwelt möglich wird.
- Musterbildung sehen wir also als ein zirkuläres Geschehen, in dem sich mit der Zeit zunehmend stabilere (dauerhaftere) Prozesse beobachten lassen: Sich wiederholende Prozesse in einem bestimmten Kontext.
- Prozesse sind per se dynamisch. Veränderung passiert ständig. Auch anscheinend sehr stabile zirkuläre Prozesse können sich jederzeit ändern, wenn sich die Umweltbedingungen ändern. Hier unter anderem setzt Beratung und Supervision an, indem sie veränderte Kontextbedingungen anbietet (schon durch das spezielle Setting selbst) bzw. erarbeiten lässt.
- Offenbar können gewisse Prozesse mit Hilfe der vielfachen Wiederholung Strukturen ausbilden, die in Zukunft diese Prozesse wahrscheinlicher auftreten lassen. Beispielsweise Bahnungen im Gehirn, gezieltes Training von bestimmten Muskelgruppen, Einschränkung und Ausdifferenzierung von Wahrnehmungsorganen, Erklärungssysteme

im kognitiven Bereich, Begrifflichkeiten in Kulturen, Entwicklung von Institutionen in Sozialsystemen, usf.

- Dann liegt die Vermutung nahe, dass es in Zusammenhang mit einer Person unterschiedlich ausgeprägte Interaktionsmuster geben kann. Die besonders stark ausgeprägten können besser beobachtet werden. Diese beobachtbaren Muster kann man auflisten. Eine solche Auflistung von (wahrgenommenen und interpretierten) Strukturen in Zusammenhang mit einem Menschen könnte man dann als „Persönlichkeit“ verstehen.
- Weniger stark ausgeprägte Strukturen werden dabei oft nicht wahrgenommen, weil sie sich nicht oder nur in weniger häufigen Kontexten realisieren. Andere Strukturen werden übersehen, weil sie nicht als problematisch gelten und daher unauffällig sind.
- Derartige Selbst- und Fremdzuschreibungen verfestigen die Erzählung von „Persönlichkeit“ und verstärken damit die dominanten Strukturen oder die vorherrschenden Muster weiter. Besonders auffällig wird dies bei Menschen, denen eine „Persönlichkeitsstörung“ zugeschrieben wird. Diese Zuschreibung führt – unter anderem durch die Zuordnung der Person zu eben dieser Diagnose – direkt zu einer entsprechenden Veränderung des Kontextes (den „Set“ der Reaktionen der Umwelt). Die selbstverstärkende Wirkung im Innen wie im Außen ist mitunter beachtlich.
- Dort wo Beratung und Supervision Veränderungsprozesse unterstützen möchte, tut sie gut daran, auch die noch weniger stark ausgeprägten Strukturen in den Blick zu nehmen. Einfache, plakative Beispiele hierfür sind etwa die lösungsorientierten Berater*innen mit dem Blick auf die Ausnahmen (vgl. Jong & Berg 2014, S. 180 ff.) oder der narrative Ansatz mit dem Blick auf marginalisierte Erzählungen (vgl. White 2010, S. 206 ff.).
- Wie auch immer: Was wir für eine hilfreiche Theorie des Beitrages der Person zum Interaktionsgeschehen brauchen, ist einerseits die Mehrzahl sowie andererseits die Dynamik und Wandlungsfähigkeit: Wir sehen nicht eine einzige stabile Persönlichkeit, sondern viele durchaus unterschiedliche und kontextabhängige Persönlichkeitszustände – pro Person. Dies wollen wir als - unterschiedlich ausgeprägte - Interaktionsmuster beschreiben. Diese Interaktionsmuster können wir sowohl internal (wie wir über uns selbst denken und wie wir uns

selbst erleben) als auch interaktional (welche Interaktionen wiederholt Bedeutung im Sozialsystem erlangen sowie welche Zuschreibungen an Personen entstehen und sich aufrechterhalten) beobachten.

Ein einfaches Denkmodell zum Thema „Erlernen von Interaktionsmustern“

Dieses Kapitel ist aus dem Buch „Teufelskreis und Lebensweg“ (Milowiz 2009, S. 77 ff.) entnommen und neu überarbeitet. Es möchte zeigen, welche psychodynamischen Vorgänge dazu führen, dass Menschen verschiedene relativ stabile, jeweils mit ähnlichen Ausgangssituationen und Umwelten (und dazu gehört untrennbar das Verhalten anderer Personen) gekoppelte Verhaltensmuster entwickeln. Diese stabilen Verhaltensmuster können in ihrer Summe auch als Ausdruck einer „Persönlichkeit“ gesehen werden.

Und ebenso wie man man das von der „Persönlichkeit“ annimmt, sind solche Verhaltensmuster normalerweise nicht bewusst und werden auch nicht bewusst erlernt.

Die Erfahrung zeigt, dass viele Menschen immer wieder ähnliche Beziehungen erleben, dass selbst dann, wenn Ausgangssituationen sowie Verhalten der Umgebung relativ unterschiedlich scheinen, sich ähnliche Interaktionen um sie herum entwickeln. Auch wenn wir nicht in Menschen hineinschauen können, lässt diese Erfahrung sich kaum anders erklären als mit der Annahme, dass sie lernfähig sind.

Wir verstehen hier – ganz nach Pawlow (siehe z.B.: Pawlow 1972) – unter Lernen folgendes:

Ein Mensch befindet sich in einer bestimmten Situation. Damit ist alles gemeint, was an Sinnesreizen auf den Organismus auftrifft (Sehen, Hören, Riechen, Schmecken, Spüren, die Wahrnehmung vom Verhalten anderer) oder innerhalb desselben entsteht (Hunger, Durst, Sättigkeit, Schmerzen und alle anderen Leibgefühle, aber auch durch vorhergehende Erlebnisse bedingte mentale Assoziationen). Der Mensch reagiert auf diese Situation: Er bewegt sich, handelt oder/und spricht.

Wenn nun innerhalb einer begrenzten Zeitspanne eine wesentliche Änderung seiner Situation stattfindet, sodass andere Reize in den Vordergrund treten, wird eine Verknüpfung bzw. Verstärkung der Verbindung zwischen dieser ursprünglichen Reizsituation und dieser bestimmten Reaktion auftreten. Die Bereitschaft, eine vergleichbare Situation, vergleichbares Verhalten anderer wahrzunehmen und die Wahrscheinlichkeit und Geschwindigkeit, mit der die Person auf eine solche Situation ähnlich reagiert, wird größer.

Durch Assoziationsvorgänge tritt ein Generalisierungseffekt auf: Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Situation bzw. Verhalten von Anderen als der „gelernten“ ähnlich betrachtet wird, und die vergleichbaren Aspekte besonders wahrgenommen werden, wird ebenfalls größer.

Gleichzeitig wird die Wahrscheinlichkeit, Situationen als von der „gelernten“ unterschiedlich zu erleben, geringer bzw. werden Situationen, in denen diese vertrauten Aspekte nicht auffindbar sind, entsprechend weniger als reaktionswürdig wahrgenommen.

Das Phänomen des situationsbezogenen Lernens von Verhalten ist von verschiedenen Autoren in unterschiedlicher Weise zusammengefasst worden, so etwa von Piaget mit den Begriffen „Assimilation“ und „Akkommodation“ (vgl. Piaget & Inhelder 2004), aber auch von Maturana und Varela in „Der Baum der Erkenntnis“ (2009). Sie sprechen davon, dass Lebewesen in einer strukturellen Koppelung mit einem Milieu existieren, welche durch gegenseitige Beeinflussung gekennzeichnet ist. Rückkoppelungseffekte mit der Umwelt führen dazu, dass bestimmte Reaktionsmuster sich verfestigen und stabilisieren. Hier wird aber nicht explizit darauf eingegangen, dass zum Milieu immer auch Verhalten der umgebenden Menschen gehört.

Anders ausgedrückt: Zunächst durch unbestimmte, quasi zufällige Ereignisse ausgelöst, tritt bei der betrachteten Person ein Verhalten auf und wird je nach Situation durch Rückkoppelungseffekte weiter verstärkt. Man sieht naturgemäß das öfter wieder, was man gerade überhaupt sehen kann. Es erhöht sich zunehmend die Wahrscheinlichkeit, gewisse Aspekte und Reaktionen der Umwelt wahrzunehmen, andere weniger. Das ist die Ausbildung von Interaktionsmustern als Folge einer zunächst zufällig ausgelösten und dann durch Rückkoppelung verstärkten Selektion. Aufgrund meiner Wahrnehmung steht mir ein stets unterschiedlich eingeschränktes Verhaltenskontingent zur Verfügung.

Der Prozess der Wechselwirkung von Verhalten der Person und Verhalten der Umwelt (selbstverständlich inklusive der begleitenden Interpretationen und Zuschreibungen von beiden Seiten) bewirkt in weiterer Folge eine fortwährende Weiterentwicklung und Differenzierung auf dem ursprünglich gelernten Gebiet, während andere Aspekte immer weniger Chancen haben, Einfluss auf das Lerngeschehen zu nehmen. Dieser Prozess ist zunächst nicht bewusst, steuert aber immer im Hintergrund das bewusstere Erleben und Verhalten mit.

Um den Effekt dieses Lerngeschehens aufzuzeigen, soll hier ein sehr vereinfachter zirkulärer



Mag. Andreas Reiter
Neben meiner supervisorischen Tätigkeit arbeite ich als Psychotherapeut in einer Ambulanz sowie in freier Praxis, begleite und moderiere Klausuren und Seminare und bin in der Trainer*innen- und Supervisionsausbildung als auch als Lehrsupervisor tätig. Außerdem bin ich geschäftsführender Gesellschafter der Trainings- und Beratungsfirma t.b.m. – Training, Beratung, Moderation OG sowie Mitglied von ASYS. (andreasreiter.at; kompetentberaten.at)

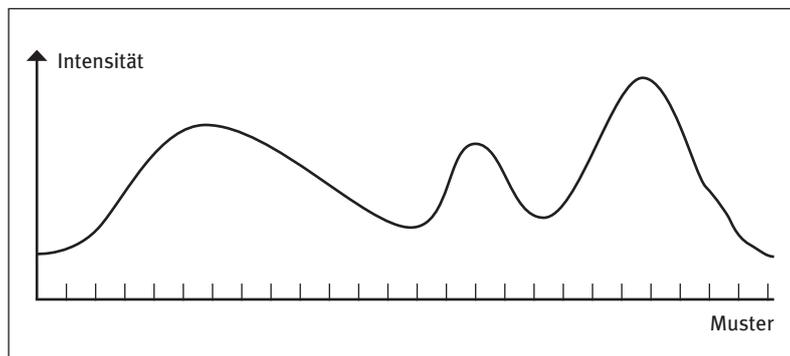


Bild 1:
Eine „Persönlichkeitsstruktur“

lärer, „autopoietischer“ Reproduktionsprozess dargestellt werden. Das heißt, es wird gezeigt werden, dass – unter dieser Annahme – eine Entwicklung stattfindet, die nach einiger Zeit die Ausgangssituation wiederherstellt (Bild 1). Eine „Persönlichkeitsstruktur“

Als Ausgangspunkt dient eine besondere Art der Beschreibung eines erwachsenen Menschen. Er hat für viele mehr oder weniger bestimmte Situationen unterschiedliche besondere Sensibilität und er hat unterschiedlich Übung darin, auf diese Situationen in einer bestimmten Weise zu reagieren.

Wir zeichnen für diesen Menschen nun ein Diagramm (Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.):

Auf der horizontalen Achse sind alle Interaktionsmuster, also alle Verknüpfungen von irgendwelchen Ausgangssituationen und umgebenden Verhaltensweisen mit irgendwelchen Reaktionsweisen dargestellt (Diese Liste ist natürlich unendlich lang). Jeder Teilstrich steht für eine solche Verknüpfung.

Auf der vertikalen Achse zeichne ich die Intensität, die „Gelertheit“ dieser Verknüpfung auf; d.h., wie schnell und wie sehr der Mensch dazu tendiert, ein Erleben als solche Situation wahrzunehmen und wie stark seine Tendenz ist, in dieser bestimmten Weise zu reagieren.

Die Kurve charakterisiert nun diesen (sehr vereinfachten) Menschen in der Weise, dass wir sagen können, auf welche Ausgangssituationen bzw. Verhaltensweisen von Anderen er mit welcher Wahrscheinlichkeit und Intensität mit welchem Verhaltenskomplex reagieren wird. Diese Kurve kann als Ausdruck einer spezifischen Persönlichkeitsstruktur eines Menschen gesehen werden (Bild 2).

Als nächstes wird dieses Diagramm zu einem Polardiagramm (Bild 2) eingerollt: Die horizontale Achse wird auf einen Punkt eingerollt. Dann erscheinen die Muster nicht mehr nebeneinander, sondern in verschiedenem Winkel von diesem Punkt ausgehend. Jeder Winkel repräsentiert eine der unendlich vie-

len möglichen Ausgangssituationen. Die Stärke (Intensität, Wahrscheinlichkeit) ist dann der Abstand der Kurve vom Mittelpunkt bei diesem Winkel. Die „Persönlichkeit“ stellt sich uns dann in einem amöbenähnlichen Bild dar.

Natürlich hat diese Amöbe noch viel mehr unterschiedliche Ausprägungen als hier der Darstellbarkeit halber zu sehen sind. Es soll auch darauf hingewiesen werden, dass diese Ausprägungen weniger fest als viel mehr plastisch sind – vielleicht gallertartig. Es wird später noch zu diskutieren sein, wie stabil diese erlernten Muster „sind“ und wodurch sie sich ändern können oder eben nicht. Manchmal erscheinen sie extrem überdauernd, dann wieder überraschend leicht veränderlich. Meist sind sie jedenfalls auch sehr kontextabhängig. Da kann beispielsweise ein sonst sehr angespannter Klient auf einen scheinbar gleichen Reiz unerwartet gelassen reagieren etc. Hier ist zu berücksichtigen, dass wir als Beobachter häufig nicht erkennen, dass es eigentlich doch nicht der gleiche Reiz ist bzw. ein anderes Interaktionsmuster angesprochen wird, wenn der innere oder äußere Kontext ein anderer ist.

Und es muss klar sein, dass diese „automatisierten“ Zuordnungen von Reaktionsweisen zu bestimmten Ausgangssituationen normalerweise nicht bewusst sind, sondern so selbstverständlich wie etwa das Bremsen beim Autofahren; häufig, wenn das eigene Verhalten überhaupt bewusst wahrgenommen wird, hat die Erklärung mit dem hier dargestellten Lern- bzw. Einübungsvorgang wenig bis gar nichts zu tun (Bild 3).

Da dieser Mensch nicht alleine auf der Welt lebt, ist zu überlegen, was geschieht, wenn er auf einen anderen trifft (Bild 3).

Ein Beispiel auf der Tanzfläche:

Wenn zum Beispiel Herr Eins mit dem Interaktionsmuster „Jemand lächelt mich an und ich lächle zurück“ sehr wenige Erfahrungen gemacht hat, sein Wert bei diesem Interaktionsmuster also niedrig ist, und Frau Zwei dieses Muster ausprobiert, so wird Herr Eins wahrscheinlich nicht reagieren und Frau Zwei wird vielleicht nach ein, zwei Versuchen wieder ihrer Wege gehen.

Oder wenn Herr Eins bei dem Muster „Jemand stößt mich und ich wehre mich“ eine geringe Intensität aufweist und ein Herr Drei ihn stößt, so wird er vielleicht ausweichen. Wenn nun Herr Drei auf „Jemand weicht mir aus“ keine Reaktion parat hat, so wird er auch seiner Wege gehen.

In beiden Fällen ist „nichts“ passiert.

Wenn aber Herr Drei auf „Jemand weicht mir aus“ sensibel ist und darauf mit „Ich stoße nach“ reagiert (Interaktionsmuster „Nachsto-

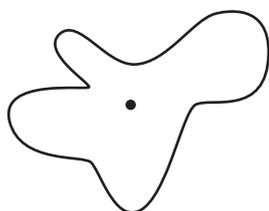


Bild 2:
Polardiagramm

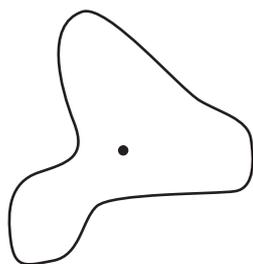


Bild 3: Die Zweite

Ben, wenn jemand ausweicht“), dann werden die beiden sich kennen lernen: Herr Drei wird Herrn Eins über die ganze Tanzfläche rempeln – zumindest so lange, bis Herr Eins des Musters „Auf Rempeln ausweichen“ müde wird und vielleicht das Muster „Auf Rempeln schreien“ aktiv wird (sofern er ein solches Muster in seinem Repertoire hat).

Hier wird sich das bisher gemeinsam hergestellte Interaktionsmuster „Rempeln und Ausweichen“ bzw. „Ausweichen und gerempelt werden“ auflösen. Der weitere Verlauf hängt von den Interaktionsmustern ab, die noch zur Verfügung stehen (Bild 4).

Noch eine andere Situation (Bild 4): Herr Drei, der Rempeler, stößt beim Tanz auf Frau Vier. Frau Vier pflegt auf Dinge, die sie stören, mit „vorwurfsvoll Schauen“ zu reagieren. Herr Drei reagiert hingegen auf „Eine Frau schaut mich vorwurfsvoll an“ mit „Unschuld beteuern“. Das ist Frau Vier lästig: Sie schaut weiter vorwurfsvoll. Das heißt, dass Herr Drei sich mehr bemühen muss, seine Unschuld zu beteuern. Die beiden werden einander den ganzen Abend nicht mehr los. Wenn es sein muss, wird Herr Drei Frau Vier so lange seine Unschuld beteuern, bis sie sich von ihm – immer noch vorwurfsvoll schauend – zum Abendessen einladen lässt und ihn danach zu sich einlädt (hier spielt noch ein anderes Muster eine Rolle).

Um kein Mißverständnis aufkommen zu lassen: keine*r der beiden wird ihre Kennenlern-Situation später so schildern. Weder ist Frau Vier in ihrer Selbstbeschreibung eine, die vorwurfsvoll schaut, noch Herr Drei einer, der seine Unschuld beteuert. Sie wird vielleicht sagen, er sei so aufmerksam und zuvorkommend gewesen, dass sie sich mit der Zeit zu ihm hingezogen gefühlt habe. Er wird vielleicht erzählen, wie es ihm gefallen habe, dass sie immer wieder Augenkontakt gesucht habe.

Verhaltensmuster entsprechen so gut wie nie der „Erzählung“ über sich Selbst. Sie bil-

den quasi den zugrundeliegenden Raster für die Wahrnehmung von und das Reagieren auf Welt. Sie sind im Erleben voraussetzungs- und alternativlos und daher nur sehr schwer der Reflexion zugänglich.

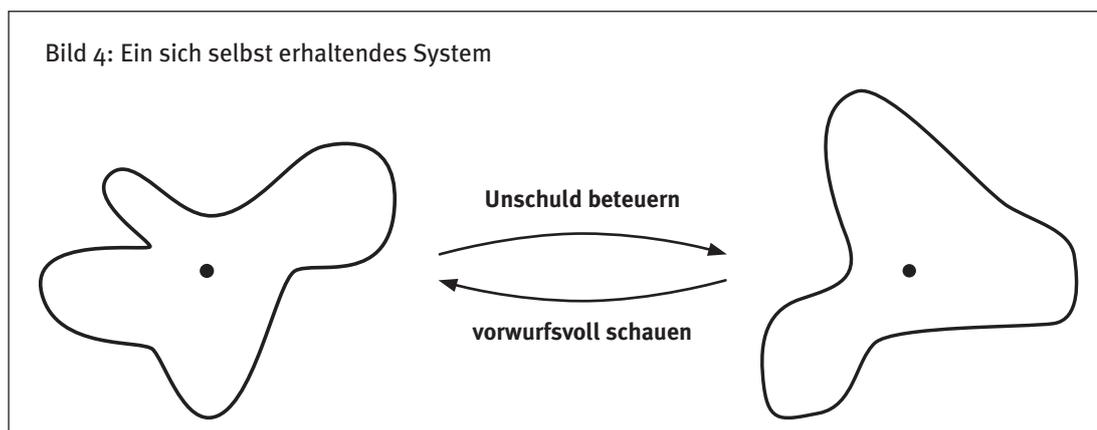
Der Volksmund hat zu der Frage, wie Menschen zusammenfinden, zwei Sprichworte anzubieten: „Gleich und Gleich gesellt sich gern“ wird ebenso häufig angeführt wie „Gegensätze ziehen sich an“. Wenn solch entgegengesetzte Aussagen als allgemeingültig betrachtet werden, so kann das zwei Ursachen haben: Entweder sie sind nicht so allgemeingültig, sondern jede von beiden gilt unter anderen Bedingungen. Im vorliegenden Fall ist es bisher nicht gelungen, die Situationen zu unterscheiden, in denen das eine oder das andere gilt.

Oder die Aussagen erfassen Kategorien, die die Folgerung einfach nicht zulassen. Wenn ich sagen kann: „Entweder Gleich und Gleich gesellt sich gern oder Gegensätze ziehen sich an“, dann stellt sich heraus, dass die Kategorie „gleich“ versus „gegensätzlich“ nicht geeignet ist, etwas über die gesuchte Folgerung (nämlich wer sich gern gesellt bzw. anzieht) auszusagen.

Wir schlagen daher aufgrund obiger Überlegung ein neues Sprichwort vor: „Komplementär (einander ergänzend, ineinander greifend) gesellt sich gern“.

Das heißt, dass sowohl ein „Gleich und Gleich gesellt sich gern“ wie auch ein „Gegensätze ziehen sich an“ möglich ist: Wenn auf Davonlaufen mit Nachlaufen oder auf Erzählen mit Zuhören reagiert wird, auf Sich-hilfloszeigen mit Helfen oder mit Schimpfen, dann ist das Zweite der Fall, wenn hingegen auf Lächeln mit Lächeln reagiert wird oder auf Rempeln mit Gegenrampeln, dann ist das Erste der Fall. Das Gemeinsame an allen Beispielen ist das Ineinandergreifen von Reaktionen.

Herr Drei und Frau Vier haben sich „erkannt“. Eine solche Beziehung kann Dauer entwickeln.



Wir wissen nicht, wieviel und was Kinder via Gene von Geburt an mitbekommen, aber wir nehmen an, dass sie doch einiges im Laufe ihres Lebens lernen, wie oben beschrieben. Um die Sache zu vereinfachen, gehen wir davon aus, dass das Kind potenziell alles Mögliche kann, die Fähigkeiten aber eingeübt und entwickelt werden müssen. Es wird im Zuge seiner körperlichen Entwicklung sowohl seinen Wahrnehmungsbereich erweitern als auch alle Bewegungen, Schreie, Blicke, Worte und so weiter ausprobieren, die sein körperlicher Zustand zulässt. Und zwar in verschiedensten Situationen.

Nun nehmen wir unsere Lernprinzipien, wie oben angeführt. Das Kind wird in verschiedensten Situationen verschiedenstes Verhalten „ausprobieren“. Auf vieles werden die Eltern oder andere nahe Bezugspersonen gar nicht reagieren, weil sie keine „Antenne“ dafür haben. Wenn aber in irgendeiner Situation die Bezugspersonen reagieren, so tut sich für das Kind ein Übungsfeld auf, wo Interaktionsmuster gelernt werden: In Zukunft wird in ähnlichen Situationen ähnliches Verhalten häufiger auftreten.

Wussten Sie z.B., dass blinde Kinder im selben Alter wie sehende das erste Mal „lächeln“? Da aber die Reaktion, das Zurücklächeln der Eltern, für das Kind nicht erkennbar ist, hören diese Versuche bald wieder auf.

Oder dass eine Katze, wenn man ihr nach der Geburt ein Auge abdeckt, für dieses Auge nicht einmal Nervenleitungen entwickelt?(vgl. Hubel 1989)

So entwickelt sich auch das Kind zu einer „Amöbe“. Allerdings nicht einfach so, dass die gleichen Muster wie die der Bezugspersonen entwickelt werden, sondern jeweils „passende“: Die können – bei symmetrischen Interaktionen – ähnlich sein, bei komplementären hingegen sind es „ergänzende“ Muster. Ähnlichkeiten mit den Eltern werden aber insofern auftreten, als ja die Eltern sich aufgrund des Zusammenpassens ihrer Muster gefunden haben und das Kind auch „passende“ Muster entwickelt: Interaktionen mit der Mutter werden daher zu Mustern führen, die denen des Vaters ähneln, Interaktionen mit dem Vater solche, die denen der Mutter ähneln.

Um die tatsächliche Komplexität dieser möglichen Interaktionsmuster noch einmal deutlich zu machen, seien hier zwei Beispiele erwähnt für Faktoren, die in die Muster eingehen: Da Bezugspersonen manche Muster mit dem Geschlecht verbinden (wie etwa Flirten, Boxen etc.), sehen diese Lernvorgänge in derselben Familie bei Mädchen meist anders aus als bei Jungen. Und auch ein Erstgeborenes ist

in einer anderen Situation als ein Zweitgeborenes: Auch dieses wird andere Muster lernen als jenes.

Damit schließt sich also unser Kreis: Das neue Wesen wird in die Welt geschickt und wählt nach bestem Können seine Interaktionspartner und deren passende Muster aus, um die seinigen weiter zu üben und zu entwickeln. Und es wird ziemlich schwer werden, es auf Interaktionsmuster anzusprechen, die es nie gelernt hat. Wohl aber wird es ihm gelingen, seine vertrauten Erlebnisse wieder zu finden, wenn der Partner auch nur ein bisschen auf solche Geschichten ansprechbar ist. Die Folge ist, dass den Menschen sehr häufig immer wieder die gleichen Dinge in Beziehungen mit Anderen passieren, auch wenn diese Anderen zunächst sehr verschieden zu sein scheinen. Später, wenn die Muster schon gut ausgebildet sind, wird es sehr schwer werden, neue oder wenig entwickelte Muster einzuführen bzw. zu lernen, obwohl das prinzipiell möglich ist. Die Logik ist einleuchtend: Es ist, als hätte man eine Atrophie der Muskeln des rechten Beines: Man benützt das linke und unterstützt so dessen Vormachtstellung. Will man umlernen, so muss bewusst das „starke“ Bein gehindert werden, bis das „schwache“ ausreichend trainiert ist.

Die oben genannte Katze mit dem abgedeckten Auge schaut auch dann, wenn man ihr die Augenabdeckung wieder abnimmt, nur mit dem ausgebildeten Auge, die Nerven des zweiten bilden sich nicht nach, weil nur das funktionierende benützt und dadurch trainiert wird. Will man erreichen, dass das wenig entwickelte Auge doch noch funktioniert, so muss man das ausgebildete Auge abdecken. Dann entwickeln sich die Nervenleitungen nach. (a.a.O.)

Aus demselben Grund muss einem schielenden Kind nach einer Operation ein Auge abgedeckt werden: Wegen der unterschiedlichen Bilder hat ein Auge aufgehört, sich zu orientieren und zu „schauen“, und wird erst wieder anfangen, wenn das andere nicht schauen kann.

Die sicherste Möglichkeit, neue Interaktionsmuster zu lernen, besteht also darin, dass die vertrauten nicht mehr funktionieren. Dann allerdings scheint das im Allgemeinen schneller zu gehen, als zur „normalen“ Zeit gelernt worden wäre.

Bei den Hopi-Indianern pflegen die Mütter die Kinder bis zum zweiten Lebensjahr auf ein Brett gebunden auf dem Rücken zu tragen. Die Kinder haben bis zu diesem Zeitpunkt keine Gelegenheit, laufen zu lernen. Wenn sie dann „freigelassen“ werden, lernen sie es in kürzester Zeit (vgl. Dennis, W.W. 1940).

Exkurs: Beratung als Hilfe zur Änderung von ungünstigen Interaktionsmustern

Auf die oben beschriebene Art werden sowohl günstige Interaktionsmuster gelernt (etwa um etwas bitten und es bekommen) wie auch ungünstige (z. B. sich beschweren und abgewiesen werden). Wenn solch ungünstige Muster sich verselbständigen und überhand nehmen, stellt sich die Frage, ob und wie Änderung möglich ist.

Wir können erwarten, dass, wenn ein besonders „geläufiges“ Muster effektiv unterbrochen wird, sehr schnell andere Muster gelernt und eingeübt werden, in die dann auch schon früher gelernte Fähigkeiten integriert werden. Natürlich können sich auch dann wieder nur Muster entwickeln, für die sich Mitspieler finden. In unserer vielfältigen Welt dürfte das allerdings nicht das Problem darstellen: Wenn ich z.B. für Menschen aufmerksam bin, die hilfreich sind, dann werde ich solche auch finden. Wenn wenig hilfreiche Interaktionsmuster fixiert scheinen und sich in einem ständigen „Mehr desselben“ im Sinne Watzlawicks (vgl. Watzlawick 2009) reproduzieren, dann stellt Beratung einen Kontext dar, in dem geläufige Muster durch Fehlen der geläufigen Reaktion oder andere Maßnahmen unterbrochen sowie alternative Verhaltensweisen fokussiert werden. Diese können dann sowohl in der Beratungssituation wie im Alltag durch Einüben weiter gestärkt werden.

Anders ausgedrückt: Wenn wir als Interaktionsmuster eine Kombination aus Außenreaktion und eigener Reaktion verstehen, dann ist die Reaktion der/des Berater*in ein Teil davon. Wenn nun die/der Berater*in nicht musterentsprechend reagiert, dann funktioniert dieses Muster bei ihm nicht mehr und es müssen, wenn nicht Ersatzpartner gefunden werden, neue Muster probiert werden. Das alte Muster ist sozusagen „unterbrochen“. Oder wenn die/der Berater*in erreichen kann, dass der/die Klient/in sich zu einem Muster eine andere Geschichte erzählt, das eigene Verhalten und das der Anderen daher anders bewertet, so liegt ebenfalls eine Unterbrechung des alten Musters vor. Wenn ein Mensch etwas, was er ständig negativ bewertet hat, (vielleicht dank einer Umbewertung des/der Beraters) als positiv erleben kann, ja anstrebt, ist das alte Muster obsolet.

Solche Umbewertungen finden sich häufig in der systemisch-psychotherapeutischen Literatur (Watzlawick 1966, Selvini-Palazzoli & al. 1977, Jong & Berg 2014, Weiss 1989, White 2010 u.v.m.)

Wenn derart dann keine weitere Wiederholung und Selbstreproduktion eines dysfunktionalen Musters stattfindet, dann sind Veränderung und Entwicklung die natürlichen Prozesse, und im Wissen um diese Tatsache liegt das Potenzial jeder Beratung.

Fazit

Die Ausgangsfrage war, welches Modell die Wiener Schule von Psychodynamik und Persönlichkeit hat.

Psychodynamik, also die innerpsychischen Prozesse, die Individuen dazu bringen, auf bestimmte Reize ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, sind erklärt durch das biographische Erlernen von Interaktionsmustern, die sich in Rückkoppelungs-effekten mit der Umwelt und den Mitmenschen verstärken.

Die grafische Darstellung der Intensität von Interaktionsmustern kann man als eine Art Ersatz dessen auffassen, was gemeinhin Persönlichkeitstheorie genannt wird und für eine systemische Denkweise zu statisch ist.

Ziel einer Persönlichkeitstheorie wäre es ja unter Anderem, zu erklären, warum sich eine spezifische Person in bestimmten ähnlichen Situationen wie auch über einen längeren Zeitraum hinweg konsistent verhält. Beides kann mit dem Modell sehr gut veranschaulicht werden. Gleichzeitig verdeutlicht es, dass Menschen immer in Interaktion mit anderen stehen und macht deutlich, wie wichtig die Auseinandersetzung mit den Interaktionsmustern für die Supervision ist.

*Vorabdruck mit freundlicher
Genehmigung von ASYS*

Literaturhinweise:

- Dennis, Wyne W. (1940): The effect of cradling practices upon the onset of walking in Hopi children. *Journal of Genetic Psychology* 1940, 53
- Hubel, David H. (1989): Auge und Gehirn. *Neurobiologie des Sehens*. Spektrum-Bibliothek Band 20, Verlag Spektrum der Wissenschaft, Heidelberg
- Jong, Peter de & Insoo Kim Berg (2014): *Lösungen (er-)finden*. Verlag Modernes Lernen, Dortmund
- Maturana, Roberto H. & Francisco Varela (2009): *Der Baum der Erkenntnis*, Fischer TB Verlag, Frankfurt/Main
- Milowiz, Walter (2009): *Teufelskreis und Lebensweg – Systemisch denken im sozialen Feld*. V&R Verlag, Göttingen
- Pawlow, Ivan P. (1972): *Die bedingten Reflexe*. Kindler Verlag, München
- Piaget, Jean & Bärbel Inhelder (2004): *Die Psychologie des Kindes*; Deutscher Taschenbuchverlag, München
- Selvini Palazzoli, Mara, Luigi Boscolo, L., Gianfranco Cecchin (1977): *Paradoxon und Gegenparadoxon*. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart
- Watzlawick, Paul, Janet H. Beavin, Don D. Jackson (1966): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Hans Huber Verlag, Bern
- Paul Watzlawick (2009): *Anleitung zum Unglücklichsein**, Piper Verlag GmbH, München
- Weiss, Thomas (1989): *Familientherapie ohne Familie : Kurztherapie mit Einzelpatienten*. Kösel Verlag, München
- White, Michael (2010): *Landkarten der narrativen Therapie*; Carl-Auer Verlag, Heidelberg



Supervision outdoor – Lass uns nach draußen gehen

Michael Manetsgruber

Um sich dem Thema „Supervision outdoor“ anzunähern, bedarf es eines kleinen Exkurses in meine individuelle Ausbildungszeit. Schon lange bevor ich mich zu einer Ausbildung als systemischer Supervisor und Coach entschloss, habe ich eine Ausbildung zum akad. Erlebnispädagogen und Outdoortrainer absolviert. Damals wurde mir aber klar, dass die Arbeit mit Menschen im Outdoorbereich eine spezielle Qualität aufweist, welche aber, der damaligen (Outdoortrainer) Ausbildung geschuldet, doch klar ersichtliche Grenzen aufwies. Vor allem, wenn die ausgewählten Settings und Übungen Teamprozesse und Konflikte zu Tage förderten, waren klare Schranken gesetzt. Ausbildungsseitig hieß es dann, dass weiterführende Bearbeitungen der „aufgebrochenen“ Prozesse nur durch geschulte Profis begleitbar seien. Diese Situation hinterließ ein unbefriedigendes Gefühl und ebnete schließlich den Weg zu meiner Profession als Supervisor.

Während meiner Ausbildung bei KALEIDOS griff ich die Thematik erneut auf und setzte mich in meiner Abschlussarbeit dezidiert mit dem Verweben von Erlebnispädagogik bzw. Outdoortraining und Supervision auseinander.

Die folgenden Ausführungen können, gerade in der Zeit von Covid-19, ein kleiner Leitfaden sein, diese Methodik anzuwenden. Immer mehr sind wir angehalten, Innenräume mit uns fremden Menschen zu meiden und gerade hier bietet sich der Outdoorbereich an.

Erlebnispädagogik/Outdoortraining – Was ist das eigentlich?

Der Begriff der Erlebnispädagogik ist einer, der schon vielfach in der Literatur definiert wurde. Hier herauszufiltern, welche Begrifflichkeit am treffendsten ist, ist von vielen Faktoren abhängig. Dennoch ist folgende Definition recht zutreffend: „Erlebnispädagogik ist eine auf Ziele hin ausgerichtete, aber prozessorientierte, ganzheitliche pädagogische Intervention mit Medien, welche Ereignisse ermöglichen, die sich stark vom Alltag der Adressanten (sic!) unterscheiden.“ (Rutkowski 2010, S. 17)

Ausformuliert könnte man sagen, dass Erlebnispädagogen/-innen bzw. Outdoortrainer/-innen Settings und Übungen anbieten, welche die Teilnehmer/-innen außerhalb ihrer „Komfortzone“ herausfordern, mit dem Ziel, alternative und neue Lösungswege für unbekannte Situationen zu entwickeln.

Der Begriff „Outdoortraining“ definiert hier schlicht die Umsetzung oben genannter Methoden im Draußen.

Wie? Wo? Wann einsetzbar?

Im vielfältigen Einsatzfeld der Supervision, sind diese Methoden beinahe in jedem Setting umsetzbar. Voraussetzung dafür ist die schlichte Bereitschaft der Einzelperson oder des Teams, solche Settings im Zuge eines supervisorisch begleiteten Prozesses zur Anwendung kommen zu lassen. Sowohl als Einstieg in einen neuen Supervisionsprozess, als auch im Verlauf, können Outdoor-Methoden ihre Wirkung entfalten. Die Umsetzung draußen bzw. in der Natur kann die Wirkmächtigkeit noch um einen beträchtlichen Anteil erhöhen. Zudem ist der Einsatz bei nahezu jeder Witterung möglich, sofern die Teilnehmer/-innen entsprechend ausgerüstet sind.

Supervision outdoor – Ein Beispiel!?

Meine ersten Erfahrungen durfte ich in einer Einzelsupervision sammeln. Meine Probandin willigte, nach einem klaren vorbereitenden Gespräch, ein, mit mir einen gemeinsamen Weg in einem angrenzenden Waldstück zu gehen. Wir haben uns dabei ihrem Thema „berufliche Ver-

änderung“ angenommen. Der Weg durch den Wald wurde der Weg durch ihre Herausforderung und gemeinsam wurden am Wegesrand Ankerpunkte gesetzt (Alte Eiche, verrottete Holzbank, neu gepflanzter Baum etc.). Metaphorisch aufgearbeitet, konnte die Teilnehmerin für sich neue Perspektiven entwickeln. Abschließend wurde eine „Land-Art“ Übung umgesetzt, bei der die Teilnehmerin ihre neuen Ziele als Naturbild gestaltete. Diese wurden dann erörtert und das Bild final fotografiert, um es dann auch in weiteren Sitzungen reflektieren zu können.

Herausforderungen?

Wenn man sich mit Menschen nach draußen begibt, so soll, kongruent zur Sitzung im Innenbereich, auch jedem und jeder Rechnung getragen werden. Hier gilt gleiches wie in der „normalen“ Supervisionszeit: Achtsamkeit auf die Bedürfnisse der Teilnehmer/-innen und entsprechendes „Zeit einräumen“ für alle Beteiligten. Weiteres darf beachtet werden, wo man die Sitzung outdoor abhalten will und kann. Ein lärmarmes Umfeld (Wald etc..) bietet sich hier an, da Umgebungsgeräusche (Verkehr, Menschen, etc..) starke Ablenkungen sein können.



Michael Manetsgruber, BEd ist akad. Erlebnispädagoge, Outdoortrainer, Supervisor und Coach. Zudem Mitgründer des Beraternetzwerks „pentaCOACH“. Beruflich seit 17 Jahren als sozialpädagogischer Fachbetreuer in der Kinder und Jugendarbeit tätig und seit 4 Jahren im Bereich Training, Supervision und Coaching selbstständig.

Anleitung zum „falsch beraten“ – ein weiterer Aspekt

Alois Huber und Ralf Eric Kluschatzka

Herzlich willkommen zurück zum dritten Teil des Themas „falsch beraten“. 20 Punkte haben wir bereits gesammelt und im Sinne von Paul Watzlawick (vgl.: „Anleitung zum Unglücklich sein“) zu einer „Anleitung zum falsch beraten in der Supervision“ zusammengefasst.

Weitere zehn Punkte präsentieren wir Ihnen mit diesem Artikel. Wir halten die Überschriften wieder paradox, um danach auf die wesentlichen Inhalte näher einzugehen. So möchten wir Ihnen eine optimale Reflexionsfolie anbieten, so dass Sie Ihre eigene Supervisionsarbeit professionell verorten können.

21. LEGEN SIE SICH FEINDE ZU.

Als SupervisorIn sind Sie EinzelperformerIn. Eventuell verbünden Sie sich mit dem Team

gegen gemeinsame Außenfeinde oder aber Sie legen es sich mit allen an. So und so: fühlen Sie sich von Feinden umzingelt.

Supervision ist eine Form der beruflichen Reflexion und kann mehrere Dimensionen (Fallsupervision, Gruppen/Teamsupervision, Organisationssupervision) erfüllen, sei es nun die Reflexion von Funktion und Rolle sowie fachlichen Entscheidungen und professionellen Interventionen oder sei es auch die Analyse struktureller/organisationaler Gegebenheiten. Supervision kann ebenso wie Teamcoaching als Baustein einer lernenden Organisation verstanden werden (vgl. Senge 1996). Als „Organisationssupervision“ vermag Sie eine umfassendere Funktionalität für soziale Einrichtungen erhalten und sogar sich selbst reflektieren (vgl. Gotthardt-Lorenz 2020).



Mag (FH) DSA Alois Huber ist Dozent an der FH St Pölten und Lektor an der FH Burgenland im Studiengang Soziale Arbeit, er ist Leiter der Betriebssozialarbeit der Voestalpine Krems GesmbH, Coach und Supervisor in freier Praxis. Er ist Hypnosystemischer Coach und Integrativer Supervisor. Seine Schwerpunkte sind die berufliche Integration das „supported Employment“ und eine langjährige Auseinandersetzung mit Paul Watzlawick, seinen Themen und Thesen, auch im Buch Paul Watzlawick 4.0 (Facultas 2018) nachzulesen.

22. LEITEN SIE FACHLICH AN.

Sie wären nicht SupervisorIn geworden, wenn Sie es nicht besser draufhätten als die fachliche Leitung, nicht wahr? Krempeln Sie die Ärmel hoch und zeigen Sie allen, wie es eigentlich so richtig „richtig geht“...

Eine wichtige Frage für die Supervision kann sein: „Wer erteilt Ihnen fachlichen Rat/fachliche Weisung und wer evaluiert fachliche Interventionen?“ (vgl. Obermayer & Pühl 2015). Supervision ist Reflexionsmedium und kann auch die Quelle von fachlichen Informationen und Entscheidungshilfe sein. Sie kann aber die fachliche Leitung nicht ersetzen. Supervision ist, so gesehen, ein intermediäres Medium.

23. ÄRGERN SIE SICH ÜBER DAS TEAM...

... vor allem, wenn es Ihre fachlich einwandfreien Vorschläge weder akzeptiert, versteht noch umsetzt... Bringen Sie Ihren Ärger dann auch vollends zum Ausdruck!

Emotionen können im Sinne der somatischen Marker eine hilfreiche Quelle für Reflexionsprozesse sein (vgl. Damasio 2004). Im Sinne einer „Beratung der zweiten Ordnung“ können Emotionen auch für Supervisionsprozesse nutzbar gemacht werden (vgl. Schmidt 2011 & 2017): Diese Emotionen sind in eine entsprechende Kognition eingebunden und daher eine methodische Intervention. Dies gelingt Ihnen, sofern Sie eine gesicherte BeraterInnen-Position einnehmen und sich nicht als Person in der ersten Ordnung von Dynamiken einverleiben lassen, sondern eine Form der Empathie und der Abgrenzung, der Zuwendung und der Eigenreflexion wahren.



Supervision ist eine Dienstleistung. Handeln Sie daher professionell. Die Unterscheidung, dieser absolut wichtigen Phänomenologie kann unterschieden werden; **Supervision der 1. Ordnung**, bedeutet „was es ist“ (ein Tisch, Masse, Gewicht, Höhe, aus welchem Holz ...). **Supervision der 2. Ordnung**, bedeutet, welche Bedeutung gebe ich einem Phänomen (ein Tisch kann auch als Werk Tisch, als Massagetisch oder als Schreibtisch verwendet werden).

24. VERWEILDAUER – BEHALTEN SIE EIN TEAM MINDESTENS 8 ODER MEHR JAHRE

Durchleiden Sie mit den Teams alle Höhen und Tiefen und verbringen Sie mit Ihren SupervisandInnen mehr Zeit als mit der eigenen Familie... Ach was! Ihre Teams sind Ihre Familie!

Die Frage nach der zeitlichen Befristung von Supervisionsprozessen kann vermutlich nicht mit einem Standard versehen werden, sollte aber Bestandteil der beidseitigen Reflexion im Prozess sein (vgl. König & Schattenhofer 2018). Die BIAS-Gefahr mag mit der Zeit und intensiver werdenden emotionalen Bindungsprozessen steigen. Sie entwickeln womöglich größer werdende blinde Flecken. Feldkompetenz versus persönliches Vertrauen und Gewohnheiten sind ein wichtiges Thema für Ihre Praxis; es bleibt eine persönliche Entscheidung und ist auch Teil der professionellen Kompetenz.

25. BEZIEHEN SIE IMMER POSITION

Und zwar eindeutig Position! Vertreten Sie Themen! Vertreten sie Personen! Das Harvard-Konzept liefert eine gute Grundlage für Supervision, indem es aufzeigt, dass Positionen limbische Konflikt dynamiken verstärken, während hingegen die Berücksichtigung von Bedürfnissen und Interessen eher die Großhirnrinde (soziale Vernunft) und die Kognition etablieren. (vgl. Fisher, Ury & Patton 2009). Als professionelle BeantworterIn von Fragen sollten Sie sich überlegen, WIE Sie Fragen beantworten – wir sprechen uns nicht gegen Authentizität und Transparenz aus, sondern plädieren für ein „professionelles Beantworten – Antworten“ lassen. Die SupervisandInnen sollten so oft als möglich „selber draufkommen“. Wenn das nicht möglich ist, dann Angebote, Angebote, Angebote machen (lt. Gunther Schmidt)... Ein mehr an Möglichkeiten ist die Devise (lt. Heinz von Foerster).

26. VERLIEBEN SIE SICH IN IHRE*IN SUPERVISAND*IN

Gegenübertragung und Übertragung können zu emotionalen Nähen führen – steigern Sie sich hinein – in eine mögliche fatale Liebesbeziehung, „verlieben“ Sie sich – der beste Weg um Ihre Supervision zu Fall zu bringen.

Zwischenmenschliche Nähe ist wichtig aber hat auch seine Tücken: kein GV (Geschlechtsverkehr) unter SV (Supervision), so lautet die Devise. Sie sollten Ihre Arbeitsbeziehungen stets reflektieren – und wenn es „zu nahe“ ist, dann ist es professionell, dies zu besprechen und sich gegebenenfalls auch zu verabschieden.

27. VERSEMMELEN SIE IHRE TERMINE – KOMMEN SIE ZU SPÄT...

Da Sie die wichtigste Person sind, können Sie es sich allemal leisten, immer etwas zu spät oder öfter auch einmal gar nicht zu kommen...

Well, professionell ist es nicht, ja manchmal lässt es sich nicht vermeiden. Einmal pro Jahr wird es vermutlich allen SupervisorInnen „passieren“; wenn es öfters vorkommt, dann sollten sie sich etwas überlegen. Denken Sie kreativ darüber nach und finden Sie neue Möglichkeiten: eventuell einE ChauffeurIn, oder ein neuer Wecker oder mehr Fokus...

28. BIETEN SIE SICH UNTER WERT AN...

... durch Dumping hat noch einE jedeR genügend Aufträge erhalten...Beziehungsweise: Wer viel kostet, der oder die muss ja auch viel drauf haben, oder?

Supervision ist eine professionelle Dienstleistung, die Vor-, Zu- und Nachbereitung benötigt. Sie wird von qualifizierten Personen durchgeführt, die an der eigenen persönlichen und beruflichen Weiterbildung und Weiterentwicklung interessiert sind.

SupervisorInnen sind gefordert, entsprechend der eigenen Person, und dem Aspekt „Angebot und Nachfrage“ hier einen Weg für sich zu finden: Sie können freilich in Eigenverantwortung „weniger“ verlangen. Dann könnten Sie einen andren Ausgleich erhalten, etwa indem Sie eine Balance innerhalb Ihrer Auftragsstruktur halten und so ausgeglichen sind (sogenannte „Cashcows“ und „Non-Profit-Aufträge“).

Eine weitere Variante wäre, zumindest das Salär zu verlangen, das Ihnen ihre Steuerberatung vorschlägt.

Wenn Sie als BerufsanfängerIn kalkulieren, von Beginn an schon bereits die Sätze ihrer routinierten – 30/40 Jahre felderfahrenen – KollegInnen übernehmen zu wollen/sollen, dann „tun Sie sich selbst womöglich nichts Gutes“. Eventuell würde dann Ihr Stress etwas zu hoch, entsprechend dem Preis auch eine Leistung zu erbringen. Es ist kein „zufriedenstellendes“ Gefühl, keine „zufriedenstellende“ Arbeit abzuliefern.

Supervision dimensioniert sich in der Prozesskompetenz (Supervisionsschritte), der Feldkompetenz (u.a. institutionelles Wissen und Fachwissen im Bereich) und auch in der

persönlichen Erfahrung und Routine, das hat auch Auswirkungen auf die Preisgestaltung (neben Angebot und Nachfrage).

29. IHRE SUPERVISANDINNEN SIND IHRE VERSUCHSKANNINCHEN

Letztens etwas Neues im Seminar gehört? Einfach mal ausprobieren. Was bedeutet es für Sie, seriöse und professionelle Supervisionsprozesse zu leiten? Welche Methoden verwenden Sie? Und wie sicher sind Sie sich Ihrer Methodik? Sie sollten nur Interventionen versuchen, die Sie an sich selbst ausprobiert oder aus „Erster Hand“ übernommen oder probiert haben.

30. STELLEN SIE NIEMALS FRAGEN...

... ansonsten bekommen Sie Antworten, die Sie nicht hören wollten ...

Fragen sind eine wichtige Erkenntnisquelle und strukturieren Gesprächsverläufe (vgl. De Shazer 2012). Stellen Sie Fragen, stellen Sie die richtigen Fragen, stellen Sie die Fragen richtig, und es wird Ihnen vermutlich geantwortet ... wenn Sie bereit sind, zumindest bis zu 25 Sekunden auf die Antwort zu warten (# Erfahrungswert).



Mag. Ralf Eric Kluschatzka ist als „Kluschatzka Coaching & Training“ im Bereich der Kompetenzfokussierung (auch bekannt als systemische Lösungsfokussierung und Hypnosystemik) freiberuflich tätig. Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die psychosoziale Supervision und die Ausbildung von Fachkräften in der Beratung, u.a. für die BIV-Akademie Wien und die FH Burgenland, Studiengang Sozialarbeit.

LITERATUR

- Damasio, Antonio R. (2004): Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins. 5. Auflage. Berlin.
- De Shazer, Steve (2012): Muster familientherapeutischer Kurzzeit-Therapie. Heidelberg.
- Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce (2009): Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. 23., durchgesehene Auflage. Frankfurt/Main.
- Gotthardt-Lorenz, Angela (2020): Organisations-supervision – ein Konzept: Erfahren, Verstehen und Mitgestalten organisationaler Interaktionen. Göttingen.
- König, Olver/Schattenhofer, Karl (2018): Einführung in die Fallbesprechung und Fallsupervision. 2. Auflage. Heidelberg.
- Obermeyer, Klaus/Pühl, Harald (2015): Teamcoaching und Teamsupervision. Praxis der Teamentwicklung in Organisationen. Göttingen.
- Schmidt, Gunther (2011): Berater als „Realitätenkellner“ und Beratung als koevolutionäres Konstruktionsritual für zieldienliche Netzwerkaktivierung – einige hypnosystemische Implikationen. In: Leeb, Werner et al. (Hrsg.): Der Realitätenkellner. Hypnosystemische Konzepte in Beratung, Supervision und Coaching. S. 18–35. Heidelberg.
- Schmidt, Gunther (2017): Liebesaffären zwischen Problemen und Lösungen. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten. 7. Auflage. Heidelberg.
- Senge, Peter M. (1996): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart.



Evaluierung der Supervision des Coaching

Axel Edgar Schmid

In der EDVision der ÖVS ist Evaluierung ein Bestandteil des supervisorischen Prozesses. Auf Seite 3 dieses Grundlagenpapiers steht zum Thema Evaluieren: „Evaluieren: beurteilen, beziehen, einschätzen, entscheiden, festlegen, fokussieren, klären, identifizieren, in Zusammenhang bringen, infrage stellen, integrieren, metakommunizieren, reflektieren, überprüfen, unterscheiden, untersuchen, verdeutlichen, vermitteln, verstärken, wählen“.

Diese Schlagworte beschreiben einen Teil der Evaluierung und deren Prozess. Ein wichtiger Teil aus dem heraus ist die Analyse. Im ECVison wird auch unter der Kompetenz, Evaluieren, Feedback einholen und Reflexion beschrieben, welche Teile der Evaluierung sind. Zum einen dient Supervision oder auch Coaching als Evaluierung der Handlungskompetenzen und des Prozesses der zu Beratenden, jedoch braucht es auch die Evaluierung des Supervisionsprozesses.

Das bedeutet, dass es nicht ausreicht, am Ende der Supervisionseinheit zu fragen: „Was war hilfreich?“ Evaluation ist ein weiter, sehr unterschiedlich verwendeter Begriff, dessen Bedeutungsspanne von praktisch jeder Form von Bewertung bis zu einer an strengen wissenschaftlichen Kriterien orientierten Vorgangsweise reicht.

- **Nützlichkeit:** Die Evaluation soll sich an den geklärten Evaluationszwecken, sowie am Informationsbedarf der vorgesehenen Nutzer ausrichten.
- **Durchführbarkeit:** Die Evaluation soll realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst geplant und ausgeführt werden.
- **Fairness:** In einer Evaluation soll respektvoll und fair mit den betroffenen Personen und Gruppen umgegangen werden.
- **Genauigkeit:** Die Evaluation soll gültige Informationen und Ergebnisse zu dem jeweiligen Evaluationsgegenstand und den Evaluationsfragestellungen hervorbringen und ermitteln.

Wie aus der obigen Charakterisierung hervorgeht, hat Evaluation zwar gewissen Standards zu genügen, liegt aber einer praxisorientierten Beratung meist näher als einer grundlagenorientierten Forschung. Folgerichtig bedient sie sich in einer zusammenführenden Weise der Methoden aus verschiedensten Wissenschaftsbereichen, wobei es sich häufig um solche handelt, die der empirischen Sozialforschung und somit auch dem Bereich der qualitativen oder quantitativen Forschung zugeordnet werden können. Evaluierung hat eine Absicht und einen

Zweck und der Auftrag lautet, Entscheidungshilfe für weiteres Vorgehen zu ermöglichen. Im Bereich der Supervision ist festzuhalten, dass Evaluierung einen qualitativen Aspekt haben soll, da die Prozesse hinsichtlich der Veränderungs- bzw. Entwicklungsqualität gemessen werden sollten (Oeltze et al., 2002).

„Bei Evaluationen handelt es sich um empirisches Erfassen menschlicher Veränderungen, d. h. es geht um ihre wissenschaftliche Bewertung“ (Kugemann 1985, zitiert nach Schreyögg, 1994, S. 137). Daher befassen sich die meisten Evaluationsstudien mit der Messung von Effekten auf Personen, die mit einem bestimmten Programm, einer bestimmten Maßnahme beeinflusst werden sollen. Diese Effekte werden in intrapsychischen, in sozialen oder in ökonomischen Programmen befragt und daher gibt es auch einige, wenige Studien, die die Auswirkungen dieser Maßnahmen auf die sie ausführenden Institutionen oder Organisationen und deren Klientel beschreiben (Oeltze et al., 2002). Die Evaluierung hat im Sinne des Prozesses und im Sinne des Auftraggebers zu passieren.

Um überhaupt evaluieren zu können braucht man ein Evaluierungskonzept, welches sich auf Kernpunkte wie Bewertungskriterien, Hypothesenbildung, Ziele, Interaktion, Art des Prozesses, Nutzen bezieht (Stockmann, 2007). Dazu braucht es, wie in der Abb. 1 dargestellt, ein Verständnis der Ebenen der Evaluierung und im Speziellen Klarheit, auf welcher Ebene man sich zu welchem Zeitpunkt in der Supervision befindet. Ein wichtiger Punkt in der Supervision sind die Evaluationskriterien und der Evaluierungsbereich, da diese im Laufe einer Supervi-

sionseinheit variieren können, wobei die Quelle (Team, Einzelperson) sowie die Methode (Beobachtung, Fragestellung, kreative Methoden) meist gleich bleiben.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass in der Supervision eine permanente Evaluierung während der Supervisionseinheiten stattfinden muss, um überhaupt einen stringenten Prozess gestalten zu können. Hierzu ist es notwendig, sich mit den fachlichen Komponenten der Evaluierung vertraut zu machen und auch die Kompetenz zu entwickeln zum richtigen Zeitpunkt die richtige Methode anzuwenden, da die Evaluierung möglicherweise ein Teil des supervisorischen Erkenntnisgewinnes für den/die KundIn darstellen kann.

Literaturliste

<http://www.schwanconsult.com/Glossar/Evaluierung-Beratungsprozess.pdf>

https://www.oevs.or.at/fileadmin/oevs_website/user_upload/ECVision_Kompetenzprofil.pdf

Oeltze, H.-J., Ebert, W., Petzold, H.G. (2002): Integrative Supervision in Ausbildung und Praxis – eine empirische Evaluationsstudie im Mehrebenenmodell. Düsseldorf/Hückeswagen, FPI-Publikationen. www.fpi-publikationen.de/materialien.htm: SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift – 01/2002 und 7/2009. <http://www.fpi-publikation.de/supervision/alle-ausgaben/07-2009-ltze-ebert-petzold-neueinstaus-2002-integrative-supervision-in-ausbildung-und-praxis.html>

Schreyögg, A. (1994): Supervision – Didaktik & Evaluation. Integrative Supervision in der Praxis, Jungfermann-Verlag, Paderborn.

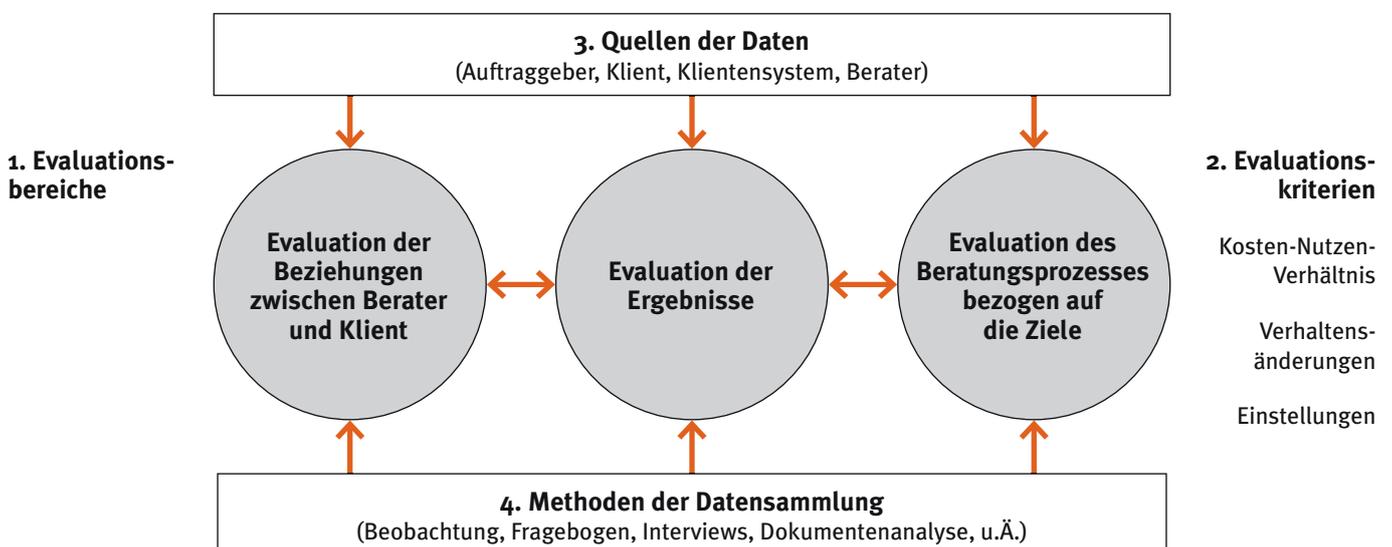
Stockmann R. (Hrsg.) (2007): Handbuch zur Evaluation. Münster.



**DSP Axel Schmid
M.Sc LSB**

Supervisorische Schwerpunkte sind im Bereich der MitarbeiterInnenführung und Teamentwicklung in sozialökonomischen Organisationen sowie Fallsupervisionen insbesondere zum Thema Gewalt, Trauma und pädagogisches Handeln. Inhaber und Geschäftsführer der Bildungseinrichtung Institut für Bildung und Qualifizierung. Unterrichtstätigkeiten in verschiedene Organisationen unter anderem an der UNI Krems und der PH Linz des Landes OÖ.

EVALUIERUNG VON BERATUNG



Ein Ausblick der Arbeitsgruppe digital

Wir drei, Patrizia Tonin, Nicole Ruckser und Gerald Käfer-Schmid, arbeiten daran, den Außenauftritt der ÖVS professionell und moderner zu gestalten. Dabei ist die Auseinandersetzung mit digitaler Kommunikation unerlässlich.



MMag. Gerald Käfer-Schmid



Mag. Nicole Ruckser



Mag. Patrizia Tonin, MSc

Seit Mai 2020 ist die ÖVS mit Beiträgen in sozialen Medien wie LinkedIn und Facebook vertreten. Mit diesen bieten wir einen Mix an fachlichen Inhalten, Branchennews und Know-how-Transfer. Unser Ziel ist es, unsere Mitglieder verstärkt einzubinden und Informationen und aktuelle Entwicklungen leichter und schneller zugänglich zu machen. Erste Analysen zeigen uns bereits, dass durch die verstärkten PR- und Social Media-Aktivitäten im Jahr 2020, die Zugriffe auf die ÖVS-Webseite gesteigert werden konnten und die ÖVS mehr denn je Präsenz in den unterschiedlichen Medien zeigt.

Zentrale Ziele der Aktivitäten sind, die Qualitätsstandards der ÖVS hervorzuheben und die Bekanntheit, Einsatzgebiete und den Nutzen von Supervision und Coaching aufzuzeigen. Wir freuen uns, wenn wir damit ebenso eine vermehrte Nutzung der Suche nach qualifizierten Berater*innen erzielen.

Nächste Schritte – Wie es weiter geht

In den nächsten Monaten planen wir, die Inhalte der ÖVS News digital zu gestalten und mit der Webseite und den Social Media-Kanälen zu vernetzen.

Wir werden die bei den Mitgliedern sehr beliebten Rezensionen von Buchneuerscheinungen auf dem Supervisions- und Coachingmarkt und Artikel sowie Beiträge zu aktuellen supervisions- und coachingrelevanten Themen auf der Homepage und den neuen digitalen Kanälen präsentieren und verlinken.

Dabei sollen zukünftig auch Podcast- oder Videobeiträge eingebunden werden. Als besondere Serviceleistung ist geplant, die in den ÖVS News erschienenen Artikel in einem Online-Archiv zugänglich zu machen, sodass eine gezielte Suche nach Inhalten möglich sein wird. Ein elektronischer Newsletter wird regelmäßig über neue Inhalte und aktuelle Themen informieren und verlinkt auf die entsprechenden Seiten der ÖVS.

Mitglieder sind eingeladen sich mit ihren Leistungsportfolios in unseren Social Media-Kanälen zu präsentieren und somit in unserer ÖVS-Community, aber auch bei den unterschiedlichen Interessent*innengruppen sichtbar zu werden. So wird es in Zukunft die Möglichkeit geben, dass einzelne Mitglieder sich auf Wunsch auf diesen Plattformen offiziell über die ÖVS präsentieren können und damit ihre Fachkompetenz auf persönliche Art und Weise zum Ausdruck bringen.

Zahlreiche Serviceleistungen bleiben erhalten, werden ausgebaut und in Zukunft in digitaler Form angeboten, um einen leichteren Zugriff zu gewährleisten und die Verbreitung zu erleichtern. Kontaktieren Sie uns gerne, wenn Sie Anregungen und Ideen haben. Wir freuen uns über Ihre Rückmeldungen!

Gerald Käfer-Schmid, Nicole Ruckser und Patrizia Tonin für die Arbeitsgruppe digital im ÖVS-Vorstand.

Finanz & Co

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

Steuerliche Neuerungen für 2020/21 in Stichworten

COVID- Hilfsmaßnahmen – HFF und FKZ und ihre steuerliche Berücksichtigung:

Zuschüsse aus dem HFF sind steuerlich nicht beachtlich. Fixkostenzuschüsse sind, wenn diesen Zuschüssen Aufwendungen gegenüberstehen, aufwandswirksam um den Zuschussbetrag zu kürzen.

Investitionsprämie:

Für materielle und immaterielle aktivierungspflichtige Neuinvestitionen kann eine Prämie (7% bzw.14% bei Investitionen in den Bereichen Ökologisierung, Digitalisierung und Gesundheit/Life Science) bei der AWS (Austria Wirtschaftsservice-Gesellschaft) beantragt werden. Die gesamten Neuinvestitionen müssen mindestens 5.000,- Euro betragen. Die Investitionsprämie stellt keine Einnahme dar, ist jedoch bei den Anschaffungskosten zu berücksichtigen. Der investitionsbedingte Gewinnfreibetrag ist von der Prämie unberührt.

Verlustverwertung – Verlustrücktrag:

Verluste aus betrieblichen Einkünften aus dem Jahr 2020 können – soweit sie nicht 2020 verwertet werden können – nachträglich im Rahmen der bereits abgeschlossenen Veranlagung 2019 (bzw. 2018) als Sonderausgaben geltend gemacht werden. Diese Verlustverwertung hat auf Antrag zu erfolgen.

Senkung des Einkommensteuertarifsteuersatzes auf 20%:

Der Eingangssteuersatz für Einkommen von 11.000,- bis 18.000,- Euro wurde von 25% auf 20 % gesenkt. Dies entspricht einer Steuersenkung von 350,- Euro.

Kleinunternehmergrenze beträgt nun 35.000,- Euro:

Die Kleinunternehmer-Umsatzgrenze wurde von 30.000,- Euro auf 35.000,- Euro angehoben. Die Toleranzgrenzen-Regelung (15%) ergibt somit für das einmalige Überschreiten dieser Grenze den Betrag von 40.250,- Euro.

Geringwertige Wirtschaftsgüter von 400,- auf 800,- Euro angehoben:

Die Nettogrenze für GWG beträgt nun 800,- Euro und soll in den Folgejahren weiter angehoben werden.

Degressive Abschreibung:

Im Rahmen des Konjunkturstärkungsgesetzes 2020 kommt es erstmals für bestimmte Wirtschaftsgüter zur Einführung einer degressiven Afa. Dies bedeutet, dass die Abschreibung nicht linear vorgenommen werden muss. Die degressive Afa kann mit bis zu 30% erfolgen. Ein anschließender Wechsel zur linearen Afa ist mit Beginn des neuen Wirtschaftsjahres möglich.



Macht und Wirksamkeit in Organisationen. Ein Beratungsansatz

Eine Fortbildung der ÖVS Steiermark

Die Begriffe Macht und Einfluss wecken widersprüchliche Assoziationen und ambivalente Gefühle und haben uns im Oktober beschäftigt. Dem Thema Macht angewandt auf Beratung in Organisationen widmeten wir uns 2 Tage lang im Rahmen einer Fortbildung in Graz. Mit Theresia Volk kamen wir in den Genuss einer hochkompetenten Vortragenden, die uns im Kreis von Kolleginnen und Kollegen eine differenzierte Betrachtung von Machtformen und Machtlogiken ermöglichte.

Von der theoretischen Einbettung des Begriffs Macht in ein Verständnis von Macht als Form der Beziehungsgestaltung, der Verknüpfung unterschiedlicher Paradigmen mit Hierarchieebenen in Organisationen über Quellen organisationaler Macht bis hin zu Möglichkeiten der Einflussnahme in Organisationen war der Bogen gespannt.

Der theoretische Input wurde von Theresia Volk mit Übungen und Reflexionen in Kleingruppen anregend und kurzweilig aufbereitet. Eine Analyse von Unternehmenskulturen in denen sich unsere Supervisorinnen und Supervisanden, aber auch wir im Beratungsprozess bewegen, brachte neben anschaulichen Beispielen einige Aha-Effekte und Ansatzmöglichkeiten für neue Reflexions- und Interventionsmöglichkeiten.

Wer Interesse am Thema gewonnen hat, dem sei das Buch von Theresia Volk „Spielen, um zu gewinnen“ erschienen im Verlag Vandenhoeck und Ruprecht empfohlen. Aufgrund des großen Interesses an der Fortbildung wird eine weitere Durchführung in Graz oder eine Fortsetzung angedacht, Details dazu müssen aber erst ausgearbeitet werden.



*Für das Bundeslandteam Steiermark:
Bettina Bickel*

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

Daniela Niesta Kayser & Eva Jonas
Zivilcourage und Hilfeverhalten
supervision, 4.2020

Andrea Tippe & Jutta Überacker
Courage: Rezepte für die Praxis von Führungskräften und Berater*innen
supervision, 4.2020

Peter Frenzel
Über den Mut zum Anderen
supervision, 4.2020

Angela Gotthardt-Lorenz
Organisationssupervision – ein Konzept. Erfahren, Verstehen und Mitgestalten organisationaler Interaktionen (Rezension)
supervision, 4.2020

VERANSTALTUNGEN

Oberösterreich

Online Supervision/Online Coaching: Wie kann das gehen?

30. Jänner und 20. Februar 2021, 9 – 12 Uhr
 Webinar

Vorarlberg

Einfluss, Macht und Mikropolitik in Organisationen

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

Willkommen – Neue ÖVS-Mitglieder

Claudia Daria Ebenberger, BA, Berg im Drautal, Ktn
Mag. (FH) Marina Salmhofer, Klagenfurt am Wörthersee, Ktn
Kerstin Rack, MA, Linz, OÖ
Ing. Johannes Eitzinger, Großklein, Stmk
Dipl.-Päd. Monika Renner, Hohenems, Vbg
Mag. Michael Otto Woess, Hörbranz, Vbg
Thomas Kienesberger, BA, Wien
Mag. Daniel Plötzl, MSc, Wien

IMPRESSUM

ÖVS-News 1/21

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:** Mag.^a Bettina Bickel, Dr. Günther Fisslthaler, Mag. Alois Huber, MMag. Gerald Käfer-Schmid, Mag. Ralf Eric Kluschatzka, Dr. Wolfgang Knopf, Michael Manetsgruber, BEd, Dr. phil. Walter Milowiz, Dipl.-Ing. Sabine Pelzmann, MSc, MBA, Christian Reininger, MSc, Mag. Andreas Reiter, Mag.^a Nicole Ruckser, Axel Edgar Schmid, MSc, Mag.^a Patrizia Tonin, MSc, Dr. Ingo Winkler

Produktion: Rosie Moser. **Korrektorat:** Mag. Dr. Martin Arndorfer. **Grafik:** Claudia Fritzenwanker. **Druck:** Druckerei Hans Jentzsch & Co GmbH.

„Supervision trifft Arbeitssoziologie!“

Angela Gotthardt-Lorenz: Organisationssupervision – ein Konzept. Erfahren, Verstehen und Mitgestalten organisationaler Interaktion. V&R 2020



**Organisations-
supervision – ein
Konzept:** Erfahren,
Verstehen und
Mitgestalten organi-
sationaler Interakti-
onen (Beraten in der
Arbeitswelt)
Angela Gotthardt-
Lorenz
Vandenhoeck & Rup-
recht; 1. Auflage 2020,
105 Seiten, € 15,00

Supervision hat sich heute als arbeitsweltliches Beratungsformat im deutschsprachigen Raum etabliert. Das verdanken wir der Praxis, aber vor allem den theoretisch arbeitenden KollegInnen. Angela Gotthardt-Lorenz ist eine davon. Seit 25 Jahren setzt sie sich mit dem von ihr erschaffenen Begriff der Organisationssupervision auseinander. Persönlich erinnere ich mich an eine gemeinsame Zugfahrt von Budapest nach Wien in den 90ern, wo sie mit mir als jungen Supervisor über diesen Ansatz diskutierte. Ich verstand nicht alles, ich war skeptisch, aber auch neugierig, es zu verstehen. Mein Interesse an Organisation, an Organisationsdynamiken war dadurch geweckt.

Jetzt hat Gotthardt-Lorenz ihre Überlegungen in ein Konzept von Organisationssupervision gegossen, auf hundert Seiten komprimiert zusammengefasst. Klaus Obermeyer, ein Kollege aus Hamburg, bringt Gotthardt-Lorenz' Anliegen in seiner Rezension auf den Punkt: „Die Autorin ist in den konzeptionellen Debatten in der Community der Supervisor*innen, nicht müde geworden, auf den schmerzlichen und nachgerade mysteriösen Umstand hinzuweisen, dass Supervision und Arbeitssoziologie, trotz ihrer unabwiesbaren engen Verbindungslinien, bisher eher grußlos aneinander vorbeigegangen sind. Sie lenkt unseren Blick auch jetzt auf eine nicht unproblematische Engführung supervisorischer Theoriebildung und Praxis, in der psychologische, sozialpädagogische und gruppendynamische Perspektiven prämiert sind, die den Weg zum Verständnis der Arbeitswirklichkeit der Supervisor*innen gelegentlich durch eine Dominanz subjektorientierter Perspektiven überwuchern.“ (Supervision 4/2020, 59)

Ihr Modell der Organisationssupervision ist in drei Ebenen aufgebaut. Ausgangspunkt ist natürlich die Organisation, konkret die für die Organisationssupervision relevanten, sie konstituierenden Faktoren. Organisationsstruktur, -aufgaben und -dynamik sind als allgemein gültig unbestritten. In dieser ersten Ebene gibt es weiters den speziellen „Bestimmungsort: Personenbezogene Dienstleistungen“. Darunter werden die Interaktionen in einer Organisation wie Kooperation und Steuerung von Arbeit wie auch die Interaktion als Arbeit an sich (personenbezogene Dienstleistungsarbeit) verstanden.

Auf der zweiten Ebene werden reflexions- und handlungsrelevante Konzepte als Ansatzpunkte für die Organisationssupervision dargestellt: Interaktionistisches Rollenkonzept/Konzept Soziale Erwartungsstrukturen; Konzept Interaktionsarbeit; Professionelles Handeln und das Konzept Organisationaler Achtsamkeit.

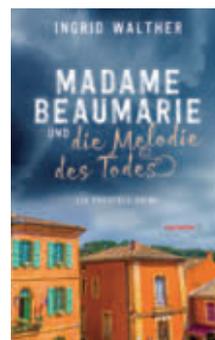
Auf der dritten Ebene ist die methodisch-didaktische Konzipierung von Organisationssupervision zu finden. Hier geht es um die Entwicklung adäquater Beratungssysteme durch die Auseinandersetzung mit den Erwartungsstrukturen und, zentral, um die Schaffung eines supervisorischen Interaktionsraums für sozioemotionale Interaktionsthemen.

Das Drei-Ebenen-Modell der Organisationssupervision ist bestechend, erschließt sich aber nur durch genaues und konzentriertes Lesen und Mitdenken. Das aber zahlt sich aus! Gibt doch das Buch sowohl eine Antwort darauf, was Supervisor*innen und Coaches eigentlich in Organisationen tun, unter welchen Rahmenbedingungen sie ihre personen- wie organisationsbezogene Dienstleistungen mit welcher Qualität anbieten und durchführen, als auch eine Grundlage für kollegiale Auseinandersetzung darüber.

Wolfgang Knopf

AUCH LESESWERT:

ÖVS Mitglieder publizieren nicht nur in Fachzeitschriften, schreiben nicht nur Fachbücher! Einige sind auch auf anderen Wegen schreibend unterwegs: Ingrid Walther, die erste Geschäftsführerin der ÖVS, hat einen Kriminalroman bei Haymon veröffentlicht: „Madame Beaumarie und die Melodie des Todes“. Er spielt in der Provence und es geht auch um Musik und Musiker*innen. Nicht verwunderlich, hat die Autorin das Geigenspiel für sich



Madame Beaumarie und die Melodie des Todes.

Ein Provence-Krimi
Ingrid Walther
Haymon Verlag; 1. Edition
(16. Juni 2020), 408 Seiten,
€ 14,95

entdeckt und ist Mitglied in einem Orchester. Die Abgründe in der südfranzösischen Idylle beginnen mit dem Tod des Dirigenten, dem weitere Musiker folgen.

Günther Resch hat einen Roman über Beziehungsgestaltung, Abschied und Suche geschrieben. Er ist einigen Kolleg*innen durch seine Weiterbildungsseminare zu sekundärer Traumatisierung in Erinnerung. „Vom Verlust der Leere“ ist die Geschichte eines Mannes, den der nicht nachvollziehbare, jähe Verlust seiner Frau stürzt in eine Leere stürzt, in der er Grenzen überschreitet, von denen er vorher keine Ahnung hatte. Um zu verstehen und sich selbst zu begreifen, muss er diese Leere durchmessen. Ein Wagnis, bei dem er sich selbst aufs Spiel setzt, um nicht im „Himmellosen“ hängen zu bleiben. Eine überraschende Begegnung bringt eine tiefgreifende Wende. Erschienen im „Verlag am Rande“.



Vom Verlust der Leere,
Roman
Günther Resch
Verlag am Rande; New Edition
(2. November 2020), 248 Seiten,
€ 22,00

BERICHTE AUS DER PRAXIS

Drei Bücher möchten wir hier kurz vorstellen, die sich dadurch auszeichnen, dass erfahrene Kolleg*innen, Coaches und Supervisor*innen, aus ihren Erfahrungen berichten.

Heidi Möller/Jannik Zimmermann: Schwierige Situationen im Business-Coaching. Praxisbeispiele, Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten. (Springer)

31 Praxisbeispiele, jeweils kurze Fallvignetten aus anspruchsvollen Beratungsprozessen mit den jeweiligen Interventionen der Coaches, wurden erfahrenen Coaches zur Einschätzung und Analyse vorgelegt, sie um ihre Einschätzung und Interventionsideen ersucht. Es ging nicht wie üblich um „Heldengeschichten“, in denen die Coaches glänzen, sondern um komplexe, schwierige Situationen.

Jedes Praxisbeispiel wird von vier bis fünf Coaches interpretiert und mit einer persönlichen Schlussfolgerung, Intervention beendet. Dadurch eröffnen sich mannigfaltige Sichtweisen und Handlungsoptionen. Ergänzend, unterschiedlich und überraschend. Es gibt nicht die EINE Wahrheit, nicht die EINE

richtige Intervention, sondern mögliche sinnvolle Optionen.

Das Buch ist optimal für Weiterbildungskandidat*innen geeignet, um durch den Blick über die Schultern erfahrener Coaches, eine eigene professionelle Haltung als Coach zu entwickeln.

Frank Boos/Barbara Buzanich-Pörtl: Moving Organizations. Wie Sie sich durch agile Transformation krisenfest aufstellen. (Schäffer/Pöschel)

Dieses Buch wendet sich an Praktiker*innen, die Organisationen gestalten wollen, vor allem an HR und interne Organisationsentwickler*innen. Es ist aber auch eine gute Quelle für Supervisor*innen und Coaches, um die momentane Diskussion und Praxis, wie die Begriffe „Resilienz“ und „Agilität“ im Management verstanden und behandelt werden, zu verstehen. Beide Begriffe sind momentan „hype“ und oft benutzt, aber meist nicht verstanden.

Die Autor*innen verstehen ihr Werk als „eine Einladung, sich auf Vielfalt einzulassen, Hintergründe verstehen zu wollen, Handlungsanleitungen zu bekommen und sich durch Praxisbeispiele anregen zu lassen. Welchen Zugang Sie für das Buch nutzen wollen, obliegt ihrer Entscheidung.“

Dieser Einladung zu folgen, lohnt sich!

Czerny/Godat/Gaiswinkler/Payer/Titak (Hg): Faszination Lösungsfokus. Wie du mit gezieltem Blick die gewünschte Zukunft gestaltest. (Versus)

Die Autor*innen gehören dem „Austrian Solution Circle“ an. Es ist ein Netzwerk von lösungsfokussierten Praktiker*innen aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen. „Den Lösungsfokus als Paradigma unserer Arbeit gewinnbringend zu verwenden, will geübt werden. Wir können am besten darin werden, + konsequent auf die Expertise der Beteiligten zu vertrauen, + unser Helfen (Unterrichten, Führen, Beraten, Erziehen, Verändern ...) an den mutigsten und kühnsten Hoffnungen der Interaktionspartner*innen auszurichten + und dabei auf die vorhandenen Ressourcen zu zählen.“

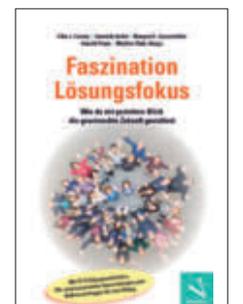
Dieser Fokus auf Lösung ist auch an und in der Gestaltung des Buches sichtbar. Klare Struktur, klare Zielvorgaben, klare Anleitungen. 21 Erfolgsgeschichten und mehr als 30 praxiserprobte Anwendungen inklusive Reflexionsfragen für den Alltag werden angeboten. Wer diesen Ansatz „hautnah“ kennenlernen möchte, dem gibt dieses Buch einen guten Einblick.



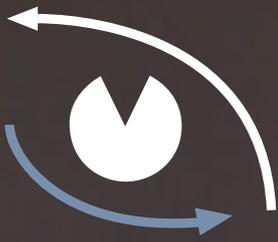
Moving Organizations:
Wie Sie sich durch agile Transformation krisenfest aufstellen
Frank Boos, Barbara Buzanich-Pörtl
Schäffer-Pöschel;
1. Auflage 2020,
352 Seiten, € 39,20



Schwierige Situationen im Business-Coaching
Praxisbeispiele, Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten
Heidi Möller, Jannik Zimmermann
Springer; 1. Edition
(10. Oktober 2020),
189 Seiten, € 29,99



Faszination Lösungsfokus
Wie du mit gezieltem Blick die gewünschte Zukunft gestaltest
Czerny, E.J./Godat, D./Gaiswinkler, M.E./Payer, H./Titak, M. (Hrsg.)
Versus; 1. Edition (19. Juni 2020), 236 Seiten, € 29,80



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

