

Coaching

Supervision

Organisationsentwicklung

Eine Felderschließung und Standortbestimmung.
Christian Heuegger-Zirm

SUPERVISION – COACHING – ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Eine Felderschließung und Standortbestimmung.

Abschlussarbeit zur Ausbildung Supervision, Coaching und
Organisationsentwicklung des ÖAGG – Österreichischer
Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik

Christian Heuegger-Zirm

Weiz, Februar 2016



CHRISTIAN HEUEGGER-ZIRM

Christian Heuegger-Zirm wurde 1970 in der Steiermark geboren und ist seit 2007 für cardamom als Trainer, Theaterpädagoge und in der Konzeption und Umsetzung von Projekten tätig. Er verfügt über langjährige Erfahrung als Trainer für die Kreativwirtschaft mit den Schwerpunkten: Entwicklung der UnternehmerInnenpersönlichkeit, Schärfung von Geschäftsideen, Coaching und Begleitung von GründerInnen. Sein persönliches Anliegen ist die Entwicklung einer Kultur des Scheiterns und die Aufforderung des "Verlassen der Komfortzone". Seine beruflichen Wurzeln liegen in der Theaterarbeit als Schauspieler und Theatermacher bei Theater ASOU und interACT. Seit 2016 ist Christian Heuegger-Zirm als Supervisor, Coach und Organisationsberater (ÖAGG) aktiv.

Christian Heuegger-Zirm is born in 1970 in Styria and works since 2007 for cardamom as trainer and in the conception and fulfilling of projects. He has a long experience as a trainer in the field of the creative industries especially with the development of the personality of entrepreneurs, business-ideas and consulting for startups. His professional roots are coming from the theatre work as actor and theater maker with Theater ASOU and interACT. Since 2016 Christian Heuegger-Zirm is working as a supervisor, coach and organisation-developer (ÖAGG).

ABSTRACT

Supervision – Coaching – Organisationsentwicklung

Eine Felderschließung und Standortbestimmung.

Abschlussarbeit zur Ausbildung Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung des ÖAGG – Österreichischer Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik

von Christian Heuegger-Zirm

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Feld, das sich zwischen Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung auftut. Ausgangspunkt ist die Grundthese, dass eine Trennung der drei Beratungsformate in der Praxis nicht klar und eindeutig möglich ist. Die Abgrenzung entsteht vielmehr durch die Sichtweise und Zielrichtung, aus der eine Definition entwickelt wurde.

Die Darstellung und Analyse beziehen sich auf ein Weiterbildungsprogramm, das Aspekte aller drei Beratungsformate beinhaltet. Es wird versucht, Verbindendes und Trennendes zu definieren.

Das analysierte Programm ist für die Zielgruppe Unternehmerinnen¹ und Einzelunternehmerinnen entwickelt worden, die
... in der Gründungsphase sind oder
... in einem Veränderungsprozess / einer Umbruchsphase ihrer Selbstständigkeit sind und
... im kreatiwirtschaftlichen Sektor beheimatet sind.

Das sind Unternehmen aus den Bereichen Architektur, Design, Medien (Video, Film, Games, Radio, Buch, Musik, Software, ...), Verlage, Werbung, Handwerk (designorientiert, kreativ, ...) und künstlerische Tätigkeiten.

¹ Männer sind in dieser Arbeit mitgemeint. Aufgrund der einfacheren Lesbarkeit wird auf die männliche Schreibweise verzichtet. Die Entscheidung, in rein weiblichen Formen zu schreiben, ermöglicht den männlichen wie weiblichen Leserinnen die Reflexion über die Auswirkung von Texten, die nur ein Geschlecht ansprechen. Die Entscheidung zur Feminisierung des Textes wurde bewusst gewählt. Vgl. auch <https://de.wikipedia.org/wiki/Binnen-I>, abgerufen am 28.12.2015, und http://www.focus.de/kultur/diverses/sprache-das-und132binnen-iund147-von-frauen-gemeuchelt_aid_523103.html, abgerufen am 28.12.2015

Der erste Teil der Arbeit zeigt die Bandbreite an Definitionen der Berufsfelder Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung aus unterschiedlichen Richtungen. Wesentliche Teile sind jene der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching, des Austrian Coaching Council und der Definition aus der Gewerbeordnung für Unternehmensberatung. Als zusätzlicher Definitionsversuch wird die Eigendefinition aus Sicht der Supervisorinnen angeführt.

Der zweite Teil der Arbeit widmet sich der Beschreibung und Analyse eines Programmes, das ich mitkonzipiert habe und an dem seit 2008 etwa 700 Personen österreichweit teilgenommen haben. Die Entwicklungsgeschichte mit ihren Grundthesen und die grundlegende Haltung wird dargestellt, der Ablauf und die verschiedenen Zielsetzungen erklärt, um die damit verbundenen Arbeitsansätze mit den damit verbundenen Methoden nachvollziehbar zu machen.

Im Weiteren werden die einzelnen Aspekte bezüglich Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung herausgearbeitet, im Spannungsfeld zwischen Abgrenzung und Verbindendem. Die gesamte Arbeit wird von den Fragen begleitet, wessen Interessen die Definitionsgrenzen dienen und wem sie nützen sollen.

ABSTRACT

Supervision – Coaching – Organisation Development

Analysing the Field and Finding a Viewpoint

Final thesis to graduate from the supervision, coaching and organisation development course of ÖAGG, the Austrian Task Force on Group Therapy and Group Dynamics

by Christian Heuegger-Zirm

My thesis focuses on the field gaping between supervision, coaching and organisation development. It is based on the hypothesis that a clear and definite division between these three classes of consultation is de facto not possible. Any delineation in real life is instead informed by the respective point of view and objective with which a definition has been devised.

My depiction and analysis refer to an advanced training programme containing aspects of all three classes of consultation. It is my aim to define both similarities and differences.

The programme I have analysed was developed for the target group of entrepreneurs and in particular single-person enterprises who are...
...in their inception period or
...in a process or period of change in their self-employment and
...part of the sector summarised as the creative industries.

These include enterprises from the fields of architecture, design, the media (video, film, games, radio, books, music, software...), publishing, advertisement, crafts (design-oriented, creative...) and artistic activities.

In the first part of my thesis, I will show the range of definitions that exist in the professional fields of supervision, coaching and organisation development as seen from various points of view. Essential definitions include that of the Austrian Association for Supervision and Coaching, that of the Austrian Coaching Council and the definition taken from the Industrial Code of Corporate Consulting. The supervisors' self-definition is given as an additional definition approach.

In the second part of my thesis, I will deal with the description and analysis of a programme I myself co-designed, in which approx. 700 persons from all over Austria have participated since 2008. In illuminating the functional approaches and methods associated with said programme, I will relate the history of its development with all its basic assertions and fundamental stance, how it works in practice and what different types of objectives it pursues.

After that, I will analyse in detail individual aspects concerning supervision, coaching and organisation development, respectively, between the poles of differentiation and association. This entire thesis is accompanied by the questions of whose interests the dividing lines of definition serve and who is supposed to benefit from them.

DANK AN ...

Anita, Christian und Helene für „peer“ und Wein.

Sigrid Jamnig für die supervisorische Begleitung.

Maria Goldmann-Kaindl, Priska Juen, Ingeborg Luif und Michael Burger für Leitung und Begleitung durch die Ausbildung.

Sabine Eybl für die Anregungen und die Begutachtung der Abschlussarbeit.

Jacqui für die Kraft der Bilder.

meine Auftraggeberinnen und den vielen Kreativen, die mir in den letzten Jahren Raum für Weiterentwicklung gegeben haben.

Josefa für die umfassende Unterstützung und ihr Vorbild des lebenslangen Lernens.

Elisabeth und Konrad für die abendlichen Reflexionsräume.

Leona und Ladislaus einfach so.

Marie-Theres für die Begleitung, Beratung und Begeisterung.

INHALTSVERZEICHNIS

1 Persönlicher Ausgangspunkt	12	8 Anhang	48
2 Felder	13	8.1 Exemplarischer Coaching-Vertrag 2015	49
3 Trennendes und Gemeinsames	14	8.2 Projektverlaufskurve	52
3.1 Definitionen der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS)	14	8.3 Checkliste Kooperationsprojekt	53
3.2 Definition des Österreichischen Dachverbandes für Coaching	16		
3.3 Definition der Gewerbeordnung und wirtschafts- politischer Kontext	17		
3.4 Definition aus dem Selbstverständnis der Supervisorinnen	19		
3.5 Vergleich der Definitionen	21		
4 Vorstellung der konkreten Praxis	23		
4.1 Ein Angebot entsteht	23		
4.2 Rahmen und Ablauf	25		
4.3 Struktur der Tages-Workshops	27		
4.4 Themen und Methoden im Prozess	27		
4.4.1 Hard Facts – wirtschaftliche Kompetenzen	28		
4.4.2 Soft Skills – Unternehmerinnenpersönlichkeit	29		
4.4.3 Vernetzung und Kooperation	30		
4.4.4 Von der Idee zum Kooperationsprojekt	31		
4.4.5 Schriftliche Vereinbarungen in der Teamarbeit	32		
5 Analyse der konkreten Praxis	33		
5.1 Der Supervisionsanteil	33		
5.2 Der Coaching-Anteil	34		
5.3 Der Organisationsentwicklungsaspekt	37		
6 Zusammenführung	40		
6.1 Definitionen und Widersprüche	40		
6.2 Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung in der Praxis	41		
6.3 Conclusio – die persönliche Verortung innerhalb der Berufsfelder	43		
7 Quellenverzeichnis	44		
7.1 Literatur	44		
7.2 Quellen aus dem Internet	46		
7.3 Abbildungsverzeichnis	47		

1 PERSÖNLICHER AUSGANGSPUNKT

Startpunkt war ein Programm in Form einer Workshop-Reihe für Unternehmerinnen der Kreativwirtschaft¹. Die Selbstständigen befanden sich in der Gründungs- oder in einer Umbruchsphase. Von Beginn an waren die Ziele: die Weiterentwicklung der Unternehmerinnenpersönlichkeit, die Erweiterung des unternehmerischen Know-hows und der Aufbau eines Kooperationsnetzwerkes.

Das Programm wurde 2007 entwickelt und 2008 erstmals umgesetzt. Ausgangspunkt war die Aufgabe, ein Mentoring-, Coaching- und Beratungsformat für Kreativunternehmerinnen zu entwickeln. Ich durfte das Programm von seiner Idee bis zur konkreten Umsetzung in der Rolle als Trainer bis heute begleiten.

Im Rahmen meiner Tätigkeit als Trainer kam ich immer wieder an die Grenzen meiner Fähigkeiten, Methoden und Persönlichkeit, aber auch an die der Rahmenbedingungen und Vorgaben. Dies sind Grenzen, die dazu geführt haben, mich auf die Suche nach ihren Ursachen, den dazugehörigen Lösungsstrategien und dem nötigen Know-how zu machen. Die Suche nach Ansätzen, wie es besser gehen könnte, führte mich zu den unterschiedlichen Ausbildungen im Bereich Beratung. Eine vor allem wirtschaftliche Weiterbildung kam aufgrund der Erfahrung aus der Praxis nicht in Frage. Die Beratung im Kontext der Zielgruppe Unternehmerinnen aus der Kreativwirtschaft benötigte aus meiner Sicht einen ganzheitlicheren Blick als geboten wurde. Auswahlkriterien dabei waren, dass diese Ausbildung einen Überblick über die bestehenden Ansätze und Richtungen geben, in praxisnahen Zugängen und Übungsfeldern diese Ansätze greifbar, spürbar und reflektierbar machen und den Austausch von Lernenden anstoßen sollte.

Schließlich fiel meine Wahl auf die Weiterbildung „Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung“ des Österreichischen Arbeitskreises für Gruppentherapie und Gruppendynamik, die ich im Jahre 2013 begann und an dessen Ende jetzt diese Abschlussarbeit steht.

¹ Müller D. / creativwirtschaft austria (Hrsg.in), Sechster Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht (Kurzfassung). Schwerpunkt Kreativwirtschaft und ihr Markt (2015), <http://www.creativwirtschaft.at/document/KWB6-Kurzfassung-D.pdf>, S. 12 ff, abgerufen am 28.12.2015

2 FELDER

Die Kernfelder und Berührungsgruppen sind schon durch den Ausgangspunkt der Ausbildung definiert: Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung. Zusätzlich lassen sich noch Außengrenzen definieren, die auf der einen Seite Training, Workshops und Seminare bilden und an deren anderen Ende sich Therapie und therapeutische Interventionsformate befinden.

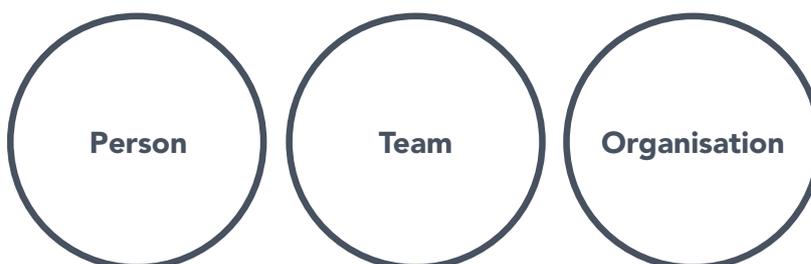
Die Berührungsgruppen dabei sind vielfältig und vor allem durch den Wunsch oder die Notwendigkeit nach (beruflicher) Veränderung verbunden.

Abb. 1



Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung

Abb. 2



Berührungsgruppen

3 TRENNENDES UND GEMEINSAMES

Die Abgrenzung zwischen den Bereichen Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung ist weder eindeutig noch klar. So finden sich unterschiedliche Definitionen in unterschiedlichen Quellen. Wichtig ist mir dabei nicht das Finden einer richtigen Antwort, sondern das Aufzeigen der Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Ich werde aber auch versuchen, Thesen dazu zu bilden, warum im jeweiligen Kontext diese oder jene Definitionen verwendet werden und dort als sinnvoll und nützlich erscheinen. Schließlich möchte ich versuchen, mehr Klarheit für mich schaffen, wofür diese Trennungen und Verbindungen einerseits nützlich und andererseits hinderlich sein können.

Die Arbeit beginnt mit dem Bild von Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS). Die Definition des Austrian Coaching Council (ACC) wird ebenfalls beleuchtet. Zuletzt werden die Gewerbeordnung und das Berufsbild der Unternehmensberaterinnen der Österreichischen Wirtschaftskammer analysiert. Abschließend ergänzt die Rahmendefinition der „Community“ der Supervisorinnen die möglichen Sichtweisen.

Am Ende dieses Kapitels versuche ich Einblick in die persönliche Reflexion zu geben: Welcher Eindruck ist bei mir entstanden? Was löst diese Analyse bei mir aus und welche Wirkung hat dieser Prozess auf mein Tätigkeitsfeld in Bezug auf Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung entfaltet?

3.1 Definitionen der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS)

Die Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS) wurde 1994 gegründet und hat einen Rahmen für die existierenden Berufsverbände und Ausbildungsträgerinnen der unterschiedlichen Supervisionsansätze in Österreich geschaffen: „Supervision stellt eine arbeitsfeldbezogene und aufgabenorientierte Unterstützung für MitarbeiterInnen und Führungskräfte dar.“²

Supervision wird in der Definition der ÖVS als eine professionelle Beratungsmethode³ bezeichnet. Ziele dabei sind die Hilfestellung und Unterstützung bei Reflexions- und Entscheidungsprozessen in schwierigen Arbeitssituationen, bei Klärungs- und Veränderungsprozessen.

Auf diese Definition wird auch in der Erklärung für Coaching zurückgegriffen: Dort wird Coaching als spezielle Form der Supervision dargestellt, die eine Navigationshilfe für den beruflichen Alltag für verantwortungsvolle Führungskräfte bezeichnet.⁴

² Rahmenpapier der ÖVS, zit. in Reichel, R., Supervision auf dem Markt – Regelungen durch die ÖVS, in Luif, I. (Hrsg.in) Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich (1997), S. 113 ff

³ vgl. <http://www.oeps.or.at/beratungsformate/supervision/>, abgerufen am 28.12.2015

⁴ vgl. <http://www.oeps.or.at/beratungsformate/coaching/>, abgerufen am 28.12.2015

Die Organisationsentwicklung wird als „Sonderform der Organisationsberatung“⁵ bezeichnet, die als Beratungssintervention darauf abzielt, die Betroffenen in Organisationsentwicklungsprozesse einzubinden.

Diese Definitionen werfen die Frage auf, wem die Unterscheidung zwischen Organisationsentwicklung, Supervision und Coaching für „unterschiedliche Zielgruppen“ dienlich ist und warum?

Als Hypothese möchte ich dazu in den Raum stellen, dass die Erklärung über die Zielgruppe im Kontext des Auftrages und Zieles der

ÖVS auf mehreren Ebenen schlüssig ist: Die unterschiedlichen Zielgruppen von Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung sind, was die gemeinsamen Ziele – nämlich Qualitätssicherung, Professionalisierung und fachliche sowie berufspolitische Entwicklung⁶ – angeht, verbunden. Das Gemeinsame steht also für die ÖVS im Vordergrund, auch wenn die geschichtliche Entwicklung aus der Supervision heraus noch sichtbar ist. Dabei geht es der ÖVS um die Vertiefung, Verbreitung und Entwicklung von Supervision.

Dieser Auftrag ist mit der erweiterten Bezugsgruppe breiter und Berührungsfelder werden mit einbezogen. Diese entsprechen, wie ich annehme, dem Selbstverständnis der ÖVS: Öffentlichkeitsarbeit, Bildungsarbeit, Vernetzung, Kooperation und Koordination, politische und arbeitspolitische Positionierung und Entwicklung, Servicestelle und internationale Vertretung. Wesentlich für die ÖVS ist die Ausrichtung über verschiedene Ansätze und Methoden von Supervision.

Abb. 3



Supervision, Coaching, Organisationsberatung, Organisationsentwicklung

Abb. 4



Zielgruppen-Formate ÖVS

⁵ <http://www.oeps.or.at/beratungsformate/organisationsberatung/>, abgerufen am 28.12.2015

⁶ vgl. <http://www.oeps.or.at/die-oeps/leitbild/>, abgerufen am 28.12.2015

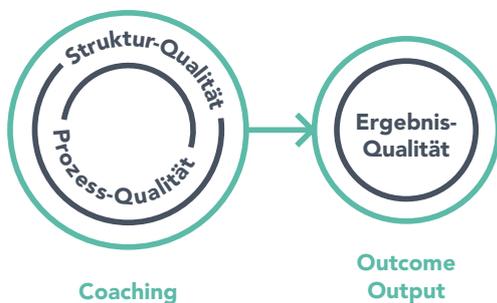
Aus dieser Betrachtung heraus bleibt für mich weiter die Frage nach dem Nutzen der Definition offen. Dienlich scheint sie vor allem in den Bereichen Zweck und Auftrag, um den Spagat zwischen politischer Vertretung, den Interessen der Supervisorinnen selbst als auch dem Orientierungsbedürfnis der Endkundinnen zu schaffen.

Die Definition der ÖVS prägt das Bild, dass Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung ein und dasselbe seien, was jedoch für unterschiedliche Zielgruppen anders dargestellt wird. Aus der gebündelten Kraft der breiten Basis entsteht Vertretungsmacht, die im wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Bereich Sinn stiftet und Nutzen schafft.

3.2 Definition des Österreichischen Dachverbandes für Coaching

Der Österreichische Dachverband für Coaching (ACC – Austrian Coaching Council) wurde 2008 „auf Anregung zahlreicher AusbildungskandidatInnen, Coachs, BeraterInnen und Führungskräfte gegründet, um die Interessen sowie die Entwicklung und Etablierung eines anerkannten Berufsbildes für Coachs in Österreich zu fördern“⁷.

Abb. 5



Visualisierung Coaching ACC

Vom ACC wird Coaching als interaktiver und personenzentrierter Beratungs- und Begleitprozess bezeichnet, der zeitlich begrenzt und zielorientiert ist.⁸

Dabei ist die Basis eine tragfähige Beziehung, die eine gleichwertige Ebene der Kooperation bedingt, die durch Freiwilligkeit, gegenseitigen Respekt und Vertrauen begründet ist. „Coaches entwickeln gemeinsam mit den und nicht für die KundInnen individuell angemessene Lösungen in Passung an das System.“⁹

Der ACC spricht auch von der Ergebnis- und Lösungsorientiertheit und der daher notwendigen Evaluierbarkeit des Erreichens konkreter Ziele und Aufgaben. Das Coaching stellt sich diesbezüglich einer Qualitätsdiskussion, in der Erfolg nicht über den direkten betriebswirtschaftlichen Erfolg sichtbar wird, sondern sich nur in den indirekten Kennzahlen (Krankenzuständen, Fehlerhäufigkeit, Zielerfüllung, ...) erfassen lässt¹⁰.

Diese Qualitätsdiskussion baut vor allem auf dem Modell¹¹ von Donabedian auf, das drei in Abhängigkeit zueinander stehende Qualitätsdimensionen feststellt: Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität.

7 http://www.coachingdachverband.at/index_html?sc=286960156, abgerufen am 28.12.2015

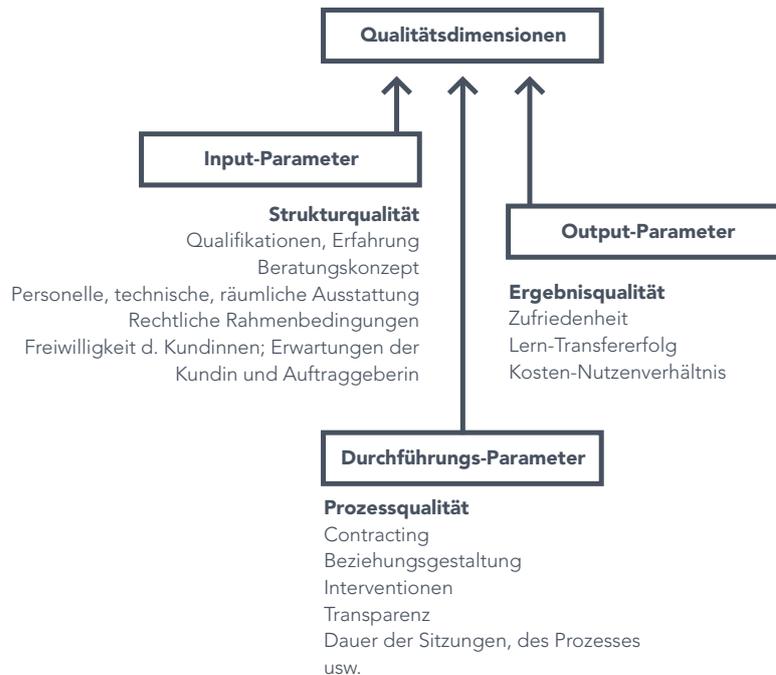
8 vgl. http://www.coachingdachverband.at/index_html?sc=285962687, abgerufen am 28.12.2015

9 ebda

10 vgl. http://www.coachingdachverband.at/index_html?sc=286017718, abgerufen am 28.12.2015

11 Donabedian (1966), zit. in Böcker P., Qualitätsmanagement im Krankenhaus - Ein praxisorientierter Vergleich von Qualitätsmanagementsystemen und Bewertungsverfahren (2005), S. 8

Abb. 6



Qualitätsdimensionen von Donabedian

3.3 Definition der Gewerbeordnung und wirtschaftspolitischer Kontext

Bei der Betrachtung aus einem wirtschaftspolitischen Blickwinkel wird offensichtlich, dass die Unternehmensberatung über den Feldern Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung steht. Ausgangspunkt für die Eingrenzung und Definition ist immer die Art der Tätigkeit.

Unternehmensberatung priorisiert dabei die „Beachtung der Gesamtheit eines Unternehmens, Betriebes oder einer Organisation und orientiert sich an der Gegenwart und Zukunft, im Gegensatz zu anderen wirtschaftsberatenden Berufen, die schwerpunktmäßig gegenwarts- bis vergangenheitsorientiert sind“¹². Die Leistung der Unternehmensberatung ist dabei auf die Bewältigung der Anforderungen und Erfolgssicherheit ausgerichtet. Die Unternehmensberaterin agiert dabei „als Externe weisungsungebunden, unabhängig und professionell.“¹³

Eine Begriffsklärung von Supervision und Coaching findet sich im Berufsbild der Unternehmensberaterin nicht, jedoch sind Supervision und Coaching typische fachliche Tätigkeitsberichte¹⁴ einer Unternehmensberaterin.

¹² Harl, A., Berufsbild Unternehmensberatung (2009), https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie/Unternehmensberatung/Rahmenbedingungen/berufsbild_ub_09.pdf, S. 4, abgerufen am 28.12.2015

¹³ ebda

¹⁴ ebda, S. 10

Als Unternehmensberaterin sind fundierte betriebswirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Kenntnisse sowie entsprechendes Beraterinnen-Know-how (Analyse- und Diagnosefähigkeiten, Beratungstechniken, Prozesssteuerungsfähigkeiten etc.)¹⁵ notwendige Voraussetzungen.

Abb. 7



Supervision und Coaching als Formate der Unternehmensberatung

Zugangsvoraussetzungen sind dabei unter anderem ein fachlich einschlägiges (Fach-)Hochschultudium oder ein Universitätslehrgang und eine zumindest einjährige einschlägige Tätigkeit¹⁶. Mit einschlägiger Tätigkeit ist dabei entweder die Arbeit in einer Unternehmensberatung gemeint oder die Tätigkeit mit Leitungs- und Steuerungsfunktionen in einem Unternehmen.

Der Fokus der Ausbildungen und Befähigungsnachweise in diesem Bereich liegt auf der Wissensvermittlung und Anwendung im wirtschaftlichen Bereich. Selbstreflexion und Selbsterfahrung sind in den Bereichen Psychologie und Pädagogik nur zum Teil explizit vorhanden.

Supervision als solche scheint in der Gewerbeordnung auch als Bereich der Lebens- und Sozialberaterinnen auf. Ansonsten ist sie ein freies Gewerbe und bedarf keiner Reglementierung, aber es besteht grundsätzlich die Möglichkeit, die beschränkte Gewerbeberechtigung der Lebens- und Sozialberaterin zu erlangen¹⁷, wenn entsprechende Nachweise (z.B. aus ÖVS-konformen Ausbildungen) erbracht werden.

Coaching benötigt daher eine Gewerbeberechtigung als Unternehmensberaterin oder Lebens- und Sozialberaterin!

Organisationsentwicklung ist Teil der Unternehmensberatung, die sich neben weiteren Themen vor allem auf die Bereiche Führung, Management, Organisationsberatung, Personalwesen und Human Resources fokussiert.

15 https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie/Unternehmensberatung/Unternehmensgruendung.html, abgerufen am 28.12.2015

16 <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002509> abgerufen am 28.12.2015

17 <http://www.oevs.or.at/wp-content/uploads/2012/11/Berufsrecht.pdf>, abgerufen am 28.12.2015

Aufgrund des Bedürfnisses von Anbieterinnen und Kundinnen finden sich verschiedene Versuche, eine klare Positionierung des Berufsbildes der Beraterinnen zu entwickeln. Auch im wirtschaftlichen Kontext findet sich eine Orientierung am Markt, die in der Beschreibung von Beratungsprozessen, Checklisten für die Qualitätssicherung und dem Projektmanagement und der Unterstützung bei Auswahlverfahren sichtbar wird¹⁸. Dabei sind die vorgegebenen Normen (EN 16114¹⁹) Leitlinien für „Unternehmensberatungsunternehmen“²⁰, die Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität im Zentrum haben.

Kaum etwas findet sich zu Methoden. So ist etwa vom „set of multidisciplinary activities of intellectual work, within the field of management activities“²¹ die Rede. Im Zentrum stehen drei Phasen mit klaren Zielen und deren Überprüfbarkeit. Wesentlich mehr erzählen die Webseiten der Anbieterinnen von Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung und Unternehmensberatung. Dort findet sich das gesamte Spektrum aus der psychologischen Beratungs- und Therapiewelt und ein ganzes Feld an Weiterentwicklungen, Neuschöpfungen und Zusammenfassungen von Methoden und Ansätzen, die sich zum Teil auch in kritischen Betrachtungen wie dem Buch *Die Psycho-Szene*²² wiederfinden.

Die Grenze zu Fachberatung, Training und Workshops ist fließend. Wenn allerdings im Rahmen einer „Analyse der ‚Ist-Situation‘ Defizite ausgelotet und auf den individuellen Fall zugeschnittene Wissensinhalte mit einer Anleitung zu deren Umsetzung vermittelt werden“²³, ist von einer gewerblich reglementierten Tätigkeit auszugehen, deren Zuordnung vom Inhalt abhängt. „In Frage kommen etwa die Gewerbe ‚Unternehmensberatung einschließlich der Unternehmensorganisation‘, ‚Lebens- und Sozialberatung‘, ‚Werbeagentur‘, ‚PR Berater‘.“²⁴ Viel Spielraum bleibt dabei für das freie Gewerbe nicht.

3.4 Definition aus dem Selbstverständnis der Supervisorinnen

Einen Weg der Kontextualisierung von Definitionen wählen Angela Gotthardt-Lorenz und Wolfgang Schüers in ihrem Beitrag „Das Supervisionsverständnis in der Community der SupervisorInnen“²⁵ im Sammelband *Supervision* von Ingeborg Luif. Sie beziehen sich auf eine wissenschaftstheoretische Vorlesung von Herbert Pietschmann²⁶. Dabei ist „sein Weg, aus den ‚nur logisch-leeren Definitionen‘“²⁷ auszubrechen, dann möglich, wenn die Definitionen im sozialen Kontext, also der Community selbst, bestimmt werden. Wesentlich dabei sind die Nennung und das Einbeziehen der Bezugssysteme, in denen die Definition stimmig und gültig ist, weil dadurch eine nachvollziehbare Kontextualisierung entsteht. Wesentlich im Sinne der Rückbesinnung auf den Wert und Sinn ist das Ziel der Fragestellung, die – wie aus der wissenschaftstheoretischen

18 Müller D. / *creativwirtschaft austria* (Hrsg.in), Sechster Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht (Kurzfassung). Schwerpunkt Kreativwirtschaft und ihr Markt (2015), <http://www.creativwirtschaft.at/document/KWB6-Kurzfassung-D.pdf>, S. 2, abgerufen am 28.12.2015

19 <http://www.en16114.eu/>, abgerufen am 28.12.2015

20 https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie/Unternehmensberatung/Rahmenbedingungen/Beratungsnorm_EN_16114_Unternehmensberatungsleistungen.html, abgerufen am 28.12.2015

21 <http://03045.retail4.c4pserver.de/system/content/doculink/download.php?id=506>, abgerufen am 28.12.2015

22 vgl. Goldner C., *Die Psycho-Szene* (2000), S. 69 ff

23 https://www.wko.at/Content.Node/Service/Wirtschaftsrecht-und-Gewerberecht/Gewerberecht/Gewerberecht-allgemein/Die_haeufigsten_Taetigkeiten_die_nicht_unter_die_Gewerbeor.html, abgerufen am 28.12.2015

24 ebda

25 vgl. Gotthardt-Lorenz A. / Schüers W., *Das Supervisionsverständnis in der Community der SupervisorInnen*, in Luif I. (Hrsg.in), *Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich* (1997), S. 13-26

26 ebda, S. 13

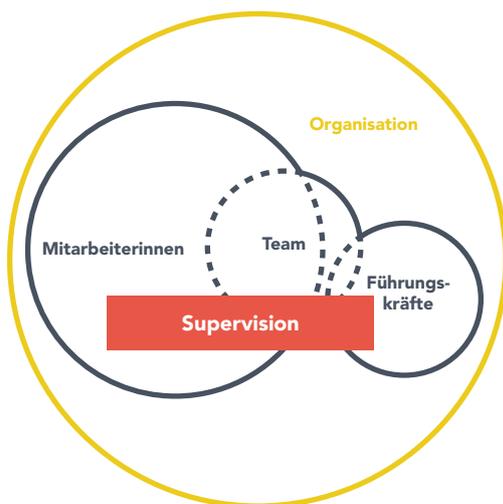
27 ebda

Betrachtung hervorgeht – viel von den möglichen Antworten vorgibt und als solches nicht unreflektiert bleiben darf, um eben eine Kontextualisierbarkeit und den Praxisbezug herstellen zu können.

Gotthardt-Lorenz und Schüers kommen so zu einer Rahmendefinition, in der Supervision ein „Instrument zur qualifizierten Bewältigung“²⁸ beruflicher Fragestellungen ist. Gegenstand ist die Reflexion der für die professionelle Zusammenarbeit relevanten Arbeitsbeziehungen und Arbeitsprozesse²⁹. Dabei sind die Interaktionen der Supervisandinnen mit ihren Kundinnen/Klientinnen und jene zwischen Kolleginnen mit ihren Vorgesetzten Thema. Außerdem sind die Anforderungen der Organisation und deren gesellschaftlichen Hintergründe Teil des Gegenstandes von Supervision.

Auch die psychodynamischen und soziodynamischen Aspekte der Supervisandinnen werden untersucht und im Arbeitszusammenhang und für die Aufgabenbewältigung genutzt.

Abb. 8



Supervision aus Sicht der Supervisorinnen

In der Supervision werden zum Erweitern von Handlungsmöglichkeiten und zur Diagnose eines Falles alle drei Sichtweisen herangezogen:

- Beim Zugang über die Person werden die Einflussfaktoren von persönlichen Themen, Mustern und Strukturen auf die Berufsrealität gerichtet.
- Der Blick auf die Gruppe fokussiert auf die Beziehungen untereinander und die Gruppendynamik.
- Die formalen Strukturen, wie etwa Abläufe, Aufbau und Funktionen der Organisation und ihre immanenten Widersprüche, sowie die Rollen und Funktion und ihre Wahrnehmung und Ausgestaltung stehen im Zentrum der Sichtweise der Organisation.

Alle drei „Brillen“ bieten je nach Situation und Fall mehr oder weniger Potenzial für eine Bandbreite an Handlungsmöglichkeiten und die Kunst von Supervision ist es, die Ebenen zu wechseln.³⁰

Ziel ist es, eine Qualifizierung³¹ der zu leistenden Arbeit in der Supervision zu besprechen. Der wesentliche und unterscheidende Moment dabei ist das Besprechen der Erlangung oder der Fähigkeit zur Bewältigung der spezifischen Situation des Arbeitsalltages, nicht die konkrete Umsetzung selbst. Anders als die Definitionen der Gewerbeordnung und jene des Austrian Coaching Council ist Supervision im Rahmen der zu leistenden Arbeit zielfohernd, was die Umsetzung angeht.

28 ebda, S. 14

29 ebda

30 vgl. Luif I. / Juen P., Lernunterlagen Einzelsupervision und -coaching, Curriculum ÖAGG (2014), S. 8

31 Gemeint ist die Fertigkeit oder Eignung, eine bestimmte Aufgabe oder Anforderung erfüllen zu können oder diese zu erlangen.

3.5 Vergleich der Definitionen

Die Definitionen der Gewerbeordnung und des ACC enthalten die Ziel- und Lösungsorientiertheit. Die Definition der Gewerbeordnung nennt hier auch den Begriff der Leistung von Unternehmensberatung. Die aufgestellte These bekräftigt das Bild, dass Supervision ein Instrument der Unternehmensberatung im Sinne der Gewerbeordnung sein kann. Eine Leistung von Organisationsberatung ist es, „bessere Ergebnisse, höhere Wertschöpfung und Qualität zu erzielen“³² und bei der „Intervention und Implementierung Hilfestellung zu leisten“³³. Im Ausbildungscurriculum des Wirtschaftsförderungsinstitutes der WKO (Wifi) ist Supervision ein Teil der Arbeit der Auszubildenden im Bereich Coaching in Form einer Ausbildungssupervision, aber explizit kein Bestandteil der Ausbildung.

Die Rahmendefinition von Gotthardt-Lorenz und Schüers bezieht sich darauf, dass Supervision „eine praxisgerichtete Reflexions- und Handlungsmethode ist, die auf die Förderung personaler, sozialer und fachlicher Kompetenz und Performance von Berufstätigen gerichtet ist, um die Effizienz und Humanität professioneller Praxis zu fördern.“³⁴

Dabei ist Supervision, im Speziellen die Supervisorin, immer wieder mit Grundstrukturen konfrontiert, die laufend zu reflektieren sind. So gibt es immer auch bestimmte ideologische, organisatorische, gesellschaftliche und geschichtliche Hintergründe, welche die Aufgabe der Supervision bestimmen und gleichermaßen beanspruchen.

Geht es etwa um die Erfüllung einer Dienstleistung oder die Erstellung eines Produktes durch eine oder mehrere Personen, kann die Umsetzung und Bewältigung dieser Aufgabe an weitere Personen und Systeme gebunden sein. Jede dieser Person

Abb. 9a

Zielgruppen	ÖVS	ACC	Gewerbeordnung	SV aus Sicht SV
Einzelpersonen privat	○			○
Einzelsetting beruflich	○	○	○	○
Führungskräfte	○	○	○	○
Teams	○	○	○	○
Gruppen	○		○	○
Organisation	○		○	
Setting				
einzel	○	○	○	○
Team	○	○	○	○
Gruppe	○	○	○	○
Großgruppe				
Dauer				
einmalig	○	○	○	○
kurzfristig	○	○	○	○
mittelfristig	○	○	○	○
langfristig	○		○	○
Ziele/Ergebnisse				
Qualitätssteigerung	○	○	○	○
Effizienzsteigerung	✱	○	○	✱
zieloffen	○			○
Kompetenzentwicklung	○	○	○	○
fachliche Entwicklung	○	○	○	○
persönliche Ziele	○	○		○
unternehmerische Ziele	○	○	○	○

Vergleichende Tabelle der 4 Definitionen. Teil 1

32 https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie/EN11614_Kurzfassung_f_UBs_HP.pdf, S. 4, abgerufen am 28. 12. 2015

33 Harl A., Berufsbild Unternehmensberatung (2009), https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie/Unternehmensberatung/Rahmenbedingungen/berufsbild_ub_09.pdf, S. 7, abgerufen am 28.12.2015

34 Petzold H., Überlegungen zu Richtlinien für die Weiterbildung von LehrsupervisorInnen, DGsv Lehrsupervision, März (1996), S. 32

Abb. 9b

	ÖVS	ACC	Gewerbeordnung	SV aus Sicht SV
Orientierung				
Kundinnenorientiert	○	○	○	○
an Einzelpersonen	○	○	✱	○
am Team	○		○	○
an der Organisation	○		○	
Reflexionsorientiert	○			○
Zielorientiert		○	○	
Umsetzungsorientiert	○	○	○	○
Qualität/Controlling				
Definition im Prozess	○	○	○	○
festgesetzte Ziel am Beginn	○	○	○	○
Zwischenüberprüfungen		○	○	○
Endkontrolle		○	○	○
Vergleich Konzept-Realität		○	○	○
Einebeziehung diverser Berührungsgruppen	○		○	○
langfristige Erfolge	○		○	○
Rahmenbedingungen	○	○	○	○
nicht explizit			✱	

Vergleichende Tabelle der 4 Definitionen. Teil 2

und jedes dieser Systeme hat dabei bestimmte Ansprüche.

Dabei sind die Supervisorinnen jene, die eine spezifische Aufgabe bewerkstelligen und insofern Funktionsträgerinnen oder/und Positionsträgerinnen im organisatorischen Kontext. Aufgabe der Supervision ist es dabei, den und die jeweiligen Standpunkt(e) zu finden, die der Kommunikation (dem Besprechen) der unterschiedlichen Bestimmungsansprüche gerecht werden.

Auch die Supervisorin selbst muss sich der Frage des Auftrages stellen. Als beauftragtes „Instrument“ ist die Supervision immer davon abhängig, dass sie gewünscht wird und Ressourcen (zeitliche, personelle und finanzielle) dafür zur Verfügung gestellt werden. Dabei sind die Fragen nach dem Ziel und der Motivation, warum Supervision als Instrument eingesetzt wird, und die Antworten sowie die dazugehörigen Hypothesen ein wichtiger Anhaltspunkt für einen Teil der Bestimmungsansprüche, die auf die Supervision und die Supervisorin wirken. Der Supervisorin obliegt es, die Bedingungen für eine zielgerichtete und aussichtsreiche³⁵ Supervision zu schaffen. Das beinhaltet eine Verantwortung bezüglich einer Kultur, Dynamik und Struktur im Supervisions-Setting, die es den Supervisorinnen ermöglicht, die spezifische Form der beruflichen Bildung erlangen zu können. Die Verantwortung zur Erlangung dieser Qualifizierung obliegt den Teilnehmerinnen der Supervision. Supervision versucht, diesbezüglich die Rahmenbedingungen zu schaffen.

35 vgl. Gotthardt-Lorenz A. / Schüers W., Das Supervisionsverständnis in der Community der SupervisorInnen, in Luif I. (Hrsg.in), Supervision Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich (1997), S. 15

4 VORSTELLUNG DER KONKRETEN PRAXIS

In diesem Kapitel beschreibe ich meine berufliche Praxis im Rahmen eines Programmes, das ich mitentwickeln und umsetzen durfte. Die Methodenwahl und das geschaffene Setting orientierten sich einerseits an den Bedürfnissen der Zielgruppen und andererseits an den Zugängen der beiden (ersten) Trainerinnen. Die Analyse unter Berücksichtigung der diskutierten Ansätze findet am Ende des Kapitels statt.

4.1 Ein Angebot entsteht

Aufgabe und Ziel³⁶ war es, ein Programm mit Coaching-, Trainings- und Mentoringelementen zu entwickeln, das eine Zielgruppe abholt, die grundsätzlich fachlich gut ausgebildet ist, ihr „Handwerk“, ihren Grundberuf in ausreichendem Maße beherrscht, aber Defizite in verschiedenen unternehmerischen Grundfähigkeiten mitbringt. Bei der Entwicklung wurde von folgenden Thesen ausgegangen:

- Ein auf klassischer Wissensvermittlung basierendes Vortrags-Setting erreicht die Zielgruppe nicht.
- Diesbezügliche Angebote sind auf dem Aus- und Weiterbildungsmarkt bereits vorhanden und werden von der Zielgruppe nicht oder nur unzureichend genutzt. Die Netzwerkstruktur dieser kleinstrukturierten Branche/dieses Sektors ist lose.
- Das Coaching/Training soll in einem Gruppen-Setting stattfinden.

In die Entwicklung des Programmes flossen einige Thesen der Entwicklerinnen ein:

- Die Zielgruppe ist gut ausgebildet und gewohnt, selbstständig zu arbeiten und zu lernen.
- Viele arbeiten im Homeoffice, im eigenen Büro, mittlerweile verstärkt im Co-working (allein!), aber immer als *lone wolf*.
- Es fehlt an Austausch und Feedback über berufliche Fragestellungen.
- Es gibt in der Zielgruppe hohe Potenziale an Wissen und Umsetzungsstärke in der Problemlösung.
- Die große Energie der Zielgruppe zeigt sich in ihrem Enthusiasmus und Engagement.
- Es fehlt tendenziell an reflektierten Spielräumen und bewussten Lernräumen für Kooperation.
- Ein Branchenmix innerhalb der Kreativwirtschaft wird angestrebt, damit Konkurrenz am Markt thematisierbar, aber nicht hemmend ist.

In der Entwicklung des Programmes kristallisierten sich im Kontext der Professionalisierung von Ein-Personen-Unternehmen (EPU) und Kleinstunternehmen folgende Zielsetzungen heraus:

- Erweiterung des unternehmerischen Know-hows
- Stärkung der Unternehmerinnenpersönlichkeit
- Aufbau und Erhalt eines geschäftlich nutzbaren Kooperationsnetzwerkes

³⁶ Aus dem Ausschreibungstext: „[...] haben 20 Kreativschaffende die Möglichkeit, sich zu vernetzen, in der Gruppe an ihrer UnternehmerInnenpersönlichkeit zu arbeiten und notwendige wirtschaftliche Kompetenzen zu erlangen“.

24 Vorstellung der konkreten Praxis. Abschlussarbeit Heuegger-Zirm

Unter diesen Rahmenbedingungen entstand ein Cross-over-Setting, das versucht, diesen Thesen und Annahmen bezüglich der Zielgruppe gerecht zu werden. Eckpunkte des Programmes sind dabei:

- Begleitung über zumindest 6 bis 8 Monate (Das erste Konzept sah 12 Monate vor, musste aber aus Budgetgründen verkürzt werden.)
- regelmäßige Treffen
- Auswahl der Bewerberinnen anhand eines Bewerbungsbogens, der qualitative und quantitative Merkmale beinhaltet
- Zusammensetzung einer heterogenen Gruppe, was die Branchenvielfalt, das Unternehmensalter, das vorhandene Know-how, die Zielsetzungen und das Geschlecht der Bewerbungen betrifft
- Begleitung durch ein zweigeschlechtliches Trainerinnen-Team
- Gestaltung eines Settings, in dem Form und Inhalt in möglichst unmittelbarem Zusammenhang stehen
- Methodenvielfalt unter Berücksichtigung interaktiver Methoden aus dem Bereich der Theater- und Szenearbeit

Abb. 10



Ziele für das Programm

Wesentlich in der Konzeption und Umsetzung der einzelnen Trainingstage und des gesamten Coachings war dabei eine Grundhaltung, Lernen und Entwicklung nicht nur auf kognitiver Ebene, sondern auch auf emotionaler, auf strategischer und auf Verhaltensebene anzubieten³⁷. Methodisch sollte das Programm aus einer Mischung zusammengesetzt sein, die der Unterschiedlichkeit der Teilnehmerinnen entspricht und diese mit ihren Stärken und Fähigkeiten abholt sowie auf die Umsetzbarkeit im unternehmerischen Alltag vorbereitet. Die Grundhaltung im Prozess ist die Begegnung auf Augenhöhe und die Entwicklung und Förderung eines Arbeitsklimas, das auf Kooperation, Wertschätzung und Diversität aufgebaut ist. Austausch, Wissenstransfer, Vertraulichkeit untereinander und das Einbringen der eigenen Stärken sind wesentliche Erfolgskriterien³⁸ des Programmes.

Was dabei entstanden ist und sich entwickelt hat, ist ein prozessorientierter Rahmen, in dem die Trainerinnen viel Gestaltungsraum haben, die Teil-

nehmerinnen stark einwirken, sie Themen, Schwerpunkte und Form aktiv mitgestalten können und explizit eigenverantwortlich in Teams und Kleingruppen arbeiten und dabei auf die Gruppe und Leitung als Resource zurückgreifen können. Begleitende Reflexionsräume werden angeboten.

37 vgl. Walther, I., Gruppensupervision und Gruppentraining - ein Vergleich, in Luif I. (Hrsg.in), Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich (1997), S. 91

38 vgl. Anhang – Kap. 8.1: Exemplarischer Coaching-Vertrag 2015, S. 2

4.2 Rahmen und Ablauf

Das Programm ist für eine österreichweit tätige Organisation entwickelt worden. Die Umsetzung findet in Kooperation mit regionalen Partnerinnenorganisationen statt, die den Auftrag haben, die Zielgruppe (oder Teile davon) zu betreuen, zu servicieren und zu unterstützen. Die Partnerinnenorganisationen verfügen vor Ort über Kontakte und Netzwerke und setzen regelmäßig Angebote für die Zielgruppe um. Das Programm ergänzt und erweitert die Angebote der Partnerinnenorganisationen und kann Zugang zu neuen Kundinnen bringen, neue Formen der Herangehensweise an Themen eröffnen und zur Stärkung der Kundinnenbeziehung und des Netzwerkes beitragen. Die Einbettung des Programmes in regionale Strukturen ist wesentlich für die Entfaltung nachhaltiger Wirkungen.

Einzelunternehmerinnen, die das Programm besuchen wollen, müssen sich mittels eines Online-Fragebogens bewerben. Dabei werden demografische Daten, die eigene Einschätzung bezüglich Wissen über Marketing, Werbung, Recht, Unternehmenskonzept und Businessplan, Finanzplanung, Schritte der Gründung, Selbstorganisation, sowie der Unternehmensstatus abgefragt. Außerdem enthält die Bewerbung qualitative Fragen zur Motivation und Faktoren für Misserfolg und Entmutigung bezüglich des Programmes.

Im Auswahlverfahren wird auf mehrere Faktoren Wert gelegt, die mit den Zielen des Programmes korrelieren. So sind Motivation und Hintergründe der Bewerbung wesentliche Faktoren, die besonders in Bezug auf die Entwicklung der Unternehmerinnenpersönlichkeit und den Aufbau eines Netzwerkes sowie der Arbeit in und an Kooperationen beleuchtet werden. Außerdem wird die Sichtbarkeit von Lernfeldern und Entwicklungspotenzialen bewertet.

In der Zusammensetzung der Gruppe wird ein Ranking aller Teilnehmerinnen erstellt, das eine heterogene und breite Abbildung der Bewerberinnen widerspiegelt. So wird versucht, alle Branchen in der Teilnehmerinnengruppe wiederzufinden, das Geschlechterverhältnis abzubilden und angepasst an die Aufteilung der Bewerbungen zu bekommen. Das Unternehmensalter und die Motivationen fließen in die Gruppenzusammenstellung ebenfalls ein. Auch hier wird überprüft, ob die unterschiedlichen Unternehmensalter vorhanden sind und so ein Wissens- und Erfahrungstransfer grundsätzlich möglich ist. Dabei wird berücksichtigt, dass Lernfelder und Entwicklungspotenziale Indikatoren für das Know-how und Wissen der zukünftigen Gruppe sind. Die beschriebene Motivation, sich für dieses Programm zu bewerben, ist wichtiger Indikator für den Gesamteindruck einer Person und ihrer Erfolgchancen im Programm.

Das Programm findet in Form von monatlichen Tages-Workshops statt und beinhaltet pro Tag sieben Arbeitseinheiten und ein gemeinsames Mittagessen. Außerhalb der Workshop-Tage arbeiten die Teilnehmerinnen in selbstorganisierten Kleingruppen an Kooperationsprojekten,

- die entweder kommerzielle Dienstleistungs- oder Produktentwicklungen und Umsetzungen zum Ziel haben oder
- die die Auseinandersetzung mit für sie relevanten Themen ohne direkte monetären Wert zum Inhalt haben oder
- die den Netzwerkaufbau unterstützen oder
- die die Verbesserung ihrer Arbeitsqualität nach sich ziehen sollen.

26 Vorstellung der konkreten Praxis. Abschlussarbeit Heuegger-Zirm

Für die Entwicklung und Reflexion der Kooperationsprojekte ist während der Workshop-Tage Zeit reserviert und vorgesehen. Die Teilnehmerinnen bekommen konkrete Aufgaben zur Prozessgestaltung und -reflexion sowie praxisbezogene, fachliche Inputs.

Zusätzlich zu den Präsenzzeiten während der Workshop-Tage gibt es ein bis zwei informelle Treffen, zu mindestens einem davon sind auch die Partnerinnenorganisationen eingeladen. Diese bekommen beim zweiten oder dritten Treffen die Möglichkeit, die Teilnehmerinnen in einem gestalteten Setting kennenzulernen, das sich in den Workshop-Ablauf einfügt.

Zu Beginn des Programmes steht ein Kontrakt zwischen Teilnehmerinnen und Trainerinnen, der in einem gemeinsamen Prozess auf Basis eines Rahmenvertrages³⁹ adaptiert wird. Dieser beinhaltet neben den Rahmenbedingungen und der Struktur den Zweck und das Ziel des Programmes. Es werden die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und die Erfolgsfaktoren genannt. Der Kontrakt wird in Kleingruppen überarbeitet und dann in der Gesamtgruppe finalisiert und von allen unterschrieben. Er dient dann einerseits als Basis für die gemeinsame Arbeit und ist andererseits ein Beispiel für eine Grundvereinbarung, die bei jeder Projektentwicklung nutzbar ist.

Wesentlicher Nutzen des Vertrages zueinander ist es, eine Verbindlichkeit der Teilnehmerinnen zueinander, aber auch zu den Trainerinnen herzustellen. Die verbindliche Teilnahme kann in diesem Fall nicht durch Geld und Kosten „erzungen“ werden, da es sich um eine nicht-monetäre Förderung handelt und somit für die Teilnehmerinnen kostenfrei ist.

Am Ende des Programmes steht immer eine Abschlussveranstaltung, bei der zusätzlich zu den Teilnehmerinnen und Vertreterinnen der Partnerinnenorganisationen und Auftraggeberinnen auch ehemalige Teilnehmerinnen, „best friends“ und die wichtigsten regionalen Stakeholder eingeladen sind. Dort werden die Kooperationsprojekte der einzelnen Gruppen vorgestellt. Im Fokus der Präsentation stehen der Prozessstand und die weiteren Entwicklungen. Einer der Höhepunkte dabei ist die feierliche Überreichung der Teilnahmebestätigung durch die Auftraggeberinnen an die Teilnehmerinnen. Der Abschlussabend wird als wichtiger Teil des gesamten Programmes zelebriert, weil ihm als feierlicher und auch offizieller Abschluss eine wichtige Funktion im gesamten Programm zukommt. So werden die neuen Absolventinnen im Kreis der österreichweiten Community (noch einmal) willkommen geheißen. Die Verantwortung für die Erhaltung und Pflege des Netzwerkes geht damit offiziell an die Teilnehmerinnen über. Die Kultur des gemeinsamen Feierns, des Abschließens und dem damit frei werdenden Raum gilt es wahrzunehmen und zu pflegen!

39 vgl. Anhang – Kap. 8.1: Exemplarischer Coaching-Vertrag 2015

4.3 Struktur der Tages-Workshops

Die Tages-Workshops starten meist mit einer Ankommensphase. Abgesehen vom ersten Treffen beginnt der Workshop-Tag mit einem „Kooperationskaffee“, was den Projekten Zeit zur Kommunikation gibt und meist Arbeitsaufgaben enthält, die der Prozessreflexion und der Prozessgestaltung dienen. Das sind mitunter einfache soziometrische Positionierungen zur Prozessentwicklung oder relevanten Themen oder Visualisierungs- und Kommunikationsaufgaben zum Ist-Stand des Projektes.

Die Arbeitsphasen während der Workshop-Tage werden sehr flexibel und bedarfsorientiert gehandhabt. Fixiert ist die Mittagspause, die mindestens 90 Minuten dauert. Vormittags und nachmittags gibt es jeweils eine flexible Kaffeepause. Meist gibt es zwei bis vier Arbeitseinheiten zwischen 60 und 120 Minuten, in denen in unterschiedlichen Settings und mit verschiedenen Methoden zu Themen gearbeitet wird. Dabei wird versucht, Settings zu schaffen, die Lernen und Entwicklung auf mehreren Ebenen anregen. Einzelarbeiten, Reflexionsphasen zu zweit oder dritt, Feedback in Kleingruppen, Transferrunden in der Gesamtgruppe, Mauschelgruppen, ... wechseln einander ab und werden in Bezug auf inhaltliche Notwendigkeit eingesetzt. Methodisch werden Impulse gesetzt, die das Repertoire der Teilnehmerinnen widerspiegeln und dieses auch erweitern sollen. So kommen Kreativmethoden⁴⁰, Visualisierungen, Theatermethoden⁴¹ und Tools aus dem Wirtschafts-Coaching⁴² zum Einsatz.

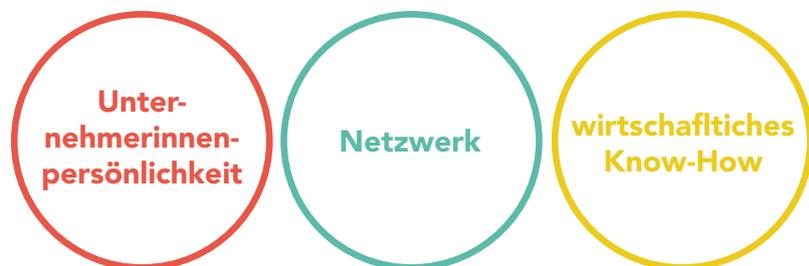
Frontalvorträge dauern maximal 15 Minuten und werden für die Faktenvermittlung eingesetzt. Sie sind immer in ein weiterführendes Setting eingebettet, bei dem die Teilnehmerinnen die Möglichkeit haben, ihre konkreten Fragen zum Thema zu stellen oder das Erfahrene in die Praxis umzusetzen.

Aufgelockert und verdichtet wird der Ablauf immer wieder mit thematisch, dynamisch oder energetisch passenden Übungen und Spielen. Am Ende gibt es eine Abschlussrunde, die je nach Zeitressourcen und Dynamik unterschiedlich gestaltet ist.

4.4 Themen und Methoden im Prozess

Die relevanten Themen⁴³ im Verlauf des Programmes sind der Unternehmerinnenpersönlichkeit, der Vernetzung und der wirtschaftlichen Kompetenz zuzuordnen.

Abb. 11



Themenfelder

40 vgl. u.a. Gray D. / Brown S. / Macanujo J., Gamestorming (2011)

41 vgl. u.a. Boal A., Theater der Unterdrückten. Übungen für Schauspieler und Nicht-Schauspieler (1982); Diamond D., Theater zum Leben (2013)

42 vgl. u.a. Osterwalder A. / Pigneur Y., Business Modell Generation (2011); Osterwalder A., Value Proposition Design (2014)

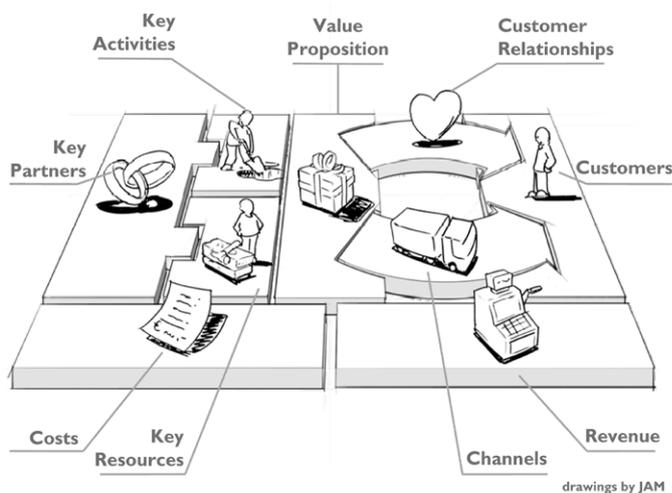
43 im Sinne der Professionalisierung der Unternehmerinnen

Die Gewichtung im Einzelnen hängt stark von der Gruppenzusammensetzung und den Bedürfnissen der einzelnen Teilnehmerinnen ab. So wird thematisch nach einem Leitfaden vorgegangen. Dieser erstreckt sich von der Geschäftsidee und den persönlichen Stärken als Unternehmerin über die „Hard Facts“ der Unternehmen wie Buchhaltung, Finanzplanung, Recht und Versicherungen, Marketing, Werbung und Vertrieb, ... zu den tendenziell weicheren und Unternehmens-persönlichen Bereichen, bei denen es um Beziehungen und deren Gestaltung im geschäftlichen Alltag geht, also um den Umgang mit Kundinnen, Konflikten mit Kooperationspartnerinnen und den Berührungsgruppen wie Familie und Freundinnen.

4.4.1 Hard Facts – wirtschaftliche Kompetenzen

Als Leitfaden auf der organisationsberaterischen Ebene und für den Überblick dient erst einmal das Business Model Canvas (BMC)⁴⁴. Mit diesem Modell wird unter anderem das Geschäftsmodell in seiner Gesamtheit visualisiert. Jede Teilnehmerin erstellt dabei ihr eigenes Business Model Canvas. Dabei ist das zentrale Element das Wertangebot. Das Businessmodell bildet die Zusammenhänge dieses Wertangebotes mit den dafür notwendigen Ressourcen und Aktivitäten ab. Es macht sichtbar, wie dieser Wert zur Kundin kommt, wie die Kundinnen vom Wertangebot erfahren und über welche Kanäle und in welcher Qualität die Kommunikation mit Kundinnen erfolgt. Im Canvas werden auch die Kostenstruktur und Einnahmequellen abgebildet und die Schlüsselpartnerinnen zur Herstellung des Wertes greifbar.

Abb. 12



Business Model Canvas

Kundin kommt, wie die Kundinnen vom Wertangebot erfahren und über welche Kanäle und in welcher Qualität die Kommunikation mit Kundinnen erfolgt. Im Canvas werden auch die Kostenstruktur und Einnahmequellen abgebildet und die Schlüsselpartnerinnen zur Herstellung des Wertes greifbar.

Wertvoll für die Arbeit mit der Zielgruppe ist das Business Model Canvas aus mehreren Gründen. Zuerst bietet es einen einfachen und niederschweligen Zugang, ein Unternehmen oder eine Unternehmensidee fassbar zu machen und zu visualisieren. Daraus kann Orientierung, Bewusstsein und ein besseres Verständnis über das, was eine Unternehmerin tut oder machen will, entstehen. Es werden

die Zusammenhänge von unternehmerischen Vorgängen nachvollziehbar abgebildet. Im Weiteren schafft es einen Überblick über die Berührungsfelder und Themen, die eine Unternehmerin neben ihrem Handwerk⁴⁵ im Blick haben sollte, weil dies wesentliche Einflussfaktoren auf den Erfolg und Misserfolg sind. Das können Stärken und Schwächen, Haltungen und Werte, blinde Flecken, Routinen und Gewohntes sein, die

44 Osterwalder A. / Pigneur Y., Business Modell Generation (2011)

45 Mit Handwerk sind die fachlichen Fähigkeiten in Bezug auf den jeweiligen Beruf, z.B. als Grafikerin, Fotografin, Architektin, Texterin, ..., gemeint.

29 Vorstellung der konkreten Praxis. Abschlussarbeit Heuegger-Zirm

sichtbar und kommunizierbar⁴⁶ werden und so in eine Nachvollziehbarkeit von außen und innen kommen können. Es entsteht eine Visualisierung, die mehrperspektivisch ist und ein Verständnis über ein Unternehmen vermittelt sowie die Qualitäten und Stärken darstellt.

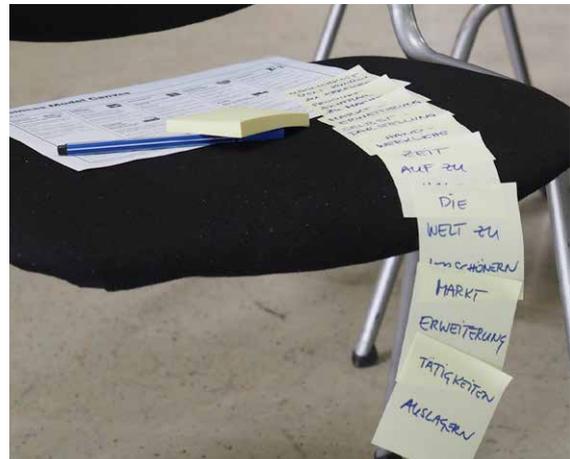
Beim BMC handelt sich um ein dynamisches Modell, das in der Lage ist, Veränderungen und neue Ideen abzubilden. Es dient als Werkzeug, um zu dekonstruieren und in bearbeitbare Stücke zu zerteilen, ohne die Gesamtheit außer Acht zu lassen. Veränderungen können einfach und schnell in ihren Auswirkungen auf die – im ersten Schritt außer Acht gelassenen – Aspekte durchgespielt werden.

Mit dem BMC wird der Einstieg in die einzelnen Themenbereiche des Unternehmens geschaffen, um etwa die Finanzplanung oder um Marketingaspekte im Kontext betrachten zu können. So wird untereinander einerseits ein gemeinsamer Kontext für Begrifflichkeit geschaffen und ein Analysewerkzeug für (das eigene) Unternehmen entwickelt.

Zu den einzelnen Teilbereichen⁴⁷ wird in unterschiedlicher Weise gearbeitet. Dabei steht immer die konkrete Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen im Austausch im Vordergrund. Es wird mit den eigenen Zahlen die Finanzplanung erstellt und diese dann in Kleingruppen durchgerechnet und besprochen sowie offene Fragen behandelt.

Das eigene Marketingkonzept wird in Kleingruppen vorgestellt und Feedback dazu eingeholt. In einem World Café wird der Austausch über die für die Teilnehmerinnen relevanten Informationen, Fragen und Erfahrungen zu Recht, Förderungen, Versicherungen und Buchhaltung angestoßen, die dann offenen Fragen werden gesammelt und in der Großgruppe, in Kleingruppen, Expertinnengesprächen und Arbeits-Sessions im Programm behandelt. Manchmal werden auch extern angebotene Veranstaltungen besucht. Im letzten Drittel des Programmes findet sich meist ein Open-space-/Bar-camp-Format, in dem die Teilnehmerinnen der Gruppe offenen gebliebene Fragen und Themen ansprechen, die von dieser beantwortet werden.

Abb. 13



Verkettung von Nutzen und Wert

46 vgl. Graf E.-M. / Aksu Y. / Pick I. / Rettinger S., Beratung, Coaching, Supervision – Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt (2011), S. 14

47 Gemeint sind die Hard Facts für Unternehmerinnen: Buchhaltung, Finanzplanung, Recht (Unternehmensrecht, Rechtsformen, Schutzrechte,), Steuer und Versicherungen, Marketing, Werbung und Vertrieb, Förderungen,

4.4.2 Soft Skills – Unternehmerinnenpersönlichkeit

Die Auseinandersetzung mit sozialen Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen ist für die Zielgruppe relevant, weil Kommunikation in den meisten Fällen ein wesentlicher Unternehmensbereich ist. Gerade in den dienstleistungsorientierten Unternehmen, in der Kreativarbeit, bei Kooperationen und Teamarbeit sowie bei kundinnenorientierten Produkten sind die „weichen Fähigkeiten und Fertigkeiten“ wesentliche Erfolgsfaktoren. Wie bei den Hard Facts findet die Auseinandersetzung im Spannungsfeld

Abb. 14



Übung zum Thema Leiten/Führen

zwischen Fachwissen, idealisierten Handlungsvarianten und den persönlichen und eigenen Wirklichkeiten statt. Die wiederkehrenden Themenfelder sind dabei die schon angesprochenen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Kundinnen, Mitarbeiterinnen, Kooperationspartnerinnen und Subauftragnehmerinnen⁴⁸. Dahinter verbergen sich die Fähigkeit sich auszudrücken, zuzuhören, offen zu sein im Sinne sich mit Anregungen, Kritik und Ideen anderer auseinanderzusetzen, die Fähigkeit sich auf andere einzustellen und anzupassen und dabei eigene Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten zu erkennen, die Fähigkeit Beziehungen aufzunehmen und zu gestalten sowie die Fähigkeit sich zu identifizieren und abzugrenzen⁴⁹.

Ein weiteres Themenfeld sind die Führungskompetenzen, die in Form von Konflikten mit Selbst- und Zeitmanagement-Themen auftauchen, sich im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Kooperationspartnerinnen zeigen und erlebbar werden, wenn es um Entscheidungen und systemisches Denken in Bezug auf Projekte geht. Weitere Themen sind der Umgang mit Stress, mit Konflikten und mit dem konstruktiven Gestalten von Beziehungen mit Kundinnen.

Methodisch wird im Programm unter anderem mit theaterpädagogischen Ansätzen nach Augusto Boal⁵⁰ gearbeitet. Dabei kommen vor allem das Statuentheater und Kurzformen des Forumtheaters zum Einsatz. Es fließen, je nach Trainerinnen-Konstellation, auch andere Methoden ein. Wichtigstes und am meisten gepflegtes Werkzeug ist aber der Austausch in Form von Feedback auf Peer-Ebene. Mehr dazu findet sich im Abschnitt „Supervisionsanteil“ (Kapitel 5.1).

48 Müller D., Sechster Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht (Kurzfassung). Schwerpunkt Kreativwirtschaft und ihr Markt (2015), <http://www.creativwirtschaft.at/document/KWB6-Kurzfassung-D.pdf>, S. 26, abgerufen am 28.12.2015

49 Holtz K. L., Geistige Behinderung und soziale Kompetenz. Analyse und Integration psychologischer Konstrukte (1994)

50 Boal A., Theater der Unterdrückten. Übungen für Schauspieler und Nicht-Schauspieler (1982)

4.4.3 Vernetzung und Kooperation

Vernetzung als Thema und Kerngebiet des Programmes war schon bei der Entwicklung zentral, nicht zuletzt ausgehend von der These, dass es der Zielgruppe an beruflichem Austausch und Wissenstransfer fehlt und dass alle wesentlichen Ressourcen in der Community selbst vorhanden sind. Der Nutzen von funktionierender Vernetzung für die Teilnehmerinnen war also eine der Grundannahmen für das Programm.

Im Prozess und mit den Erfahrungen des Programmes hat sich Bedarf nach den Kooperationskompetenzen herauskristallisiert. Das zielgerichtete Aufgreifen des Themas und die Fokussierung sind nicht zuletzt durch die intensive Auseinandersetzung der Mitentwicklerin des Angebotes, Marie-Theres Zirm, mit dem Thema Kooperation passiert⁵¹. Aber auch die Teilnehmerinnen selbst haben mit der eigenständigen Initiierung von Kooperationen uns Trainerinnen dazu geführt, uns des Themas explizit anzunehmen. Mittlerweile ist der Wunsch nach Vernetzung und Kooperation ein wesentlicher Grund, warum sich Unternehmerinnen und Gründerinnen für das Programm bewerben.

Der Themenbereich Kooperation und Vernetzung spannt sich von den rechtlichen Rahmenbedingungen bis zur organisatorischen Abwicklung von Projekten. Wesentlich aber sind die sozialen Fähigkeiten, die gefragt sind, wenn gemeinsam an Projekten gearbeitet wird. Die konkreten Erfahrungen bieten sich so immer wieder als Fallbeispiele und konkrete Reflexionsfelder an.

Im Programm schaffen wir so Rahmenbedingungen, in denen Kooperationen entstehen können und ein Lernfeld für Kooperationen geschaffen wird. Dies erreichen wir, indem wir Kooperationen zwischen den Teilnehmerinnen anregen, Arbeitszeiten dafür zur Verfügung stellen und Kooperationskompetenz vermitteln. Die Kooperationsprozesse und relevanten Dynamiken werden reflektiert und aktiv gestaltet. Die Dokumentation und Nachvollziehbarkeit der gemeinsamen Projekte wird seitens der Trainerinnen unterstützt und dafür werden nützliche Werkzeuge angeboten. Die kooperative Leitung des Programmes durch zwei Trainerinnen dient den Teilnehmerinnen als Reflexions- und Lernmodell.

4.4.4 Von der Idee zum Kooperationsprojekt

Die Initiierung der Kooperationsprojekte erfolgt nach dem ersten Kennenlernen der Teilnehmerinnen und der Klärung der Ziele und Nutzen sowie Rahmenbedingungen des Gesamtprogrammes. Die Präsentation einiger Beispiele für Kooperationsprojekte aus den vorherigen Gruppen des Programmes sowie die Klärung der Eckpunkte sind Basis für die erste Phase der Ideenfindung.

Der Prozess der Ideenfindung beginnt zwischen dem ersten und zweiten Treffen. Das Kennenlernen der anderen Teilnehmerinnen und ihres Know-hows sind häufig relevante Faktoren für die Entwicklung konkreter Ideen: Vorhandene Ressourcen werden kombiniert und neue Produkte und Dienstleistungen ange-dacht. Während des zweiten Treffens passiert der Austausch über die Projektideen und die ersten Schritte

⁵¹ vgl. Popp N. / Zirm M.-T., Die Gesellschaft der Kreativen - Wertschöpfung im Zeitalter der Kooperation (2013), http://www.creativwirtschaft.at/document/GesellschaftderKreativen2.Auflage_web_2_15.pdf, abgerufen am 28.12.2015

zur Kleingruppenfindung. Beim dritten Treffen sind die meisten Kooperationsteams gebildet und die konkrete Arbeit am Projekt beginnt. Im Rahmen der Workshop-Tage selbst wird die Arbeit in den Kooperationsteams vor allem auf der Meta-Ebene reflektiert.

Anregungen dazu sind eine Prozessverlaufsdokumentation⁵² und der qualitative Austausch im Plenum oder in Kleingruppen über die Organisation und Stimmung im Projekt. Auftauchende Störungen und Themen werden in den Kooperationsteams thematisiert und reflektiert und, wenn gewünscht und möglich, in die Gesamtgruppe getragen. Die Anregungen dazu nehmen starken Bezug auf die Dynamikverläufe (Lebensphasen) in Teams und Organisationen⁵³. Diese wurden als soziometrische Aufstellung sichtbar gemacht, in Kleingruppen ausgetauscht oder den Projektteams als Arbeitsangebote gegeben.

4.4.5 Schriftliche Vereinbarungen in der Teamarbeit

Ein wesentlicher Meilenstein für die Kooperationsprojekte ist die Erstellung eines Kooperationsvertrages. Dafür wird eine Checkliste mit relevanten Fragen zur Kooperation⁵⁴ als Basis zur Erstellung eines Vertrages zur Verfügung gestellt und das Feedback der Trainerinnen angeboten. Der Fokus liegt auf dem Abgleich von Zielen und Erwartungen im Team, dem Aufzeigen von Unterschiedlichkeiten und Ähnlichkeiten bezüglich der relevanten Erfahrung, Vorleistung und Motivation, der Kompetenzen und Arbeitsleistungen der Einzelnen. Daraus einen passenden Vertrag zu entwickeln, bedarf auch der Auseinandersetzung mit rechtlichen Rahmenbedingungen und ihren Folgen, gemeinsamen Entscheidungsstrukturen und einem Umgang mit Abbruch und Auflösung des Projektes sowie eine Klärung im Umgang mit Kosten und Erlösen.

Im weiteren Verlauf wird ein Betreuungsangebot der Trainerinnen für einzelne Projekte zum Teil in Anspruch genommen. Diesbezüglich werden unter anderem Team-Supervisionen und Fachberatungen durchgeführt. Zum Teil erfolgt auch die Weitervermittlung (z.B. an Innovationsberatungs- und Förderstellen etc.). Am Ende steht ein interner Abschluss in Form von Reflexion der Lernerfahrungen der einzelnen Teilnehmerinnen und die Prozessdarstellung. Beim letzten Termin erfolgt die öffentliche Präsentation der Ergebnisse der Projekte.

52 siehe Anhang, Kap. 8.2: Projektverlaufskurve

53 Baumgärtner G. / Goldmann-Kaindl M. Skriptum SVC Curriculum 2013 Führungskräftecoaching (2015), S. 11 u. S. 14

54 siehe Anhang, Kap. 8.3: Checkliste Kooperationsprojekt

5 ANALYSE DER KONKRETEN PRAXIS

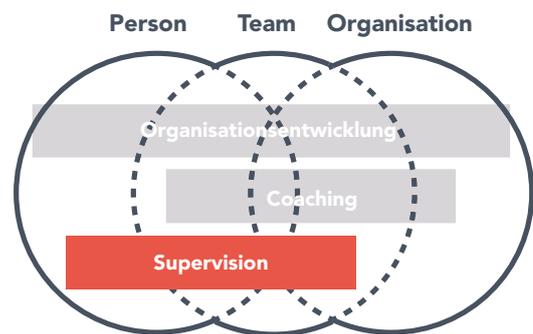
5.1 Der Supervisionsanteil

Teile des Programmes beinhalten wesentliche Elemente von Supervision. Die Teilnehmerinnen verbindet das grundsätzliche Ziel, in ihrer Selbstständigkeit (wirtschaftlich wie persönlich) erfolgreich zu sein bzw. zu werden. Dieses Ziel bringt sie dazu, „ihre berufliche Situation zu reflektieren und gemeinsam berufliche Herausforderungen, Themen und Probleme zu bearbeiten“⁵⁵. Dabei werden verschiedene Settings zur Verfügung gestellt, die einen Austausch auf unterschiedlichen Ebenen ermöglichen.

Die Gesamtgruppe wird diesbezüglich eher für die Meta-Ebene genutzt, unter anderem mit theaterpädagogischen und psychodramatischen Ansätzen. Sehr persönliche Fragestellungen werden vor allem in kleineren Gruppen bis zu fünf Personen bearbeitet, dabei stehen Austausch und Feedback im Vordergrund. So werden Kleingruppen gebildet, die - vergleichbar mit Balint- oder Intervisionsgruppen - berufliche Themen bearbeiten. Die Struktur und Form werden dabei von den Trainerinnen angeboten und bekommen im Laufe des Programmes eine wiederholende und bekannte Arbeitsweise. Die Qualität des Austausches wird über das Üben von Feedback-Regeln und der Entwicklung einer Feedback-Kultur gesichert.

Der Supervisions-Aspekt kommt vor allem bei Fragestellungen zum Tragen, in denen es um konkrete „Fallarbeit“ aus dem unternehmerischen Alltag geht. Dabei sind wesentliche Themenfelder, die genannt, besprochen und bearbeitet werden, Konflikte im Team und mit Subauftragnehmerinnen, der Umgang mit Kundinnen und Problemstellungen im Spannungsfeld von Beruf und Privatem, also mit der Familie, Freundinnen und dem weiteren sozialen Umfeld. Bei der Zielgruppe Ein-Personen-Unternehmen tritt die „Klientinnenorientiertheit und Teamebene“⁵⁶ in der Rolle der Kundinnen, der Kooperationspartnerinnen und Subauftragnehmerinnen hervor. Eine wichtige Ebene aus den Erfahrungen des Programmes ist auch der private Bereich, der im Gegensatz zum klassischen Angestelltenverhältnis stark thematisiert wird und als Problemfeld auftaucht. Das könnte daran liegen, dass einerseits häufig eine klare und strukturierte

Abb. 15



Supervisionsanteil

55 vgl. Walther, I., Gruppensupervision und Gruppentraining - ein Vergleich, in Luif I. (Hrsg.in), Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich (1997), S. 92

56 vgl. Viehahn H., Supervision und Coaching. Reihe im Dialog (2007)

Abgrenzung zum Privaten fehlt. Eine räumliche und zeitliche Trennung von Arbeit und Privatem ist zumeist schwach ausgeprägt, da viele Selbstständige geprägt sind von Werten wie „ständige Erreichbarkeit und Verfügbarkeit“, „Unternehmerin als Lebenshaltung“, „geht net, gibt’s net“ etc. Dabei ist die Vermischung von Führungsaufgabe und Mitarbeiterin in einer einzigen Person ein wesentlicher Faktor – „Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust“⁵⁷ – und diese Konflikte spiegeln wider, dass eine klare Abgrenzung nicht einfach ist, aber vielleicht der Versuch der Trennung im Vorgehen Sinn macht, weil dadurch die Mehrperspektivität, als Aspekt der Supervision, eine differenzierte Wahrnehmung des scheinbar Untrennbaren erst ermöglicht und damit ein wesentliches Potenzial zur Veränderbarkeit beiträgt.

Sachliche und fachliche Probleme wie auch die organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen spielen ebenfalls mit hinein, diese werden tendenziell induktiv aus der Gruppe heraus erarbeitet, entwickelt⁵⁸. Die Lösungssuche passiert vor allem aufbauend auf den Ressourcen in der Gruppe, gegebenenfalls werden diese durch Erfahrungen der Trainerinnen komplementiert. Über fachliche Inputs oder das Weiterreichen an Unterstützungssystem wird versucht, den Bedarf an Know-how und Wissen, der sichtbar wird, zu decken.

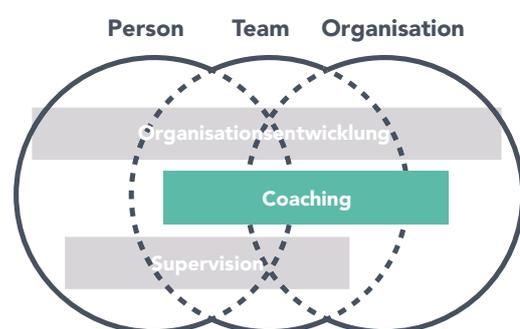
Die Heterogenität der Gruppe ist eine Ressource für die Lösungssuche. Unternehmen unterscheiden sich in ihrem Alter, in ihrer Kultur, in ihrem Umgang mit Themen voneinander. Die Erkenntnis, dass „es allen so geht“, hat zunächst eine tröstende Funktion, im Weiteren aber birgt sie Potenziale für die eigene Unternehmensentwicklung. Die Unterschiedlichkeit macht sichtbar, wo ich stehe und wo andere stehen. Das Kennenlernen anderer Umgangsformen sind Handlungsoptionen und ermöglichen das Erkennen von Alternativen im Eigenen.

5.2 Der Coaching-Anteil

Ausgehend von den Definitionen von Coaching des ACC und Rauen⁵⁹ sind wichtige Indikatoren gegeben, die darauf schließen lassen, dass Anteile des Programmes Coaching enthalten.

So wird einerseits auf Augenhöhe gearbeitet, die auf eine tragfähige Beziehung zwischen Coachin und Coachees aufbaut. Es handelt sich um Beratungs- und Begleitungsprozesse, die die Prozessebene im Fokus haben und lösungs- und zielorientiert sind. Von den Coachinnen werden keine Lösungen

Abb. 16



Coaching-Anteil

⁵⁷ von Goethe J. W., Faust 1 (1986)

⁵⁸ vgl. Walther, I., Gruppensupervision und Gruppentraining - ein Vergleich, in Luif I. (Hrsg.in), Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich (1997), S. 97

⁵⁹ Rauen C., Handbuch Coaching (2005), zit. in Greif S. / Rauen C., Coaching, in Wirtz, M. A. (Hrsg.), Dorsch – Lexikon der Psychologie (2016), <https://portal.hogrefe.com/dorsch/coaching/>, abgerufen am 28.12.2015

für die Coachees vorgegeben, sondern gemeinsam entwickelt⁶⁰. Diese Ziel- und Lösungsorientiertheit ist eine Eigenschaft, die Unternehmerinnen zugeschrieben wird, um überhaupt Erfolg zu haben. Sie ist auch eine Qualität, die für die Führung eines Unternehmens als wichtig erachtet wird.⁶¹

Für mich als Trainer/Coach wird Coaching immer dann sichtbar, wenn die Analyse abgeschlossen ist und der Prozess in die Überleitung in die Praxis und der damit verbundenen Suche nach pragmatischen Lösungen geht. Davor stehen oft Prozesse, die reflexiv sind, die dazu dienen, die angrenzenden und das betreffende Thema zu explorieren, festzustellen, welche Wirkkräfte im Spiel sind und welche inneren und äußeren Dynamiken das System halten und gestalten. Die davorliegenden Schritte, die Teile eines Coaching-Prozesses sind, dienen vor allem der Verflüssigung von auf den ersten Blick unveränderlicher, starrer oder schwieriger Situationen. Das Erkennen von Handlungsspielräumen und von einengenden Faktoren ist dabei wichtiger Bestandteil. Erst danach liegen die eigenen Handlungsspielräume und Handlungsmöglichkeiten auf dem Tisch.

Ein Ansatz dazu ist die differenzierte Betrachtung der verschiedenen Aufgaben und Funktionen im Unternehmen. Im Falle eines Ein-Personen-Unternehmens ist es, unter anderem, der intrapersonelle Unterschied zwischen Führungs- und Arbeitsebene. Diese Trennung ist aber zumindest in der Praxis keine dauerhafte und klar abgegrenzte. Zur Analyse jedoch kann sie ein hilfreiches Instrument sein, um Wirkkräfte und Dynamiken in ihrem systemischen Kontext zu erkennen. Außerdem zeigen sich in der Trennung von unterschiedlichen Arbeitsaufgaben und Führungsaufgaben erhebliche Ambivalenzen, die in der Konstruktion des Ein-Personen-Unternehmens zu intrapersonlichen Spannungen führen können. Diese Spannungen treten etwa in klassischen Führungspositionen oder mitunter ebenfalls in Angestelltenverhältnissen auf, jedoch kann eine Aufgabenklarheit etwa durch eine Stellenbeschreibung klarer sichtbar werden. Für Ein-Personen-Unternehmen ist der wesentliche Wechsel der „Hüte“ mit den jeweiligen Funktionen und Aufgaben zuweilen ein wichtiger Schritt. Das Verständnis, das eigene Unternehmen als Team und System zu sehen, ist bezüglich eines Ein-Personen-Unternehmens vielleicht mit einer dissoziativen Identitätsstörung verbunden, aber das ist in keiner Weise gemeint. Vielmehr bezieht es sich auf das Modell des inneren Teams von Schulz von Thun⁶², das eine Metapher dafür ist, wie wir in komplexen und schwierigen Situationen Entscheidungen finden. Diesen Prozess von inneren Teamentscheidungen bewusster zu erleben, führt, wie Schulz von Thun auch feststellt, zu authentischeren Ergebnissen, weil mehrere Bedürfnisse Raum finden, Pluralität akzeptiert wird und dies zu einer höheren Selbstzufriedenheit führt. Dabei sind (innere) Führungsfähigkeiten gefordert.

60 vgl. Greif S. / Rauen C., Coaching, in Wirtz, M. A. (Hrsg.), Dorsch – Lexikon der Psychologie (2016), <https://portal.hogrefe.com/dorsch/coaching/>, abgerufen am 28.12.2015

61 vgl. Eidenschink K., Der einäugige Riese: „Lösungsorientiertes Coaching“. Vom Unsinn einer problematischen Fokussierung, in Schreyögg A., Schmidt-Lellek C. (Hrsg.innen.) Die Professionalisierung von Coaching, Ein Lesebuch für den Coach (2015), S. 312 und <https://www.ecosia.org/search?q=L%C3%B6sungsorientiert+unternehmer>, abgerufen am 28. 12. 2015, und <https://www.google.at/#q=Lösungsorientiert+unternehmer>, abgerufen am 28. 12. 2015

62 vgl. Schulz von Thun F., Der Mensch als pluralistische Gesellschaft. Das Modell des Inneren Teams als Haltung und Methode, in Schulz von Thun F. / Stegemann W. (Hrsg.), Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell (2004), S. 15 ff

Der Versuch, sich bei der Zielgruppe Ein-Personen-Unternehmen an die Differenzierungen von Schreyögg⁶³ zu halten, schlägt zwar auf den ersten Blick fehl, weil die Orientierung auf die „Verbesserung der Klientinnenarbeit“⁶⁴ von der gleichen Person umgesetzt wird, die die „organisatorischen Steuerungsfunktionen verbessern oder reflektieren“⁶⁵ soll. Der Versuch in der Praxis, die beiden Ebenen voneinander getrennt zu halten und aus dem einen Funktionen und Erkenntnisse für das andere zu ziehen und als solche auch explizit erkennbar zu machen, steigert mitunter auch die Qualität der Reflexion, der Erkenntnisse und der Motivation in der konkreten Umsetzung. Es zeigt aber auch ein weiteres Spezifikum, das die Trennung von Supervision und Coaching im Bereich der Ein-Personen-Unternehmen diffiziler gestaltet und andere Fähigkeiten von der Beraterin verlangt. Supervision benötigt tendenziell psychologische Kompetenzen, während eine Coachin eher auf „Arbeits- und Organisationspsychologie, angereichert mit grundlegendem Managementwissen, zurückgreift“⁶⁶.

Abb. 17



Ich in drei Rollen

Im Coaching ist der Fokus auf der Führungskraft in ihren Interaktionen mit den Bezugssystemen. Die strategischen Überlegungen, Positionierungen, Firmenwerte und -philosophie sowie Haltungen sind dabei der Boden, auf dem gehandelt wird. Die Auseinandersetzung mit diesen ist tendenziell aber der Organisationsentwicklung zuzuordnen und eine wesentliche Basis für die Arbeit mit Führungskräften.

Der Wert personenzentrierter Beratung⁶⁷ in Form von Supervision und Coaching liegt vor allem in der „Hoffnung, dass die mit der ‚individuellen Beratung‘ verbundenen personenorientierten Ziele und die personalentwicklerischen organisationsbezogenen Ziele der ‚Steigerung der Effizienz‘ in-

einander greifen“⁶⁸. Gerade mit der Zielgruppe Ein-Personen-Unternehmen ist dieser Umstand ambivalent. Die Widersprüche von personenorientierten und organisationsbezogenen Zielen (und Bedürfnissen) können zu Konflikten innerhalb einer Person führen oder eben zur angesprochenen Wirksamkeit der Effizienzsteigerung, wenn die nötige Entscheidungs- und Umsetzungsfähigkeit trotz der Widersprüchlichkeit bezüglich der unterschiedlichen Ziele verfügbar sind.

63 vgl. Schreyögg A., Coaching und/oder Supervision. Zum Verhältnis der beiden Formate, in Schreyögg A. / Schmidt-Lellek C. (Hrsg.innen) Die Professionalisierung von Coaching, Ein Lesebuch für den Coach (2015), S. 105-118

64 ebda, S. 115

65 ebda

66 ebda

67 vgl. Kühl S., Über die Funktion personenzentrierter Beratung in Organisationen, in Pühl H. (Hrsg.), Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung (2009), S. 123

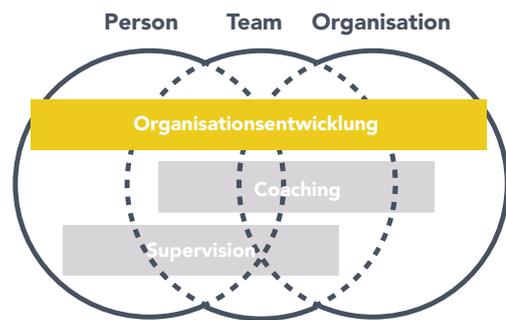
68 ebda

5.3 Der Organisationsentwicklungsaspekt

Die unternehmensentwicklerischen Aspekte scheinen auf den ersten Blick einfach zu erkennen zu sein, nämlich immer dann, wenn das Unternehmen in seiner Gesamtheit und in Teilen davon betrachtet wird und es darum geht, eine „Zukunftssicherheit“⁶⁹ herzustellen oder zu erhalten.

Während der Supervisions- und der Coaching-Aspekt auf die Menschen und ihr Sein in den Beziehungsgeflechten fokussiert sind, steht im organisationsentwicklerischen Aspekt das Unternehmen mit all seinen tendenziell operativen und funktionalen Facetten im Zentrum. Dazu gehören Unternehmensführung, Management, Personalwesen, Marketing, Organisation, Technologie, Logistik, Finanz- und Rechnungswesen und Umweltmanagement. Darunter liegen wesentliche Werte wie zum Beispiel die Firmenphilosophie, die Firmenkultur und Grundwerte des Unternehmens, die weniger operativ und funktional sind, aber wesentliche Auswirkungen auf operative und funktionale Entscheidungen und Umsetzungen haben. Diese Werte sind es auch, die implizit oder explizit auf die Beziehungen und den Umgang mit allen Berührungsgruppen wirken und insofern auch immer Teil einer Organisationsentwicklung sind.

Abb. 18



Organisationsentwicklungsaspekte

Die Erhebung und Herstellung eines nachvollziehbaren unternehmerischen Ist-Zustandes betreiben wir im Programm in Form einer Annäherung aus mehreren Richtungen.

Ein Zugang ist die Darstellung und Kommunikation der Werte, die mit den Dienstleistungen und Produkten für Kundinnen und Kooperationspartnerinnen, für die Inhaberin und die Gesellschaft etc. erzielt werden sollen bzw. erzielt werden. Zentrale Methode ist dabei das Business Model Canvas bzw. die Vertiefung durch das Value Proposition Design.⁷⁰

Bereits bestehende Analysen und Daten sind dabei wichtige Ressourcen. Das Business Model Canvas ist die Ausgangsbasis für die Vertiefung in die betreffenden Bereiche, die je nach Unternehmerin unterschiedlich entwickelt, gewichtet und fokussiert sind. Die Trainerinnen haben die Verantwortung, Settings zu schaffen und den Rahmen für eine konstruktive Auseinandersetzung zu halten. In den Settings passiert die Organisationsentwicklung sehr stark zwischen den Teilnehmerinnen. Auch von unseren Trainerinnen

69 vgl. Harl A., Berufsbild Unternehmensberatung (2009), https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie/Unternehmensberatung/Rahmenbedingungen/berufsbild_ub_09.pdf, S. 4, abgerufen am 28.12.2015

70 Osterwalder A., Value Proposition Design (2014)

werden Know-how, Feedback, fachliche Expertise und Erfahrungen eingefordert und eingebracht, wenn diese notwendig und sinnvoll erscheinen. Es gibt in reduziertem Ausmaß die Möglichkeit, Beratungen für Einzelpersonen oder Projektteams zur Verfügung zu stellen. Grund dafür sind unter anderem auffällige betriebswirtschaftliche Mängel, rechtliche Grenzen, die Vermeidung von wesentlichen Themen für den Erfolg von Unternehmen oder der Wunsch nach Beratung bezüglich einer konkreten Fragestellung, die das Gruppen-Setting sprengen würde. Diese Beratungen finden nicht im Großgruppen-Setting statt, aber es werden, nach Rücksprache, Erkenntnisse oder Wertvolles in die Gruppe zurückgespielt.

Ein wesentlicher Bereich auf unternehmensberaterischer Ebene ist die finanzielle Gebarung eines Unternehmens. Im Programm wird keine vollständige betriebswirtschaftliche Prüfung durchgeführt. Es werden jedoch Basiskenntnisse bezüglich Stundensatz-Kalkulationen vorgestellt und anhand der eigenen Zahlen am eigenen Unternehmen durchgerechnet und auf ihre Schlüssigkeit und etwaige Auffälligkeiten hin betrachtet.

Auch hier werden die Teilnehmerinnen soweit geführt, dass sie selbst und eigenständig ihre Finanzplanung überprüfen sowie eine Liquiditätsplanung selbst durchführen können und dabei Kenntnisse darüber bekommen, wie sie, etwa mit der Unterstützung von Expertinnen, ihre Zahlen im Griff haben können.

Abb. 19

Laufende betriebliche Aufwendungen / Kosten	
1)	Personalkosten (brutto x 1,6 x 12)
2)	Hilfs- und Betriebsstoffe
3)	Raumkosten (Miete, Heizung, etc. . .)
4)	Reparaturkosten
5)	Büromaterial (Papier, Ordner, Druckpatronen. .)
6)	Werbekosten
7)	Telefon/ Handy/ Fax/ Internet
8)	Leasingkosten
9)	Fremdkapitalkosten (Zinsen, Spesen, etc. . .)
10)	Kontoführungsgebühr
11)	Steuerberatung / Buchhaltung
12)	Rechtsberatung
13)	Gebühren und Beiträge (K...)
14)	Reisekosten

Zahlen im Griff

Bezüglich Marketing und Vertrieb werden vor allem die Ressourcen und funktionierenden Konzepte der Teilnehmerinnen genutzt. Nachdem es in der Gruppe zumeist erfahrene Unternehmerinnen gibt, werden diese angeregt, ihre Konzepte und ihre tägliche Praxis in den Bereichen Marketing und Vertrieb vorzustellen und den anderen die für sie funktionierenden Herangehensweisen zur Verfügung zu stellen. Daraus entstehen für alle neue Anregungen, Ideen und positive Bestätigung, kritische Anmerkungen und neue Perspektiven im Umgang mit Werbung und Vertrieb. Im Weiteren werden daraus in Einzelarbeit und Kleingruppen die bestehenden Konzepte überarbeitet und einer weiteren Feedback-Schleife unterzogen. Auch hier werden, wenn von Trainerinnen als nötig betrachtet oder von den Teilnehmerinnen eingefordert, Expertinnen zugezogen, um die speziellen Fragestellungen möglichst zielgerichtet zu beantworten.

Viele Aspekte der Organisations- und Projektentwicklung tauchen im Kontext der Kooperationsprojekte, die ein zentraler Teil des Programmes sind, auf. Alle Themen, von persönlichen über die Teamebene zur Organisation, laufen in den Projekten zusammen und werden in Form von Konflikten und Hindernissen sichtbar. Dabei ist erkennbar, dass Projekt- und Organisationsentwicklung ein Bereich ist, der tendenziell intuitiv gemacht wird, aber kaum bewusst und explizit gestaltet ist.

Durch die Arbeit im Team werden organisationsbezogene Themen sichtbar, die Einzelunternehmerinnen sonst tendenziell mit sich selbst ausmachen. Störungen, die der Kommunikation, der Führung, der Leitung

und den operativen Strukturen zuzuordnen sind, werden als Hindernisse sichtbar, die die Entwicklung bzw. den Erfolg der Projekte erschweren oder verunmöglichen.

Die konkreten Fallbeispiele dienen der Reflexion und machen Themen der Organisationsentwicklung angreifbar und konkret. Organisations- und Projektentwicklung passiert darauf aufbauend aus sich selbst heraus und durch die Interaktion mit anderen Projektgruppen sowie mit Interventionen der Trainerinnen, die der Reflexion dienen sollen. Dafür stellen wir intervisorische Formen des Austausches zur Verfügung, die mit Inputs bezüglich der Entwicklungsphasen von Teams inhaltlich auf die Projektentwicklung fokussiert sind. In soziometrischen Aufstellungen werden Unterschiedlichkeiten bezüglich der Teamentwicklung sichtbar. Die unterschiedlichen Befindlichkeiten, etwa bezüglich der Identität mit dem Projekt und Klarheit über das Projektziel, die Motivation und das Sichtbarmachen der Bedürfnisse der Teamkolleginnen ermöglichen den Umgang mit dem Prozess und die Gestaltung des Prozesses. Die auftauchenden Fragestellungen werden unterschiedlich behandelt, im ersten meist in der Projektgruppe, der Austausch geht dann ausgewählt auf die Gruppenebene. Vereinzelt werden auch Team-Coachings oder Team-Supervisionen für einzelne Projektgruppen angeboten.

6 ZUSAMMENFÜHRUNG

6.1 Definitionen und Widersprüche

Die vorgestellten Definitionen von Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung sind in ihrem jeweiligen Kontext nachvollziehbar. Nebeneinanderstehend werden sie aber widersprüchlich und scheinen tendenziell in einen Konflikt um die Definitionsmacht zu geraten, der aus den unterschiedlichen Funktionen und Zielsetzungen für mich kontextualisierbar ist. Auch wenn allen die Qualitätssicherung von Beratung als oberstes Ziel innewohnt, sind doch unterschiedliche Formen von Beratung gemeint und dahinter stehen unterschiedliche Interessensgruppen mit ihren jeweiligen Werten, Normen und Haltungen.

Besonders auffallend ist, dass die Definitionen der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching die Supervision als oberstes Format ansieht, die Gewerbeordnung hingegen die Unternehmensberatung als darüberliegende Tätigkeit einstuft.

Am stimmigsten erscheint mir dabei der Definitionsversuch mit der Offenlegung des Kontextes, auf die die Definition bezogen ist, wie ihn Gotthardt-Lorenz und Schüers⁷¹ vornehmen. Diese Definition beinhaltet die Darstellung der Wertvorstellungen, Haltungen und Zielsetzungen, die im Beratungskontext als relevant und wesentlich erscheinen. So entsteht ein nicht nur schlüssiges und stimmiges Bild, sondern auch ein Praxisbezug von Definitionen, die sinnvoll und schlüssig sind.

Dabei geht zumindest auf den ersten Blick die Allgemeingültigkeit verloren, die für Definitionen von Interessensvertretungen, von der Gesetzgebung, aber auch für den wissenschaftlichen Ansatz wesentlich ist. Dies gilt auch für den Fall, dass die Allgemeingültigkeit nur für einen bestimmten Kontext gegeben ist und die Verallgemeinerung der Versuch ist, sich die Definitionsmacht zu sichern. Transparenter wäre es, den konkreten Kontext zu kommunizieren, in dem die Definition gültig ist, dies ist jedoch in den vorgestellten Definitionen nicht oder nicht ausreichend gegeben.

Die Gewerbeordnung spiegelt hier wesentlich den Widerspruch zwischen einer festgeschriebenen Ordnung und ihrer alltäglichen Praxis wider. So gibt es einen erheblichen Graubereich in der gewerblichen Praxis bezüglich des Gewerbescheines Unternehmensberatung für Beraterinnen. Sichtbar wird das etwa in der Auslegung der Zugangsbestimmungen zum reglementierten Gewerbe „Unternehmensberatung“ und darin, welche Sonderformen und Sonderregelungen in den Bundesländern und Bezirken in der Praxis existieren.

Zusammenfassend möchte ich feststellen, dass es zwar eine klare Definition von dem, was Unternehmensberatung beinhaltet, durch die Gewerbeordnung gibt, aber diese in der unternehmerischen Praxis nicht so umgesetzt wird, sondern in mehreren Bereichen unklar bleibt.

⁷¹ vgl. Gotthardt-Lorenz A. / Schüers W., Das Supervisionsverständnis in der Community der SupervisorInnen, in Luif I. (Hrsg.in), Supervision Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich (1997), S. 13 ff

Es gibt, was den Qualitätsanspruch angeht, deutliche Übereinstimmungen zwischen der Gewerbeordnung und den Interessensvertretungen. In den Anforderungen bezüglich Vorbildung beim Zugang zu Ausbildungen und Berechtigungen für die Ausübung einer Tätigkeit finden sich mitunter sehr unterschiedliche Maßstäbe. Eben solche Unterschiede sind in der Bewertung und Qualitätskontrolle zu finden, obwohl in einem gemeinsamen Wirtschaftsraum gearbeitet wird. Dadurch entsteht aus meiner Sicht für alle Beteiligten, Beraterinnen wie Kundinnen, Freiraum, aber auch Verunsicherung und Widersprüche. Hier besteht aus meiner Sicht Handlungsbedarf für die Berührungsgruppen und Vertretungen.

Für die Beraterinnen ist deshalb eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Entwicklungen von Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung eine wichtige Basis für die eigene Verortung im Berufsfeld.

Dabei verändern gesellschaftliche Entwicklungen, zum Beispiel am Arbeitsmarkt und im jeweiligen Berufsfeld, auch das Bild, die Wirkungsweise und Funktion von Supervision, Coaching oder Organisationsentwicklung. Als Beraterinnen sind wir in unserer Tätigkeit und Rolle immer auch Modell für Beratung und als solches Teil der aktuellen Entwicklungen und gleichzeitig Gestalterinnen dieser. Je nach Funktion sind die Wirkungsbereiche sehr unterschiedlich und die (Eigen-)Verantwortlichkeit steht in direkter Korrelation dazu. Dies ist eine Verantwortlichkeit, die uns als Beraterinnen dazu bringt, uns mit den auftauchenden Widersprüche und Verunsicherungen, Veränderungen und Entwicklungen auseinanderzusetzen zu müssen, um den Aufgaben mit Qualität begegnen zu können.

6.2 Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung in der Praxis

In der Praxis leitet viel mehr die Frage nach dem, was wann das Sinnvolle ist, durch die Auseinandersetzung als die Frage nach dem Einen oder dem Anderen. Was Kundinnen bzw. Klientinnen brauchen und welches Handwerkszeug die passende Beraterin dafür mitbringt, gestaltet diesbezüglich den Rahmen. Supervision, Coaching oder Organisationsentwicklung sind dabei Beratungsformate, in denen verschiedene Verfahren mit ihren dahinterliegenden Haltungen und ihren speziellen und gemeinsamen Methoden eingesetzt werden.

Die analysierten Definitionen können vor allem Klarheit für die Kundinnen und für die Beraterinnen schaffen – Klarheit, die wichtig für die Zufriedenheit aller Beteiligten mit der Beratung und dem damit einhergehenden Prozess ist. Dabei sind die auftauchenden Widersprüche zwischen den Definitionen Indikatoren, die viel Achtsamkeit erfordern, denn dort besteht die Gefahr, sich in Macht, Dogmen und dem scheinbar Richtigen zu verstricken und eine Grundhaltung zu verlieren, die allen Beratungsformaten als Arbeitsbasis dient.

Abb. 20



Gesamtbild Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung

Verbindend zwischen den Definitionen bleibt die qualitätssichernde Funktion im jeweiligen Kontext. Die Analyse und Dekonstruktion von Beratungsprozessen ist dabei für alle Beteiligten ein wesentliches Werkzeug, um Haltungen, Ansätze, Arbeitsweisen und Wirkungsweisen unterscheiden und vergleichen zu können. Den Nutzen daraus können Kundinnen, Beraterinnen, Intermediärinnen und Vertreterinnen der jeweiligen Gruppen ziehen, wenn die Nachvollziehbarkeit und Transparenz von Beratung hergestellt, verbessert und argumentierbar wird.

Ganz im Sinne der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität ist es aber für die Beraterin wichtig zu wissen, welches Format sie anbieten kann, welche Formate in welcher Gewichtung zum Bedürfnis der Kundinnen passen und wie mögliche Formatwechsel gestaltet und kommuniziert werden. Dabei ist es Teil der Verantwortung der Beraterin, den Kundinnen die nötige Klarheit bezüglich des Beratungsformates zu schaffen und Möglichkeiten aufzuzeigen.

Was in der Praxis sinnvoll und nützlich ist, hängt von vielen Faktoren ab und ist stark prozessabhängig. In diesem Prozess entwickeln sich Beraterinnen und Kundinnen einzeln und gemeinsam. Dabei Möglichkeiten aufzuzeigen und Grenzen – die eigenen sowie die des Beratungsformates – wahrzunehmen, ist eine wichtige Fähigkeit von Beraterinnen.

Auf jeden Fall benötigt es psychologische Erfahrung und Wissen, wenn mehr als nur die funktionale und operative Herangehensweise betrachtet und verändert werden soll. Ebenso sind organisationsrelevante Perspektiven und Einflussfaktoren wichtig, wenn im Auftrag mehr als die Bearbeitung der Beziehungsebenen vorgegeben ist. Nachdem in der Praxis isolierte und klar abgegrenzte Verhältnisse so gut wie nicht vorkommen, benötigt es von Beraterinnenseite immer, zumindest begrenzte, Fähigkeiten und Kenntnisse in allen Bereichen. Die Ausprägung und Gewichtung dieser ist aber kein Maßstab für Qualität. Vielmehr sagt diese etwas darüber aus, was die Beraterin an Fokussierung und Spezialisierung mitbringt und anbieten kann.

In einer Zielgruppe, die selbst Führungskraft ist und für den Großteil der Aufgaben, die ein erfolgreiches Unternehmen ausmachen, verantwortlich ist, erscheint Supervision auch als Coaching, weil Führungs- und Leitungsthemen wichtige Aspekte des Beratungsprozesses sein können. Gerade deshalb ist es wichtig, Räume für den Austausch mit Gleichgesinnten anzuregen und zu ermöglichen. Dies kann zunächst auch ohne Zielorientiertheit erfolgen, ohne Direktive und Ergebnisüberprüfbarkeit, um überhaupt zu einer Mehrperspektivität kommen zu können und unterschiedliche und zum Teil widersprüchliche Aufgaben, Rollen und Funktionen innerhalb der „Organisation EPU“ wahrzunehmen.

In diesem Sinne ist es wichtig, auf die unterschiedlichen Aspekte von Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung nicht nur hinzuweisen, sondern Settings zu schaffen, in denen es möglich ist, mit unterschiedlichem Fokus zu arbeiten und die Qualität und Funktionalität der gewählten Herangehensweise auch explizit zur Verfügung zu stellen, wenn das durch den vereinbarten Auftrag gewünscht ist.

In gewisser Weise erscheint es mir, als wären Organisationsentwicklung und Coaching ohne die explorierende und zieloffene Grundhaltung von Supervision zwar möglich, aber nicht sinnvoll.

6.3 Conclusio – die persönliche Verortung innerhalb der Berufsfelder

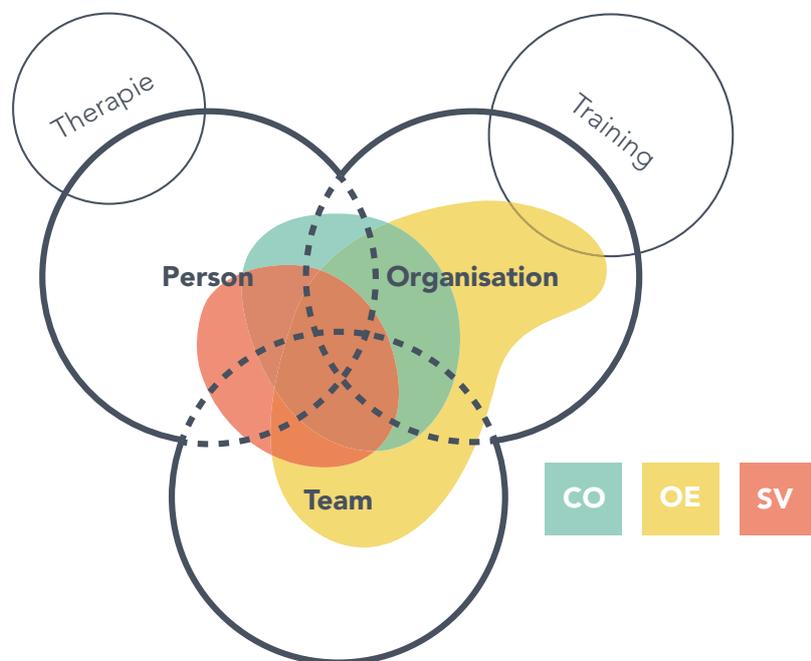
In meiner persönlichen Verortung hat sich mit der Ausbildung und der damit einhergehenden Auseinandersetzung mit den Feldern Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung einiges getan.

Vor Beginn der Ausbildung ging ich von der Annahme aus, dass ich nie Supervision im Sozialbereich anbieten werde. Durch die Erfahrung, dass Supervision immer auch Aspekte von Coaching und damit Themen von Führung und Leitung und Organisationsentwicklung beinhaltet, ist mir die Beratung im Sozialbereich möglich geworden. Ich konnte mein Dogma, „Supervision ist reine Systemerhaltung“ reflektieren. Supervision ist für mich eine „arbeitsbezogene Unterstützung“ im Beratungskontext geworden, die wichtige Funktionen auf dem Weg zu und von Veränderungen erfüllt, deren Aspekte wesentlich den Erfolg des mitentwickelten und ausführlich beschriebenen Programmes ausmachen.

Ich kann nicht sagen, dass ich jetzt Supervisor geworden bin, aber definitiv bin ich ein Berater, der auf eine durchwegs fundierte supervisorische Grundhaltung zurückgreifen kann. Die erlernte und gestärkte Analysefähigkeit bezüglich Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung ist mitunter ein wesentlicher und klärender Ansatz in der Praxis mit kleinstrukturierten Unternehmen und Betrieben.

Ich sehe keine klare Abgrenzung von Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung, sondern ein verbindendes und überlappendes Bild der drei Bereiche, die einander stärken und ergänzen. Die drei Felder Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung in meiner Person und beruflichen Identität zu vereinen, ermöglicht eine qualitätsvolle und wirksame Arbeit mit der Zielgruppe kleiner Unternehmen und Ein-Personen-Unternehmerinnen. So kann ich mich heute mit einem stimmigen Gefühl in allen drei beruflichen Feldern bewegen.

Abb. 21



Mein berufliches Feld

7 QUELLENVERZEICHNIS

7.1 Literatur

- Baumgärtner G. / Goldmann-Kaindl M. G., Skriptum SVC Curriculum 2013 Führungskräftecoaching (2015)
- Boal A., Theater der Unterdrückten. Übungen für Schauspieler und Nicht-Schauspieler (1982)
- Böcker P., Qualitätsmanagement im Krankenhaus – Ein praxisorientierter Vergleich von Qualitätsmanagementsystemen und Bewertungsverfahren (2005)
- Diamond D., Theater zum Leben (2013)
- Eidenschink K., Der einäugige Riese: „Lösungsorientiertes Coaching“. Vom Unsinn einer problematischen Fokussierung, in Schreyögg A. / Schmidt-Lellek C. (Hrsg.innen), Die Professionalisierung von Coaching, Ein Lesebuch für den Coach (2015), S. 309–324
- Goldner C., Die Psycho-Szene (2000)
- Gotthardt-Lorenz A. / Schüers W., Das Supervisionsverständnis in der Community der SupervisorInnen, in Luif I. (Hrsg.in), Supervision Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich (1997), S. 13–26
- Graf E.-M. / Aksu Y. / Pick I. / Rettinger S., Beratung, Coaching, Supervision – Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt (2011)
- Gray D. / Brown S. / Macanuso J., Gamestorming (2011)
- Greif S. / Rauen C., Coaching, in Wirtz, M. A. (Hrsg), Dorsch – Lexikon der Psychologie (2016), <https://portal.hogrefe.com/dorsch/coaching/>, abgerufen am 28.12.2015
- Harl A., Berufsbild Unternehmensberatung (2009), https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie/Unternehmensberatung/Rahmenbedingungen/berufsbild_ub_09.pdf, abgerufen am 28.12.2015
- Holtz K. L., Geistige Behinderung und soziale Kompetenz. Analyse und Integration psychologischer Konstrukte (1994)
- Kühl S., Über die Funktion personensorientierter Beratung in Organisationen, in Pühl H. (Hrsg.), Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung (2009), S. 123–146
- Luif I. (Hrsg.in), Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich (1997)
- Luif I. / Juen P., Lernunterlagen Einzelsupervision und -coaching, Curriculum ÖAGG (2014)
- Müller D. / creativ wirtschaft austria (Hrsg.in), Sechster Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht (Kurzfassung). Schwerpunkt Kreativwirtschaft und ihr Markt (2015), <http://www.creativwirtschaft.at/document/KWB6-Kurzfassung-D.pdf>, abgerufen am 28.12.2015
- Osterwalder A. / Pigneur Y., Business Modell Generation (2011)
- Osterwalder A., Value Proposition Design (2014)
- Petzold H., Überlegungen zu Richtlinien für die Weiterbildung von LehrsupervisorInnen, DGsv Lehrsupervision, März (1996), S. 31–39
- Popp N. / Zirm M.-T., Die Gesellschaft der Kreativen – Wertschöpfung im Zeitalter der Kooperation (2013), http://www.creativwirtschaft.at/document/GesellschaftderKreativen2.Auflage_web_2_15.pdf, abgerufen am 28.12.2015
- Pühl H. (Hrsg.), Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung (2009)
- Rauen C., Handbuch Coaching (2005), zit. in Greif S. / Rauen C., Coaching, in Wirtz, M. A. (Hrsg.), Dorsch – Lexikon der Psychologie (2016), <https://portal.hogrefe.com/dorsch/coaching/>, abgerufen am 28.12.2015

- Reichel R., Supervision auf dem Markt – Regelungen durch die ÖVS, in Luif I. (Hrsg.in), Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich (1997), S. 113–122
- Schreyögg A. / Schmidt-Lellek C. (Hrsg.innen), Die Professionalisierung von Coaching, Ein Lesebuch für den Coach (2015)
- Schreyögg A., Coaching und/oder Supervision. Zum Verhältnis der beiden Formate, in Schreyögg A. / Schmidt-Lellek C. (Hrsg.innen), Die Professionalisierung von Coaching, Ein Lesebuch für den Coach (2015), S. 105–118
- Schulz von Thun F. / Stegemann W. (Hrsg.innen), Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell (2004)
- Schulz von Thun F., Der Mensch als pluralistische Gesellschaft. Das Modell des Inneren Teams als Haltung und Methode, in Schulz von Thun F. / Stegemann W. (Hrsg.innen), Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell (2004), S. 15–32
- Viehahn H., Supervision und Coaching. Reihe im Dialog (2007)
- von Goethe J. W., Faust 1 (1986)
- Walther I., Gruppensupervision und Gruppentraining – ein Vergleich, in Luif I. (Hrsg.in), Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich (1997), S. 87–100
- Wirtz M. A. (Hrsg.), Dorsch – Lexikon der Psychologie (2016), <https://portal.hogrefe.com/dorsch/coaching/>, abgerufen am 28.12.2015

7.2 Quellen aus dem Internet

(alle abgerufen am 28.12.2015)

- <http://03045.retail4.c4pserver.de/system/content/doculink/download.php?id=506>
- <http://www.coachingdachverband.at>
- http://www.coachingdachverband.at/index_html?sc=285962687 (Definition Coaching)
- http://www.coachingdachverband.at/index_html?sc=286017718 (Qualitätssicherung im Coaching)
- http://www.coachingdachverband.at/index_html?sc=286960156 (ACC)
- <http://www.en16114.eu>
- http://www.focus.de/kultur/diverses/sprache-das-und132binnen-iund147-von-frauen-gemeuchelt_aid_523103.html
- <http://www.oevs.or.at>
- <http://www.oevs.or.at/beratungsformate/coaching>
- <http://www.oevs.or.at/beratungsformate/organisationsberatung>
- <http://www.oevs.or.at/beratungsformate/supervision>
- <http://www.oevs.or.at/die-oevs/leitbild>
- <http://www.oevs.or.at/wp-content/uploads/2012/11/Berufsrecht.pdf>
- <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002509>
- <https://de.wikipedia.org/wiki/Binnen-l>
- <https://www.ecosia.org/search?q=Lösungsorientiert+unternehmer>
- <https://www.google.at/#q=Lösungsorientiert+unternehmer>
- https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie/Unternehmensberatung/Rahmenbedingungen/Beratungsnorm_EN_16114_Unternehmensberatungsleistungen.html
- https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie/EN11614_Kurzfassung_f_UBs_HP.pdf
- https://www.wko.at/Content.Node/Service/Wirtschaftsrecht-und-Gewerberecht/Gewerberecht/Gewerberecht-allgemein/Die_haeufigsten_Taetigkeiten__die_nicht_unter_die_Gewerbeor.html

7.3 Abbildungsverzeichnis

Alle Abbildungen, Grafiken ohne Angabe stammen von Jacqueline Kaulfersch (Grafik) und Christian Heuegger-Zirm

- Abbildung 1. Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung
- Abbildung 2. Berührungsgruppen
- Abbildung 3. Supervision, Coaching, Organisationsberatung, Organisationsentwicklung
- Abbildung 4. Zielgruppen-Formate ÖVS
- Abbildung 5. Visualisierung Coaching ACC, nach einer Grafik des ACC http://coachingdachverband.at/media/pix_content_acc/strukturqualitaet.gif abgerufen am 28.12.2015
- Abbildung 6. Qualitätsdimensionen von Donabedian nach einer Grafik von http://coachingdachverband.at/media/pix_content_acc/qualitaetsdimensionen_im_coaching_big.jpg
- Abbildung 7. Supervision und Coaching als Formate der Unternehmensberatung
- Abbildung 8. Supervision aus Sicht der Supervisorinnen
- Abbildung 9. Vergleichende Tabelle der 4 Definitionen
- Abbildung 10. Ziele für das Programm (c) Christian Heuegger-Zirm
- Abbildung 11. Themenfelder
- Abbildung 12. Business Model Canvas
- Quelle: <http://www.franciscopalao.com/english/how-to-define-an-innovative-business-model-in-a-fast-and-easy-way-the-business-model-canvas/>, abgerufen am 28.12.2015
- Abbildung 13. „Verkettung von Nutzen und Wert“ (c) Christian Heuegger-Zirm
- Abbildung 14. Übung zum Thema Leiten/Führen (c) Christian Heuegger-Zirm
- Abbildung 15. Supervisionsanteil
- Abbildung 16. Coaching-Anteil
- Abbildung 17: Ich in drei Rollen
- Abbildung 18. Organisationsentwicklungsaspekte
- Abbildung 19. Zahlen im Griff
- Abbildung 20. Gesamtbild Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung
- Abbildung 21. Mein berufliches Feld

8 ANHANG

8.1 Exemplarischer Coaching-Vertrag 2015

8.2 Projektverlaufskurve

8.3 Checkliste Kooperationsprojekt

Coachingvertrag 2015

Name der KooperationspartnerInnen

ProjekträgerInnen

-
-

Coaches

-
-

TeilnehmerInnen

Zweck und Ziel

Aufbau eines Netzwerks:

Die Gruppe und einzelne TeilnehmerInnen der Gruppe vernetzen sich, auch über die Projektlaufzeit hinaus.

Empowerment:

Selbstkompetenz der TeilnehmerInnen in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit stärken, Entwicklung der eigenen UnternehmerInnenpersönlichkeit, Wissen über eigene Stärken und Schwächen schärfen. Erweiterung wirtschaftlicher Kompetenzen.

Zeitplan

Das Projekt läuft sechs Monate und besteht aus 6 Workshops, 5 Projektcafes, 2 Stammtischen und 1 Abschlussfeier.

Die 6 Workshops sind: jeweils 10.00 – 17.00 Uhr

Die 5 Projektcafes finden ab dem 2.Coaching-Tag an den Coaching-Tagen zwischen 09:00 – 10:00 statt.

Die 2 Stammtische sind:

Abschluss-Event:

Zusätzlich sind etwa 15 Stunden Mitarbeit in einem oder mehreren Kooperationsprojekt(en) vorgesehen.

Aufgaben und Verantwortlichkeiten

Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit

- Motivation und Commitment
- Bereitschaft sich persönlich aktiv einzubringen und entsprechend Zeit zu investieren
- Austausch untereinander
- Kommunikation auf Augenhöhe
- jede/r Teilnehmer/in ist für das eigene Lernen verantwortlich
- Wertschätzung den anderen und sich selbst gegenüber
- Bereitschaft Feedback zu geben und zu nehmen
- Beachtung eigener Grenzen und die der anderen
- Das Verlassen der Komfortzone
- Vertraulichkeit gegenüber Dritten Geschlossenheit nach außen

Aufgaben der TeilnehmerInnen

- Teilnahme an den 6. Coachingterminen
- Teilnahme an den StammtischTreffen
- Teilnahme am Abschlusstreffen/feier
- Mitarbeit bei zumindest einem Kooperationsprojekt im Ausmaß von etwa 15 Stunden
- Dokumentation der Kooperationstätigkeit (im Rahmen des Trainingsprogramms)
- Einbringen des unternehmerischen Wissens in das Coaching und Teilen der eigenen Erfahrungen mit den anderen TeilnehmerInnen

Aufgaben der Coaches/TrainerInnen

- Unterstützung der TeilnehmerInnen bei der Entwicklung ihrer UnternehmerInnenpersönlichkeit
- Vernetzung der Gruppe und einzelner TeilnehmerInnen innerhalb der Gruppe

- Vermittlung unternehmerischen Basiswissens & Informationsweitergabe über Aktuelles, das sich in der/für die Szene tut; regionale und bundesweite Angebote von Förderungen, Serviceleistungen, die TeilnehmerInnen in Anspruch nehmen können.

Kosten

Die Kosten für das Coaching werden von der _____ getragen. TeilnehmerInnen, die sich nicht bis längstens 3 Tage vor dem Coaching-Termin abmelden, tragen den Kostenbeitrag in der Höhe von Euro ____ pro Coaching-Tag selbst.

Ausstieg aus dem Coaching

Sollte einE TeilnehmerIn das Coaching nicht weiterführen wollen oder können, ist dies den Coaches umgehend mitzuteilen. Ein Ausstieg bedarf weiters einer schriftlichen Mitteilung und Begründung an die Coaches, sowie eine Mitteilung an die Gruppe.

Unterschrift der Beteiligten

KOOPERATIONSPROJEKT

Checkliste / Projektbeschreibung

Projektname (Arbeitstitel)

.....

Ausgangssituation & Motivation

- Woher kommt der Wunsch, dieses Projekt zu machen?
- Warum gibt es das Projekt?
- Was ist der Sinn des Projektes für die einzelnen KooperationspartnerInnen?
- Haben etwaige unterschiedliche Motivationen eine Auswirkung auf das Gesamtprojekt?
- Was bleibt nachhaltig / längerfristig übrig?

Zeitraumen

- In welchem Zeitraum wird das Projekt umgesetzt?
- Von bis
- Welche Meilensteine sind geplant?
- Welche Arbeitspakete werden bis zum Abschlusstermin umgesetzt, was danach?

Ziele

- Was soll erreicht, gelöst, entwickelt werden?
- Was sind die Ziele des Kooperationsprojektes?
- Was sind kurzfristige und was längerfristige Ziele?
- Welches Wertangebot (Produkte, Dienstleistungen etc.) bekommt/bekommen die Zielgruppe(n)?

Zielgruppen

- Wer sind die Zielgruppe(n)?

- Welchen Bedarf hat die / haben die Zielgruppen?

Arbeitspakete

- Welche Arbeitspakete sind für die Umsetzung notwendig?
- Welche Meilensteine sind geplant?

Team & Rollenverteilung

- Wer ist Teil der Kooperation? (Natürliche bzw. juristische Personen?)
- Gibt es eine definierte Rollenverteilung / Zuständigkeiten?
- Braucht es zur Entwicklung / Umsetzung noch Ressourcen außerhalb der Gruppe?
Wenn ja, welche?

Geschäftsmodell & Finanzen

- Beschreibung des Geschäftsmodelles
- Welche Kosten entstehen und von wem werden diese getragen?
- Erzielt das Kooperationsprojekt Erlöse? Wenn ja, wie werden diese verteilt? Wird damit umgegangen, dass vielleicht manche mit USt. fakturieren und andere nicht?
- Sind alle KooperationspartnerInnen in einem ähnlichen Ausmaß auf die Wirtschaftlichkeit des Projektes angewiesen?
- Welche Finanzierungsmodelle könnten genutzt werden?
(Crowdfunding, Sponsoring, etc.)

Rechte & Vereinbarungen

- Welche Urheberrechte entstehen?
- Wie darf das Projekt von den einzelnen KooperationspartnerInnen als Referenz angeführt werden? Welcher Wortlaut wird verwendet?
- Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Wie wird über die Neuaufnahme von weiteren KooperationspartnerInnen entschieden?
- Wie kann aus der Kooperation ausgestiegen werden?

- Was ist der jeweilige Beitrag zur Kooperation - in welchem Zeitraum?
- Welche Rechtsform ist die Kooperation?

Presstext / Abstract

- Beschreibung des Projektes in 3-5 Sätzen für die Öffentlichkeitsarbeit

Kooperationsvertrag

- Sind die angeführten Aspekte geklärt, verschriftlicht und in Form eines Kooperationsvertrages gegenseitig unterschrieben?

Anmerkung und Updates

- Auflistung und Beschreibung des Projektverlaufes in Stichworten
- Erkenntnisse

