

Glossar

Coaching

ist eine Beratungsform, die ausschließlich für Führungskräfte und Manager gedacht ist (im Gegensatz zu Supervision, die auch Nicht-Führungskräfte, Arbeitsgruppen und Teams einbezieht). In diesem Ansatz wird der Führerpersönlichkeit höchste Bedeutung beigemessen. Die Machtausübung wird über Führungseigenschaften verstanden und gesteuert. Im Focus steht die Führungskraft. In persönlichen Gesprächen wird die Motivation des Managers gesichert, die in erster Linie leistungsbezogen verstanden wird. Der Coach gibt entsprechende Anreize zur Erreichung des gesteckten Ziels. In der Regel geht es um Effizienzsteigerung.

Einzel-supervision

findet zwischen dem Supervisor und einer Person (dem Supervisanden) statt. Diese Arbeitsform ermöglicht ein sehr individuum-zentriertes Arbeiten, da es quasi eine Einzelberatung ist. Diese Form der Beratung findet in der Regel außerhalb der Organisation statt. Der Supervisor wird in seiner Praxis aufgesucht. Damit wird dem Wunsch des Supervisanden nach Anonymität entsprochen.

Gruppensupervision

Es treffen sich Personen aus unterschiedlichen Organisationen, die nicht miteinander arbeiten, aber aus ähnlichen oder gleichen Arbeitsfeldern kommen. Sie nehmen sich gemeinsam einen externen Berater (Supervisor), um in einem übergeordneten Zusammenhang über ihre arbeitsfeldspezifischen Probleme sprechen zu können.

Kick-off-Meeting

ist die Bezeichnung für die erste Projektsitzung (Kick off = Anstoß, Star, Anfang).

Kick-off-Coaching

wird die Begleitung des Kick-off-Meetings durch einen Coach genannt.

Kompetenzgruppe

Eine Kompetenzgruppe besteht aus Personen, die sich gegenseitig als kompetente Ratgeber sehen, weil sie über bestimmte Qualifikationen und Fähigkeiten verfügen. In der Gruppen- oder Teamsupervision werden die Arbeitsgruppen immer als Kompetenzgruppen verstanden, in denen unterschiedliches Wissen und verschiedene Meinungen zusammengetragen und ausgetauscht werden. Alle vorgetragene Ansichten haben eine Bedeutung und können denjenigen, der das Thema vorgebracht hat (den sog. Protagonisten) zur Erweiterung seiner Kompetenz verhelfen. Für Projektleiter ist es wichtig, auch ihr Arbeitsteam als Kompetenzgruppe zu sehen, denn nur eine solche Sichtweise ermöglicht interdisziplinäres arbeiten.

Kontrakt

Der Kontrakt wird zwischen dem Supervisor und dem Supervisanden (der Gruppe, dem Team) geschlossen. Im Kontrakt werden die Bedingungen festgelegt, unter denen die supervisorische Arbeit stattfindet:

- vorrangige Themen
- Teilnehmer
- Kosten
- Anzahl der Sitzungen

Das sog. Kontraktgespräch ist in der Regel ein Erstgespräch, in dem im gegenseitigen Einverständnis ein Arbeitsvertrag ausgehandelt wird.

Mehrperspektivität

bedeutet, verschiedene Perspektiven des Geschehens zu überschauen. Hier meint Mehrperspektivität den Blick des Supervisors (Coachs) auf

- den Projektleiter und seine Bezüge zur Gruppe oder Team (interaktionale Sichtweise)
- den Projektleiter im Hinblick auf ihn selbst (individuelle Sichtweise)
- den institutionellen Kontext (systemische Sichtweise)
- die Zeit und die Entwicklungsphasen in Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft

Mehrperspektivität bedeutet für den Berater aber auch, sich selbst im Blick zu behalten und die Dinge vom Standpunkt jedes einzelnen Beteiligten (Team, Management, Kunden) zu sehen.

Professionelle Handlungs- und Deutungsmuster

werden in Ausbildungen erworben. Sie bilden den Theoriehintergrund der Supervisanden im Supervisionsprozess. Aus phänomenologischer Sicht fließen aber auch nicht-professionelle Handlungs- und Deutungsmuster in den Arbeitsprozess ein (arbeits- und lebensweltliche Erfahrungen, die nicht theoriegeleitet sind). Die Veränderungen, die in der Supervision angestrebt werden, zielen auf Erweiterung

der professionellen und nicht-professionellen Handlungs- und Deutungsmuster ab. Dies geschieht über gemeinsamen Austausch und Reflexion unter Einbeziehung verschiedener Methoden.

Projektionen

Vgl. Übertragung

Protagonist

ist ein Begriff aus dem altgriechischen Drama. Der Protagonist war der erste Schauspieler, der Hauptdarsteller. Heute bezeichnet man mit Protagonist die zentrale Figur eines Geschehens. Moreno, der Begründer des Psychodramas, übertrug diese Bedeutung auf den Hauptakteur innerhalb eines Gruppengeschehens. In der Supervision ist es derjenige, dem innerhalb einer Sitzung die Aufmerksamkeit geschenkt wird. Der Protagonist trägt sein Thema, seine Frage, sein Anliegen vor, um es in der Gruppe oder mit dem Supervisor zu bearbeiten. Für den Supervisor ist es wichtig, wer sich als erster mit seinem Thema herauswagt, denn der Protagonist kann mit seinem Thema auch als Stellvertreter der Gruppe gesehen werden. Die Arbeit mit dem ersten Protagonist einer neuen Gruppe ist immer ein Test: die Gruppe möchte wissen, wie der Supervisor arbeitet, und der Protagonist will wissen, ob die Gruppe ihn versteht, unterstützt und weiterbringt.

Setting

ist der Rahmen, in dem Supervision stattfindet. Das Setting wird im Kontraktgespräch festgelegt: Dauer, Häufigkeit, Beschaffenheit des Raumes, notwendige Ausstattung, Arbeitsregeln, Pausen. Der Schauplatz des Geschehens muss also bewusst gestaltet werden. Einige Regeln und Vereinbarungen können auch auf andere Arbeitssitzungen übertragen werden und tragen zu deren optimaler Gestaltung bei.

Supervision

ist eine Beratungsform für die berufliche Praxis. Aus sozialwissenschaftlicher Sicht besteht sie im geplanten Handeln zwischen mindestens zwei Personen zum Zwecke der Veränderung im Bezug auf ein Thema, ein Problem, ein Anliegen. Andere Beratungsformen, die unter dem Sammelbegriff Supervision zusammengefasst werden, aber einen speziellen Schwerpunkt haben, sind: Praxisanleitung, Praxisberatung, Leitungsberatung, Führungskräfteberatung, Organisationsberatung, Teambberatung, Quality Circle.

Anders als beim Coaching ist der Ansatz bei der Supervision nicht nur Individuum-zentriert, sondern er berücksichtigt auch die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander, sieht auch die Organisation in ihrer Gesamtheit (System) und Teilorganisationen sowie das Verhältnis des Supervisanden zu dieser Organisation. Einflüsse von außen werden innerhalb dieses Beratungsansatzes nicht abge-

schirmt, sondern in den supervisorischen Prozess einbezogen. Supervision versucht humanitäre und effizienzorientierte Sichtweisen zu vereinen.

Task-Force

Einsatzgruppe zur Bearbeitung akuter Probleme in verschiedenen Bereichen

Teamsupervision

Ein Arbeitsteam (z.B. ein Projektteam) möchte mit einem Supervisor über Schwierigkeiten sprechen, die innerhalb des Teams entstanden sind oder die das Team mit dem Auftrag hat. Innerhalb dieser Supervisionsform werden vor allen Dingen interaktionale und systemische Fragestellungen berührt.

Übertragungen (Projektionen)

sind alle Empfindungen, die nicht in der aktuellen Situation entstehen, sondern aus frühen Beziehungen stammen und unter Einfluss des Wiederholungszwanges neu belebt werden, so dass das aktuelle Verhalten sich an der eigenen Geschichte orientiert. (Beispiel: „Mein Chef verhält sich wie mein Vater“. Hier wird der Chef in der Übertragung zum Vater und der Mitarbeiter verhält sich wie der Sohn.) Das Ziel von Supervision ist in dem Fall das Erkennen und Auflösen von Übertragungen, um so zu einem situationsgerechten Verhalten zu kommen.

Literaturverzeichnis

- Antons K (1975) Praxis der Gruppendynamik. 3. Aufl., Hogrefe Verlag für Psychologie, Göttingen
- Apitius R, Hess W (1992) Nichts für Patriarchen. Lean Management – ein vorgelebtes Beispiel. Bild der Wissenschaft 11: 84–88
- Bardmann TM, Franzpötter R (1991) Unternehmenskultur – ein postmodernes Organisationskonzept? Soziale Welt 4: 424–441
- Beck U (1999) Schöne neue Arbeitswelt. Campus, Frankfurt New York
- Belardi N (1992) Supervision – Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Jungfermann, Paderborn
- Berne E (1974) Spiele der Erwachsenen. Rowohlt, Hamburg
- Berth R (1995) Erfolg – Überlegenheitsmanagement. Econ, Düsseldorf
- Bischoff S (1990) Frauen zwischen Macht und Mann, Führungskräfte in Zeiten des Umbruchs. Rowohlt, Hamburg
- Böckmann W (1980) Sinn-orientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung. Enke, Stuttgart
- Broich J (1980) Rollenspiele mit Erwachsenen. Rowohlt, Hamburg
- Bühler C, Allen M (1974) Humanistische Psychologie. Klett-Cotta, Stuttgart
- Cohn R (1990) Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Klett-Cotta, Stuttgart
- Dahrendorf R (1974) Homo Sociologicus. 13. Aufl., UTB, Opladen
- Doppler K, Lauterburg C (1994) Change-Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus, Frankfurt am Main
- Eckhardt B (1992) Über turbulente Märkte, den Fortschritt des Fortschritts und die Produktivität des Chaos. Pädagogik Extra 5: 12–18
- Eusemann B (1992) Risse im Fließband. Unternehmen müssen den Teamgeist fördern. Bild der Wissenschaft 11: 89–91
- French JRP, Raven B (1959) The Basis of Social Power. In: Studies in Social Power. Cartwright D (Hrsg), Ann Arbor
- Fuchs J (1992) Unternehmen sind Organismen. Gablers Magazin 8
- Gerken G (1991) Management by Love. Econ, Düsseldorf
- Gerken G (1992) Soft- statt Leanmanagement. Marketing Journal 5
- Gordon T (1989) Managerkonferenz – effektives Führungstraining. Heyne, München
- Gottschall D (1989) Ein Partner für alle Fälle. Manager Magazin 2: 117–121
- Gregor-Rauschtenberger B (1991) Supervision – eine Zauberdroge? Pro Familia Magazin 6: Holtzmeier Verlag, Braunschweig
- Hagemann G (1990) Die hohe Schule der Motivation. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech
- Hagemann G (1992) Die hohe Schule der Führung. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech

- Hammann W, Klein J (1984) Das einfache Leben – Lebensstile in der Krise. Rowohlt, Hamburg
- Hansel J (1991) Supervision – ein traditionsreiches Instrument zur Neuentdeckung in der Wirtschaft. Gestalt-Bulletin 1
- Hansel J (1992) Gutes Führen von Mitarbeitern muß lebenslang geübt werden. Handelsblatt 24
- Hansel J (1992) Führung braucht Visionen. Office Management 10: 62–63
- Hansel J (1992) Sanfte Kur für harte Manager. Gablers Magazin 8: 38–40
- Hansel J (1993) Projektleitung – Die andere Art zu führen. ZfO 4
- Hansel J (1993) Handbuch für Projektleiter. Strategien, Methoden, Checklisten. Ein Produkt der „Management Vision Köln“
- Hansel J, Lomnitz G (2000) Projektleiterpraxis. Springer, Berlin Heidelberg New York
- Harteis C, Heid H, Kraft S (Hrsg) (2000) Kompendium Weiterbildung. Leske & Budrich, Leverkusen
- Heintel P, Krainz E (1988) Projektmanagement. Gabler, Wiesbaden
- Hentze H, Müller K-D, Schlicksupp H (1989) Praxis der Managementtechniken. Hanser, München
- Hess W (1992) Die Teams gegen Japan. Die deutsche Autoindustrie entdeckt den mitdenkenden Mitarbeiter. Bild der Wissenschaft 11: 80–83
- Hess W (1992) Mitdenken ist jetzt gefragt. Beim Autohersteller Opel hat die Gruppenarbeit schon Fuß gefaßt. Bild der Wissenschaft 11: 92–93
- Hofbauer H, Winkler B (1999) Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Hanser, München
- Hoffmann F (1989) Supervision – gegen den Sand im Getriebe. Cosmopolitan 7: 55–60
- Huge W (1991) Weiterbildungsberatung – externes Bildungsmanagement für Klein- und Mittelbetriebe. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 3
- Jäger W (1990) Kooperation Kommunikation und Entscheidung in „Neuen Unternehmen“ und selbstverwalteten Betrieben. Fernuniversität Hagen, Lehrgebiet Arbeitssoziologie, Hagen
- Kälin K, Müri P (Hrsg) (1990) Führen mit Kopf und Herz – Psychologie für Führungskräfte und Mitarbeiter. 2. Aufl., Ott, Thun
- Kälin K, Müri P (Hrsg) (1990) Sich und andere führen – Psychologie für Führungskräfte 5. Aufl., Ott, Thun
- Kohut H (1979) Narzißmus. Suhrkamp, Frankfurt
- Kotter J (1991) Abschied vom Erbsenzähler. Econ, Düsseldorf
- Lehmann M (1992) Von Managern, Menschenfängern und dem Ende der Motivation. Pädagogik Extra 4: 28–32
- Lewin K (1963) Feldtheorie in der Sozialwissenschaft. Huber, Bern
- Maleh C (2000) Open Space – Effektiv arbeiten mit großen Gruppen. Beltz, Weinheim und Basel
- Masaaki I Kaizen (1991) Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. Langen-Müller, München
- Mayntz R (1963) Soziologie der Organisation. Rowohlt, Hamburg
- Negt O, Kluge A (1983) Geschichte und Eigensinn. 7. Aufl., Zweitausendeins, Frankfurt
- Neuberger O (Hrsg) (1990) Führen und geführt werden. In: Basistexte Personalwesen. Enke, Stuttgart

- Neuberger O (Hrsg) (1990) *Miteinander arbeiten – miteinander reden – Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt*. 12. Aufl., Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, München
- Orth I, Petzold H (1988) *Methodische Ansätze der Integrativen Bewegungstherapie im Bereich der Supervision*. *Motorik* 2: 44–56
- Palazzoli MS (1990) *Hinter den Kulissen der Organisation*. Klett-Cotta, Stuttgart
- Peters UH (1977) *Übertragung – Gegenübertragung*. Kindler, München
- Petzold H (1979) *Psychodrama-Therapie*. S 81–87 Jungfermann, Paderborn
- Petzold H, Brown G (1977) *Die Medien in der Integrativen Pädagogik*. In: *Gestaltpädagogik*: 101–123 Pfeiffer, München
- Petzold H, Heine H, Fallenstein A (1983) *Das Arbeitspanorama*. In: *Psychotherapie und Arbeitswelt*. Jungfermann, Paderborn
- Petzold H (Hrsg) (1974) *Psychotherapie und Körperdynamik*. Jungfermann, Paderborn
- Poppe P (1989) *Jedem Manager sein Trainer?* *Psychologie heute* 7: 15–17
- Pühl H, Schmidbauer W (Hrsg) (1986) *Supervision und Psychoanalyse*. Kösel, München
- Pühl H (Hrsg) (1999) *Supervision und Organisationsentwicklung*. Leske & Budrich, Opladen
- Pümpin C (1992) *Das Dynamik Prinzip – Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager*. Econ, Düsseldorf
- Rahm D (1979) *Gestaltberatung*. Jungfermann, Paderborn
- Roth JK (1984) *Hilfe für Helfer: Balint-Gruppen*. Piper, München
- Rogers CR (1987) *Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie*. Fischer, Frankfurt am Main
- Schreyögg A (1991) *Supervision – ein integratives Modell*. Jungfermann, Paderborn
- Schreyögg A (1996) *Coaching – eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Campus, Frankfurt am Main
- Schreyögg A (1992) *Integrative Gestaltsupervision*. In: *Handbuch der Supervision*. Pühl H (Hrsg) Marhold, Berlin
- Schreyögg A (1986) *Konzepte zur Supervisionsgruppe*. In: *Modelle der Gruppe*. Petzold, Frühmann (Hrsg) Jungfermann, Paderborn
- Schreyögg A (1991) *Organisationsanalytisches Wissen in der Supervision sozialer Arbeitsfelder*. *Gruppendynamik* 1: 9–18
- Schulz von Thun F (1981) *Miteinander reden: Störungen und Klärungen*. Rowohlt, Hamburg
- Schwäbisch L, Siems M (1977) *Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher – Kommunikations- und Verhaltenstraining*. 8. Aufl., Rowohlt, Hamburg
- Senge PM (1996) *Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Klett-Cotta, Freiburg
- Senge, Kleiner, Smith (1997) *Das Fieldbook zur fünften Disziplin*. Klett-Cotta, Stuttgart
- Sprenger RK (1992) *Mythos Motivation*. Campus, Frankfurt am Main
- Steinmann H, Schreyögg G (1990) *Management – Grundlagen der Unternehmensführung*. Gabler, Wiesbaden
- Stevens JO (1984) *Die Kunst der Wahrnehmung*. 8. Aufl., Kaiser
- Strotzka H (1988) *Macht – Ein psychologischer Essay*. Geist und Psyche. Fischer, Frankfurt am Main
- Umweltbundesamt (1994) *Nachhaltiges Deutschland, Wege zu einer dauerhaft umweltgerechten Entwicklung*. Schmidt, Berlin
- Watzlawick P, Beavin J, Jackson DA (1974) *Menschliche Kommunikation*. Huber, Bern

- Weilnböck-Buck I (1991) Zukunftsorientierte Anforderungen an eine arbeitspädagogische Weiterbildung von Ausbildern/-innen in der Industrie. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 1
- Womack JP, Jones DT, Roos D (1992) Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Campus, Frankfurt am Main