

JOURNAL 4/2010



WISSENSCHAFT UND BERATUNG:
ANNÄHERUNGEN

Weiterbildungsveranstaltung von BSO und ARS, Freitag 21. Januar 2011, 9.00 bis 17.00 Uhr, Kongresshaus Biel

«Scham ist die Hüterin der menschlichen Würde» (Leon Wurmser)

Die Veranstaltung soll die Möglichkeit bieten, sich im Rahmen der Verbände über grundlegende Fragestellungen der beratenden Tätigkeiten auszutauschen und nachzudenken.

Information und Anmeldung siehe www.bso.ch

Wir arbeiten mit Kurzreferaten und Rundtischgesprächen.

Referenten

Serge Tisseron, Psychiater und Psychoanalytiker, Paris

Stephan Marks, Dr. rer.soz., Sozialwissenschaftler, Supervisor und Leiter des Fortbildungsprojektes «Menschenwürde und Scham», Freiburg i.Br.

Die Tagungskosten (inkl. Mittagessen) betragen für BSO-Mitglieder bzw. ARS-Mitglieder CHF 150.–, für Nicht-Mitglieder CHF 190.–

Anmeldeschluss: Freitag, 7. Januar 2011, Anmeldung an: info@bso.ch

Wir freuen uns auf den sprachgrenzenüberschreitenden Dialog von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern

Das Vorbereitungsteam: Madeleine Bähler, Markus Bernsau und Ruth Sieber

Basisausbildung in Focusing (im Tessin)

Leitung: Eveline Moor Züllig, Koordinatorin des Internat. Focusing Instituts N.Y. & Dr. Donata Schöller (habilitiert an der ETH zur Philosophie von E. Gendlin)

In der Basisausbildung werden die Focusing Schritte nach Prof. E. Gendlin gelehrt. Die Teilnehmenden lernen die spezifische Focusing Haltung, um sich selbst und andere begleiten zu können. Spezielle Aufmerksamkeit wird der Art des Zuhörens gewidmet. Besondere Fähigkeiten im Bereich der Achtsamkeit dem eigenen Körpererleben gegenüber werden geschult.

Die neue Ressource

Focusing heisst den differenzierten Reichtum des eigenen Empfindens als Ressource zu entdecken. Im Focusing lernen wir unseren eigenen Spürsinn kennen. Wir lernen das implizite ‚Wissen‘ unklarer Gefühle lesbar zu machen und mit ‚Methode‘ auf unsere eigene Resonanzfähigkeit zu achten. Wir lernen jene Sinne zu beachten, die wir in der Regel zu beachten verlernt haben: nämlich den Sinn des diffusen Gespürs als Begleitresonanz aller unserer Tätigkeiten, Gedanken und Gespräche. „The felt sense“ (der gefühlte Sinn) ist ein stiller Begleiter, der zu sprechen beginnt, wenn wir zuhören lernen.

Focusing bedeutet ein erweitertes Verhältnis zu seinen eigenen Erfahrungen zu gewinnen. Entscheidungen, Beziehungen, ja, Motivation gründen in einem Feld, das weit mehr umfasst, als mit kognitiven Fähigkeiten allein zu erfassen wäre. Die Übung des Focusings entschleunigt ‚blitzschnell‘ einen gedrängten Alltag. Es macht uns Komplexitäts-kompetenter. Somit verändert Focusing auch unser Verhältnis zu uns selbst und zu Anderen.

Daten: **Einführungsabend in Zürich am 7. Januar 2011.** Basisseminare I & II: 16.–20. Februar und 1.–5. Juni 2011. Weitere Ausbildungsinformationen entnehmen Sie bitte der Homepage: www.focusingausbildung.ch / focusing@casacivetta.ch Seminarort: Casa Civetta, Avegno

Inhalt

Journal 4/2010

Themen

-
- 2 **Editorial**
 - 3 **Beratung als Kunst, als Profession oder als Wissenschaft?**
Geri Thomann
 - 6 **Beratung als Hochschulausbildung – Kann man Supervision studieren?**
Susanne Ehmer
 - 9 **Wissenschaftsfundierte Beratungsausbildung oder Ausbildung von Beratungswissenschaftlern? Gedanken zur Verwissenschaftlichung eines traditionell handwerklichen Berufsfeldes**
Hermann Kündig
 - 12 **Der Wirtschaftsberatungscluster als Forschungsobjekt. Ein Forschungsbericht zur Umfrage beim Wirtschaftsberatungscluster WBCB Bern-Espace-Mittelland**
Steffen Roth, Elisabeth Bachofen
 - 15 **Nicht-ärztliche Gesundheitsberufe als Wissenschaften? Geschichtlicher Hintergrund der evidenzbasierten Medizin**
Marion Huber

Rubrik

-
- 18 **Buch**

Verband

-
- 20 **3. Schweizerischer Beratungs- und Coaching-Tag, Bern**
Ingrid Stelz – Seit einem halben Jahr im Vorstand
 - 6. Berner Regiotreff vom 24. August 2010
 - 21 **Regiotreff Zürich vom 7. Oktober 2010**
Im Dialog mit Ausbildungsanbietenden
 - 22 **ANSE-Mitgliederversammlung in Wien**
In Memoriam Martin Fulda
 - 23 **BSO-Veranstaltungen**
Medienspiegel

Agenda

Kurse Fort- und Weiterbildung

Einzelkurse und Jahresprogramme 2010/11

Info

Kontakt/Impressum

Vorschau
Journal 1/2011

Kompetenzorientierung (erscheint am 7. März 2011)



Liebe Leserin Lieber Leser

Braucht Beratung wissenschaftliche Forschung? Kann Beratungsforschung für die Praxis gewinnbringend sein? Und wenn ja, wie? Lässt sich daraus ein Desiderat ableiten, «Beratungswissenschaften» als neue akademische Disziplin zu etablieren?

Auf solche und ähnliche Fragen versuchen wir in dieser Ausgabe Antworten zu finden. Dies in einer Zeit, in der die Professionalisierung des Beratungshandwerks voll im Gange ist und Beratungsausbildungen zunehmend an Fachhochschulen situiert werden; hier geht es offensichtlich um Akademisierung, jedoch auch um Legitimierung eines Berufsstandes.

Eines ist klar: Weder die auf reinem Erfahrungswissen beruhende noch die akademisch «beglaubigte» Beratung, sind an sich einfach «gut».

Vielleicht ist der Unterschied von Beratung und Forschung grösser, als wir wahrhaben möchten, weil Beratung und ihre Konzepte meist um moralische Zustimmung werben, um das Gute schon mal auf ihrer Seite zu haben. Beratene wiederum benötigen optimistische Symbole; weil Scheitern für sie keine Option ist (sein darf?), erscheint für beide Seiten kein Problem unlösbar. Beratung muss immer auch Komplexität reduzieren und dient dadurch der «Unsicherheitsabsorption». Forschung hingegen ist traditionellerweise ergebnisoffener und komplexitätserhöhend. Daher müssten Beratende und ihre Klientensysteme sich durchaus ein wenig vor Forschung fürchten.

Susanne Ehmer erklärt in ihrem Beitrag aus Sicht der Leitung einer akademischen Supervisionsausbildung Forschungsbezüge als unabdingbar zur Legitimierung des Berufsstandes. Hermann Kündig, ebenso Ausbildner

auf Masterstufe, tritt ein für die Förderung eines «forschenden Habitus» bei Praktikerinnen und Praktikern. Er fordert zudem eine stärkere Forschungsfokussierung auf Prozesse, statt auf Wirkungen.

Marion Huber berichtet vom Weg einer benachbarten Disziplin (der nicht-ärztlichen Gesundheitsberufe) von der intuitiven Erfahrungsorientierung hin zur wissenschaftlichen Evidenzbasierung. In meinem Artikel versuche ich Beratung als Handlungsfeld auf Basis der unterschiedlichen Metaphern «Kunst(handwerk)», «Profession» oder «Wissenschaft» zu klären.

Schliesslich schildern Steffen Roth und Elisabeth Bachofen in ihrem Text das mögliche produktive Verhältnis von angewandter Forschung und Beratung und berichten von einem Forschungsprojekt, im Rahmen dessen sie Bedarf, Bedingungen und Qualitätssicherung eines grossen Unternehmensberatungsnetzwerkes untersuchten.

Ich wünsche Ihnen viel Anregungen und eine gehörige Portion forschender Skepsis.

Geri Thomann

Mitglied der Redaktionskommission



Beratung als Kunst, als Profession oder als Wissenschaft?

*«Du Papa, was macht eigentlich ein Berater?»
Der Vater überlegt angestrengt.
Währenddessen sieht er einen Baum voller Krähen und
sein Gesicht hellt sich auf.
Er nimmt einen Stein und wirft ihn in den Baum.
Aufgeschreckt fliegen alle Krähen in die Höhe.
Einen Moment später sitzen die Krähen an anderen Stellen
wieder im Geäst desselben Baums.
Zufrieden teilt der Vater seinem Kind mit:
«Genau das macht ein Berater!»
(aus: Groth 1999, S. 7)*

Wir wissen nicht, ob dieser Steinwurf nun effizient war oder nicht. Auftrag und Ziel des Beraters sind zudem nicht geklärt. Vielleicht beruft er sich auf seine reichhaltige Erfahrung, vielleicht weiss er vertrauensvoll, dass die Krähen nicht ihren Baum verlassen (wenn das eine wichtige Voraussetzung für Erfolg ist); vielleicht ist diese Intervention auch in verschiedenen Kontexten unter verschiedenen Bedingungen evaluiert worden und der Berater kann bezüglich Wirkung auf Nummer sicher gehen, vielleicht ist es aber einfach nur Intuition, ein kunstvoller Versuch, der gelingen oder scheitern kann; was wäre gewesen, wenn sich die Krähen nicht bewegt hätten? Vielleicht handelt es sich bei diesem Akt aber auch um Scharlatanerie, eine vordergründig wirkungsvolle Feuerwerks-Intervention, die eigentlich unbegründet und nicht ziel- oder zweckdienlich ist, dafür aber nicht schadet. Weil die Krähen bald wieder an ihren angestammten Plätzen sitzen. Eventuell schadet sie auf Dauer aber doch. Vielleicht wäre es gescheitert gewesen, den Baum genauer zu untersuchen und die Intervention auf ihn zu richten, vielleicht wäre es angemessener gewesen, zu bewirken, dass die Krähen einen anderen Baum oder andere Bäume suchen, vielleicht hätten nur bestimmte Krähen den Platz wechseln müssen. Vielleicht stellt sich, was erfolglos und sinnlos erscheint, später jedoch trotzdem als Erfolg heraus und legitimiert im Nachhinein die Intervention, die vorerst unprofessionell zu sein schien.

Einige Interventionen und Vorgehensweisen in Beratungen scheinen planbar zu sein, einige erst im Nachhinein eruierbar – dies auch bei professionellerer Vor-

gehensweise, als sie im Zitat weiter oben beschrieben ist; Wirkungen von Beratungen sind untersuchbar und doch nicht alle in Beziehung zur jeweiligen Intervention zu setzen. Mit Unvorhersehbarem und Nebenwirkungen in Beratungen muss gerechnet werden. Zum Glück, das macht nämlich einen grossen Teil des Reizes von Beratungen aus. Deshalb sei Beratung eine Kunst – sagen die einen – und keine Wissenschaft. Sie darf jedoch keine «beliebige Kunst» sein, sagen wiederum diejenigen, die für Professionalität einstehen; Professionalisierung hat jedoch immer auch mit Legitimierung zu tun und Legitimierung geschieht heutzutage auch durch Akademisierung. Nein, behaupten wieder andere: Es geht nicht um eine Verwissenschaftlichung des Berufsfeldes, sondern um die Förderung eines «forschenden Habitus» von Beratenden. Ist Beratung nun Kunst, Profession oder Wissenschaft?

Beratung als Kunst

«Beratung ist keine Wissenschaft, aber als angewandte Kunst verlangt sie das ständige Wachstum derjenigen, die sie praktizieren» (aus: Lippitt und Lippitt, 1995, S. 12).

Kunst repräsentiert ein kulturelles Tätigkeitsfeld, in dem Menschen sich aufgrund von Begabungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten bemühen, ihre Gefühle und Gedanken in einem Werk, eben einem Kunstwerk, oder einer Handlung auszudrücken. Bei «bildender» Kunst besteht der Ausdruck in einem sinnlich erfahrbaren Werk, bei «darstellender Kunst» besteht der Ausdruck in einer Handlung, ist somit an die leibliche Präsenz eines Menschen, eben eines Künstlers/einer Künstlerin, gebunden (vgl. Bertram 2005). Das Bedeutungsfeld des deutschen Wortes «Kunst» ist weit. Ursprünglich bedeutete es ganz allgemein ein «Wissen (um etwas)» oder eine «Kenntnis (von etwas)», ein «Vermögen (etwas zu tun)» oder ein eben ein «Können» als hoch entwickelte und geschätzte Fähigkeit, beispielsweise ein Kunsthandwerk oder die «Kunst der freien Rede» oder die «Heilkunst». Hier spielen ästhetische Kriterien eine geringere Rolle. Subjektivität und Erfahrung, Intuition und Kreativität, Wahrnehmung und Übung sind somit für künstlerische Tätigkeiten notwendig.

In diesem Sinne kann gute Beratung durchaus Meisterschaft im kunsthandwerklichen Sinne sein. Eine solche Kunst benötigt jedoch auch einen souveränen Zugriff auf Wissensbestände sowie ein Reflexionsniveau, welches das eigene Handeln kritisch zum Thema macht. Die reine Anhäufung von unreflektierter Erfahrung führt auch bei noch so viel Intuition nicht automatisch zur Meisterschaft.

Daher ist «Kunst» gar nicht so weit von «Kompetenz» entfernt, auch wenn Kunst ganzheitlicher zu verstehen ist, weniger technokratisch als Kompetenz. So verstanden ist es «eine Kunst, Menschen in schwierigen Situationen, in Such- und Orientierungsphasen oder bei Entscheidungen kompetent zu begleiten und jene Fragen zu formulieren, die Rat oder Hilfe Suchende bei der Lösung ihrer Anliegen unterstützen.» (aus Website-Texten eines Ausbildungsinstitutes für Beratungsfachleute).

So verstanden gibt es tatsächlich eine «Kunst der Beratung» (Buchtitel von Rollo May, Mainz 1991). Nun ist Kunst jedoch schlecht standardisierbar, was die Spannung zwischen Kunstorientierung und Professionalisierungsbestrebung erklärt.

Beratung als Profession

Unter *Professionalisierung* wird häufig die Entwicklung einer vormals mehr oder weniger privat oder (durch so genannte Amateure) ehrenamtlich ausgeübten Tätigkeit zu einem anerkannten Beruf verstanden. Im Rahmen von Professionalisierungsbestrebungen werden im weiteren Sinne Qualitätsverbesserungen und Standardisierungen eines Berufsstandes intendiert. Im engeren Sinne bezeichnet Professionalisierung die Entwicklung eines Berufs zu einer *Profession* (aus dem Lateinischen *professio* für Gewerbe, Beruf, Bekenntnis, Leidenschaft). Bei der Profession geht es also nicht nur um einen Berufsstand, sondern auch um ein leidenschaftliches Bekenntnis dazu. Als Profession wird dabei in der Regel ein Beruf mit hohem Prestige betrachtet (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Professionalisierung>). Weitere Merkmale einer Profession sind: ein hoher Grad an beruflicher Organisation (Standesorganisation), Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit in der Tätigkeit sowie eine eigene Berufsethik. Die Profession wird häufig unterschieden vom pragmatischen Geldverdiener-Job und vom gelernten Beruf, der den Lebensunterhalt sichern soll. Zu den Professionen gehörten bis vor kurzem lediglich wenige Berufe wie Arzt, Jurist, Geistlicher und Lehrer.

Zwei Verständniszugänge zur *Professionalität* werden erkennbar (vgl. Kühl, 2008, S. 115):

Ein engeres Verständnis, bei dem es um Qualitätssicherung durch verbindliche Handlungsstandards, eine Homogenisierung von Ausbildung und eine Restriktion von Zugängen im Sinne einer Marktschließung geht; der/die Professionelle ist hier nicht autonom, sondern muss sich den Standards der Profession unterwerfen. Das zweite Verständnis ist eher breiter: Der/die Professionelle entwickelt hier aus Selbstverpflichtung eigene Vorstellungen nicht der Professionsbildung sondern eben von Professionalisierung.

Folgende Merkmale zeichnen (ergänzt nach Moldaschl 2009 S. 25) Professionen aus:

- Institutionalisierung als wissenschaftliche Disziplin, spezielle Fachterminologie
- Anwendung der Standards dieser Disziplin in der Praxis (explizite codes)
- Verfügung über eine Technologie und Qualitätsstandards
- Rechtlicher Schutz des Professionszuganges, der formalen Abschlüsse* und Qualifikationsnachweise und damit der Märkte
- Selbstkontrolle durch Berufsverbände, Interessensvertretungen
- Professioneller «Habitus»

*Häufig kommt hier dazu, dass theoretisch fundierte Ausbildungsgänge auf akademischem Niveau (mit staatlicher Lizenz) den Berufszugang regeln.

Zweifelsohne ist das Handlungsfeld der Beratung auf dem Weg zur Profession. Gerade Verbände wie der BSO sorgen und sorgen mit grossem Einsatz für die Professionalisierung der «Beratungskunst», zum Beispiel durch Bestrebungen im Setzen von Qualitätsstandards. Auch wenn sich «Künstler» gelegentlich dagegen wehren. Ein zentraler Aspekt von Professionalisierung auf der individuellen Ebene ist durch explizierte Beratungskonzepte von Beratenden repräsentiert. «Kunstgriffe» sollen dabei zumindest im Nachhinein auf der Basis einer definierten professionellen «Landkarte» reflektiert werden.

Eine Schwierigkeit besteht darin, dass beraterische Handlungsfelder auch im Rahmen der Prozessberatung im Hintergrund schon von ganz verschiedenen anderen Professionen besetzt sind. So existieren bei Beratungsfachleuten Professionsvorstellungen aus der Medizin, der Pädagogik, der Psychologie oder der Betriebswirtschaft etc. Bedeutet nun Professionalisierung auch Verwissenschaftlichung und Akademisierung?

Beratung als Wissenschaft

Wissenschaft ist die Erweiterung des allgemeinen Wissens durch Forschung, dessen Weitergabe durch Lehre geschieht. Als Forschung gilt die methodische Suche nach neuen Erkenntnissen sowie deren systematische Dokumentation und Veröffentlichung in Form von wissenschaftlichen Arbeiten. In der schweizerischen Hochschullandschaft wird Grundlagenforschung (Universitäten) von Praxisforschung (Fachhochschulen) unterschieden. Die Praxisforschung weist eine grosse Nähe zur Qualitätsentwicklung im Rahmen von Professionalisierungsbestrebungen auf (Stichworte: Evaluationen, Wirksamkeitsforschung).

Im angelsächsischen Sprachraum ist man eher gewohnt, «praktische» Ausbildungsgänge auf Hochschulebene anzusiedeln und da auch Praxisforschung zu betreiben (z. B. Gesundheitswissenschaften, Life Science). In der Schweiz ist dies innerhalb der noch jungen Fachhochschulen im Aufbau begriffen.

Verwissenschaftlichung dient als Professionalisierung immer auch der Legitimation eines Berufsstandes und seiner Handlungsfelder, die Legitimation erfolgt in der Regel über Standardisierung und wissenschaftliche Beglaubigung. Hier treffen sich Wissenschaftlichkeit und Professionalität. Zudem hat das Etikett «Wissenschaftlichkeit» im Markt, aber auch bei Beraterinnen und Beratern in der Regel einen hohen Status.

Nun widersetzt sich jedoch Beratung als fallbezogene «Kunst»-Praxis der Verwissenschaftlichung. Beratung ist zudem keine homogene Disziplin, weil sie keinen homogenen Gegenstand hat: Beratungssituationen sind so unterschiedlich wie die Probleme oder Fragestellungen die zu ihnen führen. Wie sind Eheberatung und Unternehmensberatung miteinander vergleichbar? Was ist das Gemeinsame von Lehrer-Teams in Schulhäusern und drogenabhängigen Klienten, von Immobilien suchenden Anlegern und Kundensystemen, die eine IT-Beratung wünschen?

Auch bezüglich Methodologie existiert wenig Gemeinsamkeit: Hilfestellungen in akuten Krisensituationen müssen anders geplant werden als Irritationen oder ein Wissenstransfer, eine intern verordnete Beratung im Dreiecksverhältnis benötigt eine andere Kontraktierung als ein freiwilliges Coaching mit einem externen Berater.

Vielleicht fehlen deshalb gesicherte Erkenntnisse über die Wirksamkeit von verschiedenen praktizierten Beratungsmodellen weitgehend. Berater/innen evaluieren und beschreiben ihre Arbeit meist selber und dies in der



Regel lediglich über die Zufriedenheit ihrer Kunden. Der positive Effekt ist, wie oft im Beratungsgeschäft, Selbstzuschreibung, allenfalls eine Zufriedenheitserhebung. Vieles wird zur Glaubenssache. Erkenntnisorientierte Wissenschaftlichkeit kann hier trotz aller Hindernisse nur dienlich sein.

Fazit

Zweifel und Neugierde sind der Beginn der Wissenschaft. Wer nichts anzweifelt, prüft nichts. Wer nichts prüft, entdeckt nichts. Auch wenn es erst später klar werden sollte, dass es gar nicht zu entdecken gab. Kunst ist zudem nicht nur Intuition, sondern auch Reflexion unter Bezugnahme zu Modellen. Auch wenn der am Anfang des Textes im Zitat erwähnte Steinwurf ein erfolgreicher Kunstgriff war, gehört es zur Professionalität des Beraters als «reflective practitioner», an seiner Wirkung und an derjeniger seiner Intervention zu zweifeln und diese zu überprüfen oder überprüfen zu lassen. Und dies eben leidenschaftlich und neugierig. Für diesen Distanzierungsprozess kann Wissenschaftlichkeit gut sein. Was wiederum der Professionalisierung des Berufsstandes dient. Die am Schluss des Zitates erwähnte Zufriedenheit des Beraters kommt zu früh, es mangelt ihm an der Kunst des produktiven Zweifelns. Dazu bräuchten wir keine Beratungswissenschaft.

Literatur

- Bertram, G. W. (2005). *Kunst – Eine philosophische Einführung*, Stuttgart: Reclam.
- Groth, T. (1999). *Wie systemtheoretisch ist «systemische Organisationsberatung»? 2. Auflage*, Münster: Lit-Verlag.
- Moldaschl, M. (2009). *Beratung als Wissenschaft, als Profession oder Kunst?* In: Möller, H., Hausinger, B. (Hrsg.). *Quo vadis Beratungswissenschaft?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.19–41.
- Kühl, St. (2008). *Coaching und Supervision*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften



Beratung als Hochschulausbildung¹ – Kann man Supervision studieren?

Die Supervisionsausbildung als akademische, das heisst theoriegeleitete und praxisorientierte Ausbildung zeigt seit Jahrzehnten, dass sich hier Theorie und Praxis-Reflexion sowohl für die Ausbildungsteilnehmenden als auch die gesamte Professionsentwicklung gewinnbringend ergänzen und befruchten.

Um es gleich vorwegzunehmen: selbstverständlich gibt es an den Universitäten und Hochschulen sehr gute Studiengänge für die Ausbildung zum Supervisor, zur Supervisorin, die den Ausbildungsstandards der Berufs- und Fachverbände (hier DGSv und damit auch BSO) entsprechen. Und um auch gleich meine Position zu dieser Frage klar zu beantworten: Als Professorin für Supervision an einer Hochschule und als Leiterin eines entsprechenden Masterstudiengangs weiss ich, dass eine Hochschule hervorragend ausgebildete Supervisorinnen und Supervisoren hervorbringen kann. Lassen Sie mich dies nun im Einzelnen darlegen.

In den unterschiedlichen Zusammenhängen meiner Tätigkeiten wurde ich immer wieder mit dieser Frage der Hochschulausbildung konfrontiert, meist in sehr skeptischer Tönung. Als Absolventin der ersten Universitätsausbildung für Supervision, des Diplom-Aufbau-Studiengangs an der Universität Kassel (seit 1976, damals Gesamthochschule Kassel), erstaunt mich die Verwunderung jedes Mal aufs Neue – denn weshalb sollte es nicht gehen? Dies fragten auch beinahe alle europäischen Kolleginnen und Kollegen, mit denen ich in internationalen EU-Projekten zur Professionalisierung der Supervision² zusammengearbeitet habe; denn im nicht deutschsprachigen Raum ist die Supervisionsausbildung überwiegend an Universitäten angesiedelt, meist als Masterstudiengang.

¹ Hiermit sind Universitäten und (Fach-)Hochschulen gemeint.

² EU-Grundtvig-Programm «Counselling in a multicultural Europe – a key competence within lifelong learning», 2008–2010. EU-Sokrates-Projekt «Curriculum development: Supervision, coaching and organizational development under the intercultural point of view» (Okt. 2004 bis Okt. 2006). Hierzu auch: Ehmer/Goeschel (2010)

Anforderungen an eine Supervisionsausbildung

Für eine Supervisionsausbildung halte ich es für unerlässlich, dass die Teilnehmenden sowohl über Berufs- als auch Supervisionserfahrung, in der Rolle der SupervisandInnen, verfügen. Sie sollen nicht nur Methodenkenntnisse für die Arbeit mit Menschen mitbringen, sondern sich mit dem Spannungsfeld Person – Rolle – Organisation auseinandergesetzt haben, insbesondere mit sich selbst als Person und als Rollenträger. Sie sollen ein wirkliches Interesse an den Dynamiken in Organisationen, deren Strukturen und Logiken, am Zusammentreffen von Mensch und Organisation, den Möglichkeiten und Grenzen darin, an der Person als Rollen- und Funktionsträger und auch an deren professionellen und persönlichen Entwicklungswünschen haben. Auf dieser Grundlage setzen sich angehende SupervisorInnen mit den neu zu erwerbenden Kenntnissen auseinander, durchdringen Inhalte, Konzepte und Theorien sowohl intellektuell als auch praktisch.

Die Anforderungen an die Ausbildung haben sich, entsprechend der veränderten Erwartungen und Bedarfe der Kunden und Auftraggeber, stark verändert. Zunehmend mehr reflexive Tätigkeiten (insbesondere auch in Führungsrollen³), neue Herausforderungen in den veränderten Arbeitswelten (Stichwort Individualisierung, Globalisierung, virtuelle Teams usw.⁴) und ein deutlich wachsender Beratungsmarkt fordern die Entwicklung und Professionalisierung von Supervision.⁵

Professionalisierung der Supervision

Der Professionalisierungsprozess von Supervision durchlief verschiedene Strömungen und Ausrichtungen. Die unterschiedlichen Beratungssettings von Supervision

³ vgl. u. a. Buchinger (1998), 2002), Buchinger/Schober (2006).

⁴ vgl. hierzu u. a. Hausinger (2008).

⁵ vgl. u. a. DGSv (Hrsg.) (2008): Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten. Köln: DGSv.



machen dies evident: Einzel-, Gruppen-, Teamsupervision bildeten sich parallel zu den Methoden Einzelfall, Gruppenarbeit, Gemeinwesenarbeit und Sozialmanagement heraus. Die Öffnung hin zum Profitbereich und die stärkere Betonung des Organisationsbezuges (neben dem Personenbezug) hatte der Supervision eine Reihe neuer Impulse gegeben, die ihrerseits unmittelbar an das hergebrachte Kompetenzprofil von SupervisorInnen anknüpften bzw. zum Teil aus diesem heraus entwickelt wurden: Coaching, Teamentwicklung, Projektmanagement, Organisationsberatung, Moderations- und Präsentationstechniken sowie Konfliktmanagement und die Arbeit mit grossen Gruppen gehören zu den Standards des Anforderungsprofils von SupervisorInnen.⁶

Die seit gut 30 Jahren im deutschsprachigen Raum auch durch Berufs- und Fachverbände etablierte Beratungsform der Supervision hat durch ihre Vertreterinnen und Vertreter in Wissenschaft und Forschung beständig an ihrer Professionalisierung gearbeitet: Kongresse, wissenschaftliche Tagungen⁷, Forschungsprojekte und nicht zuletzt auch zahlreiche Diplomarbeiten und Masterthesen tragen dazu bei. Zur Legitimation der Berufsgruppe ist es unerlässlich, empirisch zu erforschen, was Supervision bewirkt, wie Supervision «gemacht» wird, welche Effekte einer Beratung zu beobachten sind – und mit welchen theoretischen Konzepten diese Beratung zu begründen ist. Hier leisten die Hochschulen mit den Supervisionsstudiengängen einen wesentlichen Beitrag, wobei nicht unerwähnt bleiben soll, dass einige Projekte nicht ohne Kooperation mit privaten Ausbildungsinstituten zu erfolgreichen Ergebnissen gekommen wären.

Aufbau eines Masterstudiengangs⁸

Ein Supervisionsstudium zeichnet sich neben der Theorievermittlung und Theoriegenerierung durch eine ausgeprägte Handlungsorientierung aus. Die Anwen-

dung von Supervision – in Lern- und Lehrsupervision – hat neben dem reflexiven zugleich einen Handlungsbezug. Supervision sucht Lösungen und erschliesst Ressourcen, die konstruktives Handeln ermöglichen. Das Studium vermittelt insbesondere Kompetenzen in folgenden Bereichen:

- Person (Identität, Rolle, Selbst-/Fremdbild, Selbstreflexion)
- Gruppe und soziale Komplexitäten (Kontext, Kommunikation, Dynamik)
- Organisation (organisationale Strukturen, Zusammenhänge und Kulturen, Führung, wirtschaftliche Grundkenntnisse)
- Gesellschaft (Mensch und Arbeit, Globalisierung, Kultur, Interkulturalität, Diversity, Gender)

Und es verknüpft auf systemische Weise die Aspekte: «Person – Rolle – Organisation». Über die einschlägigen human- und gesellschaftstheoretischen Grundlagen der Supervision, die Theorien der Organisation und die Grundlagen der Supervisionstheorien und ihren Handlungsbezügen hinaus werden auch Ethik, Berufsbild/-geschichte und -politik, Empirie/Aktionsforschung und Recht als Lehrinhalte behandelt.

Praxisorientierung versus wissenschaftliche Orientierung?

Der Masterstudiengang reflektiert den jeweils aktuellen Stand der begrifflichen Abstraktionen und handlungsbezogenen Entwicklungen zum Gegenstand Supervision. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erweitern ihr beraterisches Handlungsrepertoire in Bezug auf Supervision, so dass sie schliesslich selbstständig Beratungsprozesse akquirieren, durchführen, abschliessen, auswerten und dokumentieren können. Im Rahmen eigener Reflexions- und Forschungsarbeiten können sie am wissenschaftlichen Diskurs teilhaben und die eigene

⁶ vgl. auch Ehmer/Buchinger (2005).

⁷ Hinweis: Werkstatt-Tagung «Supervision und Forschung» vom 25.-26.2.2011 in Leipzig. www.dgsv.de/tagungen

⁸ Am Beispiel des Masterstudiengangs «Supervision» an der EH Freiburg i. Br., www.eh-freiburg.de/308.html

Identität und eine berufspolitische Haltung zum Berufsbild Supervisor/Supervisorin entwickeln.

In dieser intensiven fachlichen, empirisch gestützten Auseinandersetzung sehen wir einen klaren Vorteil für die Entwicklung sowohl eines eigenen professionellen Profils als auch der professionellen Community insgesamt.

Beispiele für empirische Untersuchungen

Der Studiengang wird mit der Masterthesis, einer eigenständigen wissenschaftlichen Arbeit, zum Teil mit empirischen Erhebungen, abgeschlossen. Beispiele für Themen sind: «Neurobiologische Erkenntnisse und deren Bedeutung für die supervisorische Praxis», «Selbstständigkeit und Supervision – eine Möglichkeit zur Existenzgründung» oder «Der Supervisor im Risikomanagement der Kinder- und Jugendhilfe. Supervision im Kontext Kindeswohlgefährdung».⁹

Im Verlauf der Studiengänge haben sich bisher bereits einige gemeinsam durchgeführte Forschungsprojekte gebildet, unter anderem: «Evaluation der Ausbildungssupervision an der Hochschule für Pädagogik und Soziale Arbeit (HPSA-BB)», «Supervisions- und Evaluationsprojekt ARGE Freiburg», EU-Grundtvig-Program Lifelong Learning «Counselling in a multicultural Europe – a key competence within lifelong learning» oder die supervisorische Begleitung des Projekts «Rock Your Life!» an der Zeppelin-Universität in Friedrichshafen.

Potenziale des Supervisionsstudiums

Es zeigt sich, dass die Etablierung der Hochschulausbildung für Supervision der Professionalisierung und wissenschaftlichen Legitimation von Supervision einen deutlichen, und auch notwendigen, Schub gegeben hat. Sowohl die Community als auch der Markt, die Auf-

traggeber, fragen nach fundierten Erkenntnissen zur Wirksamkeit von Supervision. Supervisorinnen und Supervisoren als PraktikerInnen profitieren von der wissenschaftlichen Weiterentwicklung – sofern die Forschungsergebnisse und die Erkenntnisse in praktisch-methodisches Handeln übersetzt werden. Die Forschung profitiert von den Erfahrungen in und aus der Praxis – und ist darauf angewiesen. Es zeigt sich, dass die Praxis der Supervision der wissenschaftlich fundierten Theoriebildung zum Teil weit voraus ist. Hier gilt es, Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis im wissenschaftlichen Diskurs zu überprüfen und zu verankern – und wiederum weiter zu entwickeln.

Die Ausbildung in Studiengängen und damit die Etablierung des Fachs «Supervision» an den Hochschulen bieten hier die erforderliche und gleichzeitige hervorragende Möglichkeit, Theorie und Praxis unmittelbar zu verknüpfen – denn nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie!

Literatur

Buchinger, K. (2002): Supervision in Wirtschaftsorganisationen, in: Zeitschrift Supervision – Mensch, Arbeit, Organisation, 2:2002, S. 47–54.

Buchinger, K. und Schober, H. (2006): Das Odysseusprinzip. Leadership revisited. Stuttgart: Klett-Cotta.

Ehmer, S. und Buchinger, K. (2005): Supervision und Coaching von Gleichem zu Unterschiedlichem und umgekehrt, in: DGSv-aktuell, 4/2005.

Ehmer, S. und Goeschel, D. (Hrsg.) (2010): Interkulturelle Perspektiven in Supervision und Coaching – Intercultural perspectives in supervision and coaching, Kassel: university press.

Haubl, R. und Hausinger, B. (Hrsg.) (2009): Supervisionsforschung: Einblicke und Ausblicke. Interdisziplinäre Beratungsforschung, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Hausinger, B. (2008): Supervision – Organisation-Arbeit-Ökonomisierung. München: Rainer Hampp Verlag.

⁹ Liste der Masterthesen unter:
www.eh-freiburg.de/308_889.html, Downloads

> **Hermann Kündig**, Psychotherapeut, Supervisor und Coach.
Leitet zusammen mit Elisabeth Fröhlich die Masterstufe der Ausbildung
«MAS Supervision und Organisationsberatung für Fachleute in Bildung und
Personalentwicklung» der Akademie für Erwachsenenbildung (aeB Schweiz) und
der Pädagogischen Hochschule des Kantons St. Gallen (PHSG)



Wissenschaftsfundierte Beratungsausbildung oder Ausbildung von Beratungswissenschaftlern?

Gedanken zur Verwissenschaftlichung eines traditionell handwerklichen Berufsfeldes

An Hochschulen werden heute Masterlehrgänge für Supervision, Coaching und Organisationsberatung angeboten. Wozu sollen diese wissenschaftsbasierten Lehrgänge die Absolvierenden, die ja bereits professionelle Beratungspersonen sind, befähigen? Was spricht dafür, aus dem alten Handwerk der Beratung eine wissenschaftliche Disziplin zu machen und die Praktikerinnen und Praktiker in die Rolle der Forschenden hineinzuführen? Und was sind die Probleme, die sich aus dieser neuen Rolle für die Beteiligten und die Beratungsforschung ergeben?

Beratungswissenschaft: Was ist das?

In der Debatte um eine Beratungswissenschaft gibt es bis heute noch keine begriffliche Übereinstimmung. Ein Teil der Fachwelt bezweifelt, dass es eine Beratungswissenschaft überhaupt brauche. Das zeigte zum Beispiel die Diskussion am Kongress der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) im Jahr 2008 deutlich. Unterdessen erscheint der Begriff wie selbstverständlich zur Bezeichnung von Ausbildungen und als Buchtitel. Meist wird er im Zusammenhang mit der Überzeugung verwendet, dass Aussagen über Beratungshandeln und über Beratungskonzepte grundsätzlich immer theoretisch und empirisch zu fundieren seien (z. B. Ausschreibung des Masterstudiums in Beratungswissenschaft der Universität Heidelberg, 2010). Oder er widerspiegelt die Annahme, es gebe formatübergreifend eine genügende Anzahl gemeinsamer Wissensbestände (z.B. Fatzner 2005), die man nur aufarbeiten und systematisch darstellen müsse. Einige Autoren befassen sich darüber hinaus damit, Beratungswissenschaft wissenschaftstheoretisch zu verorten, etwa als Systemtheorie oder als Handlungstheorie (z. B. Möller et al. 2009).

Diese Bemühungen stehen noch am Anfang, es ist aber abzusehen, dass sich in einigen Jahren der Begriff «Beratungswissenschaft» mit ähnlicher Selbstverständlichkeit liest wie zum Beispiel der Begriff «Erziehungswissenschaft» oder neuerdings «Psychotherapiewissenschaft». Bis eine allgemein akzeptierte Begriffsbestimmung vorliegt, scheint es sinnvoll, Beratungswissenschaft als «diskursive Klammer» (Busse 2008) um alle Bemühungen zu verstehen, beraterisches Handeln theoretisch und empirisch zu abstützen.

Wer soll forschen?

Anders als die Beratungswissenschaft scheint der Begriff der Beratungsforschung unbestritten zu sein. Viele Autoren orten weiterhin grossen Forschungsbedarf im Zusammenhang mit Beratung. Die Frage stellt sich, wer diese Forschung machen und wo sie institutionell angesiedelt werden soll.

Zur besseren theoretischen und empirischen Absicherung von Beratung kann unseres Erachtens jede engagierte professionelle Beratungsperson beitragen. Die Praktikerinnen und Praktiker haben häufig ein ausgeprägtes Gespür dafür, in welchen Bereichen ihres Arbeitsfeldes «ungesicherter Boden» besteht. Weshalb sollten sie diese Sensibilität und ihre (ja genuin zum Beraterberuf gehörende) Rollenkompetenz nicht für die Ausgestaltung der Rolle des forschenden Praktikers nutzen?

Damit sie ihren Namen verdient, muss die Beratungsforschung allerdings grundsätzlich kritisch und ergebnisoffen sein und den methodischen Ansprüchen, wie sie in den Sozialwissenschaften gelten, genügen. Das scheint selbstverständlich, ist es aber nicht. Die meisten der bisher von schreibenden Beratern vorgelegten Arbeiten fungieren offen oder verdeckt als Vehikel, um eine bestimmte Position oder ein Verfahren zu propagieren oder zu legitimieren. Kritische Abhandlungen sind eher selten. Das hat wohl auch damit zu tun, dass



sich die Systeme Beratung und Forschung in ihren Zielen eben doch grundsätzlich unterscheiden: Während Beratung immer auf die Verbesserung bzw. Erhaltung der Handlungsfähigkeit ausgerichtet ist, muss und soll Forschung sich nicht um einen bestimmten Nutzen für das Forschungsobjekt kümmern, was bei den betroffenen Personen zu Verunsicherungen führen kann. Wer sich als Beraterin bzw. als Berater an der Forschung beteiligt, muss lernen, mit diesem Widerspruch umzugehen. Unsere Erfahrungen zeigen, dass viele dies auch schaffen.

Jede engagierte Beratungsperson kann also zur besseren wissenschaftlichen Abstützung von Beratung beitragen, sofern sie in einer fundierten Weiterbildung dazu befähigt wurde. Der Gewinn besteht in gleichem Masse für die Beratungswelt wie für die Beratungsperson selbst: Eine Partizipation der Praktiker am Forschungsgeschehen passt zu unserer Überzeugung, dass der forschende Habitus sowieso konstituierendes Merkmal des professionellen Selbst einer jeden Beratungsperson sein sollte (Fröhlich/Kündig 2007).

Wie könnte geforscht werden?

Für die Beratungsforschung, zumindest wenn es um die dyadische Beratung geht, liegt es nahe, die Erfahrung der Psychotherapieforschung zu nutzen. Diese begann als erste moderne Forschungsrichtung, sich mit der Veränderung menschlichen Erlebens und Verhaltens durch professionelle, konzeptgeleitete Interaktion zu beschäftigen. Dank der Meta-Studie von Grawe et al. (1994, 2000) wissen wir heute nicht nur, dass die Psychotherapie wirkt, sondern auch, welches die zentralen Faktoren dieser Wirkung sind. Die Beratungsforschung steht heute unter anderem vor der Aufgabe, analog dazu ihre Wirksamkeit und ihre Wirkungsweise nachzuweisen. Leider kann sie nicht wie Grawe auf

Hunderte von Studien zurückgreifen und daraus eine Bilanz erstellen. Beratung (im institutionellen Arbeitskontext) muss erst in den Details ihrer Praxis erforscht werden. Hier ist der Forschungsstand noch gering, auch wenn zum Beispiel in der Organisationsforschung in letzter Zeit viel gemacht wurde (vgl. z. B. Schiersmann 2009). Grosse Arbeiten wie z. B. Petzold et al. (2003) sind noch rar. Zur Behebung der Defizite brauchen wir allerdings nicht nur oder nicht unbedingt viele grosse Erhebungen. Wir brauchen vor allem auch eine bessere und dem Gegenstand der Beratung angemessene Forschungsmethodik. Diese können wir zu grossen Teilen den Sozialwissenschaften entnehmen. Es sind Verfahren der qualitativen Sozialforschung, der teilnehmenden Beobachtung, der hermeneutischen Analyse und der Aktionsforschung. Dazu kommt eine Palette von Methoden moderner Organisationsforschung für Untersuchungen von Interventionen im Organisationskontext: Organisationsentwicklung, Organizational Learning, Arbeitsforschung etc. Aktuell finden wir in der Beratungsforschung eine Diskussion um die Vorrangstellung der Wirkungsforschung gegenüber der Prozessforschung. Dabei zeichnet sich ab, dass heute bei der wegen ihrer Legitimationsfunktion beliebten Wirkungsforschung eine gewisse Ernüchterung eintritt. Der Fokus von Forschungsvorhaben wird wohl auch in absehbarer Zukunft in gleichem Masse auf die Interaktionen (den Prozess) wie auch auf die Wirkung gelegt werden.

Fazit und Ausblick

In berufsbegleitenden, von Hochschulen getragenen Masterstudiengängen begeben sich diplomierte Beraterinnen und Berater, die zum Teil eigene Büros mit guten Auftragslagen haben, noch einmal in die Rolle von Studierenden. Im Rahmen einer Masterarbeit lassen sie sich auf ein kleines Forschungsprojekt zu einem Thema ein,

an dem sie selbst als Beratungspersonen interessiert sind, und das über dieses persönliche Interesse hinaus eine allgemeine fachliche Relevanz aufweist. Für dieses Unterfangen reservieren sie sich viel Zeit, über ein Jahr gesehen etwa 1000 Stunden. Hier liegt eine wertvolle, riesige Ressource. In ihrem Alltag haben diese Berufstätigen meist keine Zeit, sich vertieft mit neuen Erkenntnissen über Beratung zu befassen, geschweige denn, selbst forschend tätig zu sein. Natürlich werden immer Evaluationen und Reflexionen der eigenen Beratungstätigkeit durchgeführt und die Ergebnisse werden oft auch einer erweiterten Kundschaft zugänglich gemacht. Beratungsforschung ist das aber nicht. Die Kriterien, die dafür den Ausschlag geben, dass etwas als Forschung durchgehen kann, lernen viele der Studierenden erst in ihren Masterprojekten kennen. In diesen Projekten erheben sich die temporär zu Forschenden gewordenen Beratungspersonen über ihr alltägliches Tun. Sie unterziehen beraterisches Alltagshandeln und trügerische Gewissheiten ihrer Zunft einer kritischen Analyse und lassen ihre Erkenntnisse daraus wieder in den Fachdiskurs eben dieser Zunft einfließen. Auf diese Weise kann einiges an Wissensgewinn erzielt werden, das vielleicht nicht unmittelbar, aber möglicherweise in Zukunft einmal eine Beratung als Wissenschaft konstituieren könnte. Fehlt noch die Etablierung der eingangs erwähnten «diskursiven Klammer», welche die Einzelforschungstätigkeiten zusammenfasst und dem notwendigen interdisziplinär und interinstitutionell angelegten Diskurs zuführt. Vorläufig wird diese Funktion vielleicht am einfachsten noch den Berufsverbänden übertragen. Mittelfristig muss man sich eine solche Einrichtung aber wohl eher als Netzwerk diverser Akteure von den hier beschriebenen forschenden Praktikerinnen und Praktikern über die Fachhochschulen bis hin zu spezialisierten universitären Teams vorstellen. Auch in dieser Frage besteht noch Forschungsbedarf.

Literatur

- Busse, Stefan (2008). Wovon wollen wir sprechen? Bericht über das 1. Beratungswissenschaftliche Symposium vom 7. – 8. November 2008 an der Universität Kassel, Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv).
- Fatzer, Gerhard (2005). Gute Organisationsberatung. Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft. Bergisch Gladbach: EHP.
- Fröhlich, Elisabeth, Kündig, Hermann (2007). Gedanken zur Gestaltung einer professionellen Beratungsausbildung, In: OSC 2/07, S. 195–204.
- Grawe, Klaus et al. (2000). Psychologische Therapie, Göttingen: Hogrefe
- Möller, Heidi (Hrsg.) et al. (2009). Beratungswissenschaft quo vadis? Wiesbaden: VS.
- Petzold, Hilarion. (2003): Supervision auf dem Prüfstand, Opladen: Leske und Budrich.
- Schiersmann, Christiane, Thiel, Heinz-Ulrich (2009). Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – auf dem Weg zu einer allgemeinen Theorie der Beratung jenseits von «Schulen» und «Formaten», In: Möller, Heidi et al. a.a.O., S. 73–105.

> Associate Professor **Dr. Steffen Roth** ist Marktsoziologe an der «Yerevan State University», Armenien. Promotion in Betriebswirtschaftslehre mit Arbeiten zum Markt (Technische Universität Chemnitz), zuvor auch Innovations- und Beratungsforschung. Aktuell arbeitet er zudem an einem organisationstheoretischen PhD-Projekt (Universität Genf). <http://steffen-roth.ch>

> **Elisabeth Bachofen**, MAS Supervision und Organisationsberatung, Schwerpunkt interne Unternehmenskultur, Kommunikation und Prozessmanagement. Seit 2004 Geschäftsführerin der bb-com GmbH. Mitglied der Redaktionskommission des BSO-Journals. bachofen@bb-com.ch



Der Wirtschaftsberatungscluster als Forschungsobjekt

Ein Forschungsbericht zur Umfrage beim Wirtschaftsberatungscluster WBCB Bern-Espace-Mittelland

Ausgangslage für die Forschungskooperation war die Feststellung, dass im WBCB fast ausschliesslich Mitglieder der Stadt Bern vertreten sind. Dieses Forschungsinteresse wurde seitens des WBCB-Vorstands an das Kompetenzzentrum Unternehmensführung der Berner Fachhochschule herangetragen, die in Workshops einschlägige Problemlagen herausarbeitete bis hin zur Frage nach der Sicherung der Qualität von Beratungsdienstleistungen. Die Resultate der quantitativen und qualitativen Befragung der Mitglieder des WBCB sind auch für andere Beratungsnetzwerke und Verbände von Interesse.

Als aufschlussreiches Resultat kann festgehalten werden, dass Wissenschaftlichkeit nicht per se zu einer besseren Qualität von Beratungsdienstleistungen führt, jedoch aber eine wichtige Rolle spielt im Hinblick auf die Distanzierung der Beratung von sich selbst und vom Auftraggeber, was wiederum als Qualitätsmerkmal gelten kann: Distanz fördert Fantasie, Innovation und neue Lösungen – und all das gilt gemeinhin als Merkmal guter Beratung.

Unterschied: Qualitative und quantitative Forschung

Die Mitglieder des BSO-Verbands wie auch des WBCB¹ sind Anbieter von Support- und Beratungsdienstleistungen, die sich an praktischer Forschung orientieren. Dies ist ersichtlich an den Schwerpunkten zum Beispiel der AEB-Masterausbildung für Beratungswissenschaft, die

¹ Der WBCB ist ein Cluster-Netzwerk von weit über 500 klein- und mittelständischen Beratungsunternehmen aus der Region Bern-Espace-Mittelland und wird von einem zwölfköpfigen Vorstand geführt und von der INNOBE AG gemanagt. Er gliedert sich in die Fachgruppen Recht, Treuhand/Revision, Unternehmensberatung, Finanz, Public Affairs, Ausbildung, Human Resources, Mentoring und Verbandswesen/Industrie- und Handelsvertretungen. Etliche Themen und Events werden zusammen mit dem Medical- oder IT-Cluster organisiert (www.wbcb.ch).

eher auf Prozessberatung im Sinn von Edgar Schein ausgerichtet ist, im Gegensatz zur Unternehmensberatung. Dabei fällt auf, dass auch unterschiedliche Analysemethoden bevorzugt werden. Unternehmensberater arbeiten häufiger mit quantitativen Analysemethoden², während BSO-Berater qualitative Methoden³ bevorzugen⁴. Hierin spiegelt sich die praktische Dimension einer wissenschaftlichen Diskussion, deren Teilnehmer von unterschiedlichen Methodologien «überzeugt» sind.

Unterschied: Angewandte und theoretische Forschung

In der Schweiz wird zwischen Universitäten und Fachhochschulen unterschieden. Universitäten stehen für theoretische Forschung mit quantitativem und je nach Fachrichtung auch qualitativem Forschungsdesign, während Fachhochschulen den Praxisbezug betonen.

Unterschied: Auftragsforschung und angewandte Forschung

Auftragsforschung bezieht sich auf Forschungsaufträge, die von privaten oder öffentlichen Institutionen und Firmen an Universitäten und Fachhochschulen herangetragen werden. Im Kontext der Beratungsforschung fällt auf, dass sich die angewandte Forschung mitunter kaum mehr von eben jener Form der Auftragsforschung unterscheiden lässt, die professionelle Berater tagtäglich leisten.

Unterschied: Forschung und Beratung

Berater stehen täglich vor neuen Herausforderungen, die in dieser Art noch nicht da gewesen sind, auch wenn gewisse Ähnlichkeiten von Situationen zur Spezialisierung von Beratungsdienstleistungen und damit zu einer gewissen Lernbarkeit und Standardi-

² Fragebogen mit statistischer Auswertung.

³ Befragung mit Interviews und Gruppendiskussionen.

⁴ Näheres dazu in der Masterarbeit von Lisa Bachofen zur Mitarbeiterbefragung (AEB Zürich, 2010) sowie im Artikel von Hermann Kündig auf Seite 9 dieser Ausgabe.



sierung führen können. Die jeweils neuen Konstellationen und Situationen verlangen individuelle Vorgehensweisen bei der Analyse, der Erarbeitung von Lösungskonzepten und deren Umsetzung. Die Befragungen zur Situationsklärung, die Erhebung von Datenmaterial, das Erforschen von Umständen, Ursachen, Ressourcen und Möglichkeiten zeigen viele Gemeinsamkeiten mit wissenschaftlicher Forschungsarbeit auf. Berater erhalten Aufträge zur Problemlösung ebenso wie die höheren Bildungsinstitutionen – und sie arbeiten mit Methoden, die sowohl qualitative wie quantitative Erhebungen beinhalten. Sind Berater also Forscher?

Unterschiede im Freiheitsgrad

Während Auftraggeber von der Auftragsforschung vor allem eine gut formulierte Lösung des von ihnen identifizierten Problems erwarten, kann es bei Aufträgen der angewandten Forschung zunächst um die Identifikation und allenfalls um die Reformulierung des Problems gehen. In diesem Sinne sind angewandte Forscher, anders als viele Unternehmensberater, ihrem Selbstverständnis nach nicht das Taxi, das «den Kunden» dort abholt, wohin er sich nach dessen Meinung verlaufen hat. Vielmehr können angewandte Forscher Landkarten offen legen, auf deren Grundlage man sich an der nächstgelegenen Bushaltestelle treffen kann. Entsprechend, und gerade auch der Skepsis gegen die eigene Branche wegen, bietet sich die angewandte Forschung als «Guide» an.

In diesem Sinne besteht die Option, dass sich die Beraterzene nicht ihrerseits beraten lässt, sondern sich durch Forschung weiterentwickelt.

Unterschiede auch in der Qualität?

Eine Überbetonung des Unterschieds zwischen angewandter und Grundlagenforschung ist dabei in nahezu jeder Hinsicht nachteilig: Zum einen weil sie zu übersehen und damit zu verschleiern hilft, dass Theorie ihrerseits als das beobachtet werden kann, was

wir eilfertig als Praxis von ihr abgrenzen. Und zum anderen eben auch, weil in der Praxis der angewandten Forschung auf die Abgrenzung zur sogenannt theoretischen Grundlagenforschung bedeutend mehr Wert gelegt wird als auf die Abgrenzung zu weiteren Formen der praktischen, angewandten Forschung, zum Beispiel im Kontext der Unternehmensberatung.

Indem die Grenzen verschwimmen, liefert die Beratungsforschung nach wie vor vornehmlich teils schillernde, grösstenteils aber schlichtweg oszillierende Momentaufnahmen. Insbesondere dann, wenn es um die durchaus forschungsrelevante Frage der Qualität von Beratungsleistungen geht.

WBCB als exemplarischer Fall

Das einleitend genannte Forschungsproblem lief auf eine als unzureichend empfundene geografische Verbreitung des Wirtschaftsberatungsclusters Bern-Espace-Mittelland hinaus. Das Forschungsdesign sah entsprechend drei Wellen vor:

1. Eine qualitative Befragung mittels Crowdsourcing als Erhebungsmethode zur Ermittlung der Problem- und Lösungsdimensionen.
2. Eine quantitative Fragebogenerhebung zur Gewichtung der einzelnen Problem- und Lösungsdimensionen.
3. Ein Crowdsourcing-basiertes Massenbrainstorming zum Zweck der Diskussion geeigneter Reaktionen auf identifizierte Problemlagen sowie der Umsetzbarkeit und Erwünschtheit der jeweiligen Problemlösungsstrategien.

Die einzelnen Wellen lieferten dann unterschiedliche Ergebnisse: Die quantitative Umfrage zeigte auf, dass die Mitglieder überwiegend zufrieden sind. Die Crowdsourcing-Befragung und die qualitativen Interviews liessen auf moderate Unzufriedenheiten sowie auf folgende Handlungs(bedarfs)felder schliessen:

- Berater-Qualität beurteilen – aber wie? Mögliche Antwort: Standards setzen, etwa in Form des WBCB-Markenberaters.
- Überregionale Kontakte zur Milderung der regionalen Konkurrenzsituation.
- Fachrelevante Projekte (Weiterbildung).
- Erfahrungsaustausch, ERFA-Gruppen.
- Ausbau der Vernetzung und der Erreichbarkeit zwischen Beratern sowie der Kenntnis über das jeweilige Spezialwissen. Ziel: Kooperationsfähigkeit im Hinblick auf Grossprojekte.
- WBCB als Vermittlungsstelle zwischen Beratungssuchenden und Anbietern.
- Back to the roots: Vernetzung von Wirtschaft und Gesellschaft.

Zusätzlich entstanden im Zuge der Interviews einige interessante Ideen:

- *Nachwuchsförderung*: Konkret werden Eintrittsbarrieren benannt, die weniger den Cluster im Besonderen betreffen als vielmehr den Zugang zum Beratungsmarkt im Allgemeinen. Mentoring-Programme und die Übernahme von Patenschaften für junge Berater werden dabei als Gegenmassnahmen genannt.
- *Fachgruppen*: Ausbildung und Lernen in den Themenbereichen Change und Organisationsentwicklung.
- *Weiterbildung*: Nicht nur junge Berater wünschen das, sondern auch erfahrene zur Sicherung von Basistugenden und -fähigkeiten.
- *Qualitätsförderung*: Etablierung konkreter und transparent formulierter Qualitätsstandards für Berater, die Mitglieder des WBCB oder weiterer berufsständischer Vereinigungen sind – Zertifizierungsmöglichkeit.
- *Klientenprofessionalisierung*: Die Kernidee hierbei liest sich wie folgt: Der WBCB und Hochschulpartner kooperieren nicht nur mit Beratern, sondern eben auch mit Klienten. Das Ziel: Klienten dergestalt zu informieren, dass sie künftig selbst entscheiden können, welche Art von Beratungsleistungen sie benötigen.

Qualitätssicherung mit Hochschulpartnern

Für den WBCB ergäbe sich daraus die Aufgabe, für Selektionskriterien sowie für ein Angebot an Weiterbildungs- und Zertifizierungsmassnahmen zu sorgen – allenfalls eben in Kooperation mit einer Hochschuleinrichtung. Mit Blick auf die Psychotherapie-Ausbildung erscheint das insofern als angemessen, als beide Berufsstände Leistungen erbringen, die in Sachen Qualität schwer messbar sind. Entsprechende Ausbildungs- und Qualitätsstandards könnten kleinen und jungen Beratungsunternehmen helfen, Fuss zu fassen.

Wissenschaft(lichkeit) und Beratung(serfolg)

Wissenschaftlichkeit bietet sich *der Beratung* an nicht als *die*, wohl aber als *eine* vielversprechende Technik der *Distanzierung*, nicht nur zu sich selbst, sondern auch zum Auftraggeber. Diese Distanz muss man sich jedoch

leisten können. Angewandte Forschung kann das immer dann, wenn sie sich nicht «zur mit Steuermitteln subventionierten Beratung» umerfindet. Beratung kann sich diese Distanz ihrerseits immer dann leisten, wenn sie nicht auf jeden Auftrag existenziell angewiesen ist.

Existenzsorgen junger Berater schaden dem Berufsstand

Das kann in den Ohren junger Beratungsunternehmen höhnisch klingen. Wenn der WBCB die Qualität seiner Mitglieder ebenso garantiert wie die faire Verteilung von Aufträgen, tut er viel für eben diese Form von Autonomie: Ein Auftrag, der letztlich auf reine Legitimationsberatung hinausläuft oder berufsethischen Prinzipien zuwiderläuft, kann abgelehnt werden. Das tut nicht nur dem einzelnen Berater gut, sondern dem gesamten Berufsstand!

Professionelle Distanz

Fantasie lässt sich vor dem Hintergrund der Unternehmensberatung kaum anders beschreiben denn als Technik der Distanzierung vom ökonomischen Prinzip. Fantasie meint demnach, sich vorstellen zu können, dass der beste Fachmann für Unternehmensnachfolge, Steuerrecht oder Accounting dort zum Laien wird, wo er seine eigene Tätigkeit und die Beziehung zum Kunden/Lieferanten in gebotener Distanz reflektieren sollte. Hier können auch beim grössten Fachexperten sinnvolle Trainingsmassnahmen ansetzen, und eben hier gilt es umgekehrt, diese Massnahmen nicht supersoft als «therapienahes» Coaching zu verkaufen, sondern eben als das, was es ist: ein Training in Sachen Distanz, Reflexivität und schliesslich Souveränität. Als etwas also, das hilft, mehr zu erkennen, mehr zu können und entsprechend mehr zu verdienen.

Hochschulen als Kreativräume

Es ist kaum erkennbar, wie diese Auseinandersetzung mit der Wissenschaft nachteilig wirken soll. Im Gegenteil verhindert sie, dass der Beratungskunde mit kostspieligen Daumenregeln konfrontiert wird. Gleichzeitig sind Universitäten und Hochschulen ein Raum, in dem sich Fantasie – und damit Neues, Innovatives – ungehemmter entwickeln und entfalten kann, weil eben nicht bereits am Ende einer Arbeitswoche der unmittelbare Anwendungsbezug gefordert wird.

Vor diesem Hintergrund lässt sich eine Annäherung von WBCB und BSO denken, und dabei diskutieren, welche Lernprozesse dies für Beratungsfachleute beider Provenienzen bedingen würde. Allein bei diesem Gedanken zeichnet sich aber bereits ab, dass beide Seiten voneinander profitieren könnten.

Literatur

Roth, S. et al. (Hrsg.) Organisation multimedial. Zum polyphonen Programm der nächsten Organisation, Carl Auer Verlag, Heidelberg, 2010.



Nicht-ärztliche Gesundheitsberufe als Wissenschaften?

Geschichtlicher Hintergrund der evidenzbasierten Medizin

Die vier Berufsgruppen Ergotherapie, Hebamme, Physiotherapie und Pflege werden in der deutschsprachigen Schweiz seit Herbst 2006 an Fachhochschulen gelehrt. Sie wurden ursprünglich erfolgreich «handwerklich» ausgerichtet an Berufsfachschulen oder Höheren Fachschulen angeboten. Es erscheint deshalb auf den ersten Blick nicht naheliegend, dass sich nun eine wissenschaftlich orientierte Ausbildung durchgesetzt hat. Im angloamerikanischen Raum und in den nordeuropäischen Ländern hingegen fanden diese Berufsausbildungen immer schon an Hochschulen statt.

Globalisierung, internationale Vergleichbarkeit und Anerkennung sowie die Förderung von kritischem Denken auf Basis von theoretischen Modellen sind aktuelle Gründe für die Akademisierung der oben genannten Berufe. Zudem dürfen ökonomische Aspekte nicht vergessen werden (medizinische Leistungen werden oft nur nach den Kosten pro Untersuchungs- und Behandlungsmassnahme gemessen, vgl. Mayer und van Hilten, 2007). In der Lehre zeigte sich das Bestreben nach Standards und höherer Anerkennung schon Anfang des 19. Jahrhunderts. Von der Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching wurde eine grosse Studie zur Bewertung der amerikanischen und kanadischen Lehre in der Medizin durchgeführt und als Flexner Report on Medical Education im Jahr 1910 publiziert. Eine der Hauptkonsequenzen dieser grossangelegten Studie war die Standardisierung der medizinischen Ausbildung. Das Ansehen des Berufs stieg dadurch bedeutsam an.

Im europäischen Raum kann seit Mitte des 19. Jahrhunderts eine Entwicklung wissenschaftlich basierter Medizin beobachtet werden. Schulungszentren für Kliniker wurden mit grossem Enthusiasmus gegründet. Erste systematische Reviews erschienen bezüglich der Wirksamkeit von medizinischer Versorgung. Der Enthusiasmus war jedoch gemischt mit einigen negativen Reaktionen. Die Kritik reichte von *evidenzbasierte Medizin sei ein alter Hut*, da in der Medizin schon immer wissenschaftlich fundiert argumentiert wurde, über sie sei eine *«gefährliche Innovation»*, ausgeführt, um Kosten zu

reduzieren und klinische Freiheit zu beschränken. Sie wird sogar auch als «Kochbuchmedizin» bezeichnet (Sackett, Rosenberg, Gray, Haynes und Richardson, 1996).

Evidenzbasierte Medizin in den nicht ärztlichen Gesundheitsberufen

Zeitlich noch weiter verzögert lässt sich diese Entwicklung mit den gleichen Hürden und Gegenargumenten in den nichtärztlichen Gesundheitsberufen nachzeichnen. Man sprach oft von einer Laune oder Modeerscheinung. Die gleichen Ängste hinsichtlich Kostenreduktion und Individualitätsverlust wurden laut, wie sie schon bei der Einführung der evidenzbasierten Medizin (EBM) geäussert wurden. Trotz allem begann nun jede Profession die Prinzipien der EBM sich eigen zu machen und eine fachbereichsspezifische evidenzbasierte Praxis (EBP) aufzubauen. Der Hintergrund der EBP und auch die ihr zugrunde liegenden Prinzipien lassen sich dennoch übergeordnet formulieren.

Sackett et al. (1996) definierten evidenzbasierte Medizin folgendermassen: «EBM is the conscientious, explicit and judicious use of current best evidence in making decisions about the care of individual patients.» Evidenzbasierte Praxis (EBP) wird in Bezug auf die Ausweitung des evidenzbasierten Prozesses auf die nicht-ärztlichen Gesundheitsberufe und die Praktiker im Allgemeinen unterdessen als der treffendere Ausdruck angesehen.

Die Entwicklung zur EBP sieht Gray (2001) als Produkt der Prinzipien Effizienz und Qualität. Effizienz übersetzt er mit «doing things cheaply» und Qualität lässt sich als «doing things better» betrachten. Dies leitet zum Prinzip «doing things right». Das Richtige zu tun, heisst jedoch nicht, immer die beste Intervention durchzuführen, sondern steht manchmal im Konflikt zur Philosophie der nicht-ärztlichen Gesundheitspraktiker: «Gutes Tun» anstatt «zu schaden». Cochrane (1972) zeigt die Ignoranz von Medizinerinnen bezüglich Effektivität von medizinischer Versorgung auf. Er

beschreibt, dass weniger als 15 Prozent aller medizinischen Interventionen auf klaren klinischen Effektivitätsuntersuchungen basierten. Bezüglich der prozentualen Verteilung angewandter, auf Effektivität untersuchter nicht-ärztlicher Therapiemethoden, lassen sich derzeit keine Zahlen formulieren.

Phasen der evidenzbasierten Praxis (EBP)

Allgemein lassen sich verschiedene Stufen formulieren, die Folgendes beinhalten:

1. Identifiziere ein Problem.
2. Suche Informationen zur Behebung des Problems.
3. Plane/kreiere eine Intervention/Handlung.
4. Führe die Intervention durch/die Handlung aus.
5. Evaluiere den Prozess/das Outcome.

Auf die EBP bezogen heisst das konkret:

1. Formuliere eine klare klinische Fragestellung basierend auf einem Problem/ einer Situation einer Patientin/eines Patienten.
2. Durchsuche die Literatur nach relevanten klinischen Artikeln/nach der relevanten klinischen Evidenz (Informationsgewinnung).
3. Evaluieren diese Evidenz in Bezug auf ihre Validität und Brauchbarkeit.
4. Implementiere brauchbare Ergebnisse in die klinische Praxis.

Sackett et al. (2000) fügen diesen vier Stufen eine fünfte hinzu:

5. Evaluiere das Outcome.

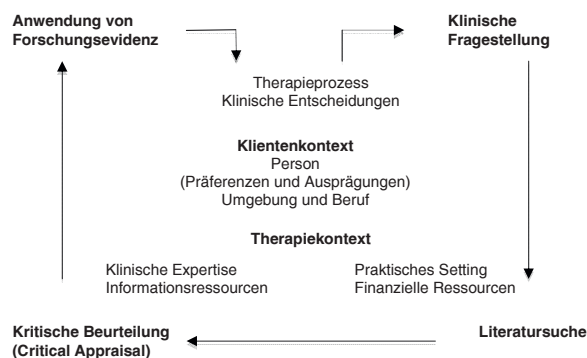


Abbildung 1: EBP in nicht-ärztlichen Gesundheitsberufen in Bezug auf den Therapieprozess

Der erste Schritt der EBP setzt die Patientin/den Patienten ins Zentrum. Damit entkräftet er das Argument, die Individualität ginge verloren.

Hinsichtlich zahlreicher nicht-ärztlicher Therapiemethoden, vor allem im muskuloskelettalen Bereich, und neuerer neurologischer Behandlungskonzepte, gibt es einerseits aus dem angloamerikanischen Raum und den nordeuropäischen Ländern Wirksamkeitsnachweise, andererseits fehlen viele Anwendungsformen und Anwendungsgebiete unterschiedlicher Methoden noch gänzlich. Bedarf besteht in hohem Mass an Validitätsuntersuchungen. Viele Effekte wurden im Rahmen anderer kultureller Gegebenheiten aufgezeigt. Die Übertragbarkeit dieser Ergebnisse auf unseren Kulturkreis ist noch nicht geklärt und muss von daher kritisch betrachtet werden.

Das kritische Betrachten ebensolcher Ergebnisse ist ein wichtiger Bestandteil der praktischen Anwendung der EBP. Meines Erachtens liegt hier auch die grösste Neuerung im Rahmen der Ausbildung innerhalb der nicht-ärztlichen Gesundheitsberufe. Es steht nicht mehr nur das Erlernen der fachspezifischen handwerklichen Fähigkeiten und der dazugehörigen Theorien im Vordergrund der Ausbildung, sondern es muss der Gebrauch weiterer neuer Werkzeuge gelehrt werden: Werkzeuge aus dem Feld des wissenschaftlichen Arbeitens, um die EBP – Stufe 2 – das Suchen und Finden der Literatur und Stufe 3, das kritische Analysieren der Literatur/Evidenz, ausführen zu können. Es impliziert das Gewinnen von Kenntnissen über Wissenschaftstheorien, quantitative und qualitative Forschungsmethoden. Es impliziert aber auch den Umgang mit deskriptiven Statistiken und der Interpretation interferenzstatistischer Anwendungen, sowie die Fähigkeit, qualitative Analysen auf ihren Gehalt, ihre Glaubwürdigkeit und ihre Übertragbarkeit hin zu überprüfen.

Als weitere Konsequenz für die Lehre ergibt sich, dass der Fokus bezüglich der ausgewählten Therapiemethoden auf schon überprüfte Methoden zu legen ist. Aktuell bestehen hier jedoch noch gewisse Grenzen, da viele Interventionen noch nicht auf ihre Wirksamkeit hin überprüft wurden. Nichts desto trotz wird sehr früh in



der Ausbildung das kritische Auge und die Fähigkeiten zum kritischen Analysieren der Literatur in unterschiedliche Unterrichtsanteile integriert. Wissenschaftliche Methoden, Statistik und Wissenschaftstheorie sind fester Bestandteil des Curriculums schon im ersten Ausbildungsjahr mit weiteren Vertiefungen in den höheren Semestern bis hin zum Verfassen einer wissenschaftlich orientierten Abschlussarbeit oft in Form einer kritischen Review zu Behandlungsmethoden.

Eine ganz andere Hürde, die noch nicht ganz erklommen ist, ergibt sich aus dem Aufeinandertreffen der ersten akademisch ausgebildeten nichtärztlichen Gesundheitsfachpersonen mit den nicht akademisch ausgebildeten Fachpersonen. Einerseits werden Zweifel an der Praxistauglichkeit der neuen Kolleginnen und Kollegen laut, andererseits lassen sich Ängste erkennen, dass die eigenen Fähigkeiten gerade in Bezug auf das wissenschaftliche Arbeiten – und damit auf das kritische Denken und Analysieren – nicht genügen könnten.

Im Weiterbildungssektor entwickelt sich ein neues Feld, da die EBP im Praxisalltag immer mehr Einzug hält. Über das Angebot wissenschaftlich orientierter Module besteht in verkürzter und damit dem schon bestehenden Wissensschatz und der Erfahrung Rechnung tragender Weise die Möglichkeit den akademischen Abschluss im Nachhinein zu erwerben. Dies stellt nicht nur für die Praktikerinnen und Praktiker eine Möglichkeit dar, sich zur Weiterqualifizierung die Basis zu schaffen, es bietet den Fachhochschuldozierenden selbst die Möglichkeit, sich für die Hochschullehre gerade in Bezug auf das «Handwerk Wissenschaft» zu qualifizieren. Trotzdem muss in der Praxis noch in verstärktem Mass Überzeugungsarbeit geleistet werden. Das Neuland statistischer und methodologischer Begriffe, das Handtieren mit wenigen aber elementaren Formeln, das Begegnen von Zahlen, das zunächst sehr theoretisch anmutende Gesicht des wissenschaftlichen Arbeitens erschweren den Aufbau eines Verständnisses für die Notwendigkeit dieser Inhalte. Sind wir bis jetzt gewohnt, Skills zu erlernen, diese direkt nach einer Weiterbildung an der Patientin/dem Patienten anzuwenden und vertiefen zu können, ist man nun konfrontiert

mit vermeintlich nicht direkt anwendbaren Inhalten. Die Erkenntnis bezüglich der Nützlichkeit des Gelernten kommt oft zeitverzögert, wie entsprechenden Rückmeldungen zu entnehmen ist.

Ob die EBP zu einem besseren Outcome am Patienten führt, muss sich erst noch erweisen. Hier gilt es, aktiv Forschung zu betreiben. Im Augenblick liegt der Fokus der Forschung auf der Wirksamkeitsüberprüfung einzelner Therapien in verschiedenen Anwendungsgebieten und auf Validierungen von Assessments. Eine Überprüfung der unterschiedlichen Wirkungen herkömmlicher «intuitiver» individueller Therapien und evidenzbasierter Therapien wird bis anhin nicht durchgeführt.

Dass die EBP aber dazu beiträgt, das eigene Handeln zu reflektieren und damit einer Form der Qualitätskontrolle zu unterziehen ist nicht von der Hand zu weisen. Abschliessend lässt sich festhalten, dass sich die EBP zunehmend gerade nicht als «Kochbuchmedizin» erweist, da es einen Bottom up-Ansatz verlangt, der die beste externe Evidenz mit individuellen klinischen Expertisen und Patientenauswahl integriert. Die externe klinische Evidenz kann informieren, nicht aber die individuelle klinische Expertise (eigene Erfahrung) ersetzen. Es ist eben diese Expertise, die es ausmacht, ob die Evidenz angewendet wird und inwiefern sie in die klinische Entscheidungsfindung integriert werden kann (Sackett et al., 1996).

Literatur

- Bennett, S. und Bennett J.W. (2000) The process of evidence-based practice in occupational therapy: informing clinical decisions. *Australian Occupational Therapy Journal* 47: 171–180.
- Kielhofer, G. (2006). The necessity of research in a profession. In: Kielhofer, G. (Ed.). *Research in Occupational Therapy*. Philadelphia: F.A. Davis Company.
- Mayer, H. und van Hilten, E. (2007). *Einführung in die Physiotherapieforschung*. Wien: Facultas.
- Sackett, D., Rosenberg, W. M. C., Gray, J., Haynes, R.B., und Richardson, W.S. (1996). Evidence based medicine: what it is and what it isn't. *BMJ*, 312, 71–72.
- Taylor, M. C. (2007). *Evidence based practice for occupational therapists*. Oxford: Blackwell Publishing.

Buch

Wandelbare Beratung

Das Triangel-Institut Berlin nimmt seinen 25. Geburtstag zum Anlass einer Standortbestimmung und geht der Frage des Wandels im Beratungsgeschäft nach.

Einführend beschreibt Erhard Thiel den Wandel auf Kundenseite, in der Arbeitswelt. Er geht dem Wandel unter den Aspekten Subjektivierung, Individualisierung, Ökonomisierung auf die Spur. Cornelia Rappe-Giesecke zieht in ihrem Beitrag den Schluss, dass sich die Beraterinnen und Berater von der Orientierung auf unterschiedliche Formate lösen und sich vielmehr auf unterschiedliche Kunden konzentrieren sollten.

Im Weiteren widmen sich verschiedene Autorinnen und Autoren diversen Beratungsfeldern. Zum einen mit eher theoretischen Konzeptionen, zum anderen mit Beispielen aus der Praxis. Die Auswahl der Themen hat sich wohl aus den Beratungsfeldern der Autoren ergeben. Nachvollziehbar vertreten sind auf jeden Fall die Organisationsentwicklung, die Leitungsberatung, das Coaching im Familienunternehmen und die Wirtschaftsmediation. Spannend für die deutschen Kolleginnen und Kollegen ist die Beschreibung der Beratungstätigkeit eines «Ost-Teams» mit einem «West-Chef». Der psychoanalytisch orientierte Beitrag mit Fokus Elternbildung fällt etwas aus dem Rahmen der ansonsten in der Berufswelt verorteten Beiträge. Insgesamt wenig Neues, aber ein nettes Geburtstagsgeschenk, das sich das Triangel-Institut mit der hier dokumentierten Fachtagung gemacht hat.

Peter Aspriorn, Freiburg i. Br.



Triangel-Institut (Hrsg.)
Beratung im Wandel
Analysen, Praxis und Perspektiven
Autorinnen und Autoren: Monika Bauseler, Helmut Hallier, Cristina Lenz, Klaus Obermeyer, Kornelia Rappe-Giesecke, Ortfried Schöffter, Hermann Staats, Erhard Tietel und Heinz-Ulrich Thiel
Leutner Verlag, 2010, 180 S.,
Euro 18.00/CHF 32.00
www.institut-triangel.de

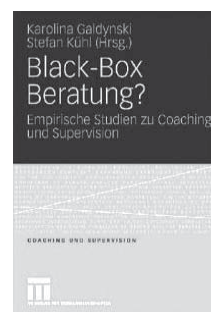
Rätselhafte Welt der Supervision

Was findet in Coaching- und Supervisionssitzungen hinter verschlossenen Türen wirklich statt? Was sind die gewollten und ungewollten Erklärungsmuster, die sich in Beratungsgesprächen durchsetzen? Kann man den Nutzen von Beratung quantifizieren? Wer sind die Menschen, welche die Profession Coaching und Supervision ausüben?

In einer Reihe kleinerer empirischer Projekte wurde versucht herauszufinden, wodurch es sich erklären lässt, dass die Beratungsformate so populär sind und wie Berater und Beraterinnen ihre Kompetenz und Professionalität darstellen. In teils provokanter Form werden in einigen Beiträgen die Schwierigkeiten der Kompetenz- und Professionalisierungsbildung mithilfe empirischer Untersuchungen aufgezeigt. Die Lesenden erhalten Erklärungsansätze dafür, weshalb Coaching als Modeerscheinung unserer Zeit gilt, obwohl das Beratungsformat in der betrieblichen Realität der Personalentwicklung eher spärlich budgetiert ist, und können sich auf akademischem Niveau damit auseinandersetzen, wie schwierig es ist, trotz Evaluation das Beratungsvorhaben zu bestimmen.

Das Buch ist anspruchsvoll und theoretisch verfasst und ist gleichzeitig für den Praktiker, die Praktikerin interessant. Die Beiträge erzeugen manchmal einige Schrecksekunden, fordern dazu auf, sich mit der eigenen Haltung, dem eigenen Vorgehen kritisch auseinanderzusetzen. Am Ende bleiben aber ein Schmunzeln und das Bewusstsein, dem eigenen Stil durchaus treu zu bleiben.

Heike Osenger, Basel



Karolina Galdynski und Stefan Kühl (Hrsg.)
Black-Box-Beratung?
Empirische Studien zu Coaching und Supervision
VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2009,
258 S., CHF 68.–/Euro ca. 34.90
www.vs-verlag.de

Beratung als neue Fachrichtung an der Universität?

Der Titel des Buchs vermittelt den Eindruck, als ob es sich um eine Standortbestimmung mitten auf der Reise einer bereits etablierten Wissenschaftsdisziplin handeln würde. Die Einleitung des Buchs macht jedoch deutlich, dass es vorerst vielmehr um die Frage einer grundsätzlichen Fundierung einer solchen Disziplin geht.

Das Buch versammelt Beiträge verschiedener Autorinnen und Autoren, die am 1. Beratungswissenschaftlichen Symposium im Herbst 2008 in Kassel präsentiert und diskutiert wurden. Dabei gelingt es Heidi Möller in der Einleitung, einen treffenden Überblick über die momentane Situation im Beratungsmarkt zu geben: so etwa die Annäherung von arbeits- und lebensweltlicher Beratung oder das Zusammenfliessen verschiedener bisher getrennter Beratungsformate. Deutlich wird die Zurückhaltung seitens der beratenden Profession hinsichtlich einer Öffnung gegenüber der Wissenschaft: Den Graben zwischen den beiden Welten thematisieren unter anderem die Beiträge von Moldaschl – «Beratung als Wissenschaft, Profession oder Kunst?» – und Lackner – «Beratung – (k)eine Wissenschaft?».

Ein abschliessendes Fazit mit einer eindeutigen Antwort auf die Eingangsfrage ist nach der Lektüre des Buchs nicht möglich. Das Buch stellt eine (erste?) Auslegeordnung zum Thema dar und bietet damit interessanten Lesestoff und Denkipulse für die weiterführende Diskussion.

Heike Osenger, Basel

Zeitgemäss, auch nach 30 Jahren

Das Buch behandelt den Fachbereich der Beratungswissenschaft und besteht aus vier Teilen: Teil 1 befasst sich mit der Geschichte und der Entwicklung der Gruppentherapie und der Gruppendynamik bis in die 1980er-Jahre. Verschiedene Strömungen und deren Entstehung werden beschrieben. Dieser Teil ist gutes Basiswissen für alle Beraterinnen und Berater. In Teil 2 handelt es sich um die Gruppentherapie und ihre Wirksamkeit. Teil 3 und Teil 4 beschreiben die Thematik der Evaluation und des Transfers von Beratungsleistungen, die Evaluationsforschung und verschiedene Methodenansätze mit Beispielen. Ein Vorwort aktualisiert die Neuauflage.

Das Fachbuch ist ein wissenschaftliches «Meta-Werk», selten erlauben sich die Autoren persönliche, kritische Statements. Die Inhalte des Buchs sind übertragbar auf die Bereiche Coaching, Supervision und Organisationsberatung. Wirksamkeitsforschung, Evaluation und Qualität in der Beratung sind topaktuelle Themen in der Community der Beraterinnen und Berater. Das Bemerkenswerteste ist aber, wie zeitgemäss die Aussagen der Autoren auch nach 30 Jahren noch sind.

Heike Osenger, Basel



Heidi Möller und
Brigitte Hausinger (Hrsg.)
Quo vadis Beratungswissenschaft?
VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2009
CHF 49.90/EUR 34.90
www.vs-verlag.de



Gerhard Fatzer,
Hans-Hermann Jansen
Die Gruppe als Methode
EHP Verlag Andreas Kohlhaage,
2010; 281 S., CHF 61.00/
Euro 38.00
www.ehp.biz

Verband

3. Schweizerischer Beratungs- und Coaching-Tag

Am 5. November 2010 trafen sich rund 70 Personen in Bern zum Thema «Beratungskonzepte: Markenzeichen, Mythen oder Makulatur?» Den Tagungsbericht und die Fotogalerie finden Sie unter: www.beratungstag.ch

Ingrid Stelz – seit einem halben Jahr im Vorstand

Freundlich, offen und wertschätzend wurde ich im Vorstand aufgenommen.

Ich sah mich mit einer Reihe neuer Fragen und Themen konfrontiert, in die ich mich erst eindenken musste. Insbesondere beschäftigen mich Fragen rund um das Projekt «Eidgenössisch anerkannte Höhere Fachprüfung für Beratungspersonen» und die möglichen Auswirkungen eines solchen Abschlusses auf den BSO, denn dies tangiert auch mein Ressort, die Aufnahme- und Qualitätskommission.

Durch meine mehrjährige Mitarbeit in der Kommission war ich mit deren Aufgaben und Abläufen bereits vertraut. Mit der Leitung dieses Gremiums sind allerdings noch eine ganze Reihe zusätzlicher Aufgaben verbunden, die ich ohne die gleichermassen kompetente und wohlwollende Unterstützung durch Susanne Fasel, unserer Geschäftsleiterin, nicht so reibungslos hätte übernehmen können.

Nach diversen Wechseln in der Kommission sind die beiden langjährigen Mitglieder Georg Iselin und Philipp Weber geblieben und zwei neue, Lisa Müller Frei und Monika Rüegg, dazugekommen. Vorrangig war für mich die sorgfältige Einarbeitung der beiden Neuen in unsere Aufgaben, die Prozesse der Aufnahme und Anerkennung sowie der Qualitätssicherung, um möglichst bald zu einem arbeitsfähigen Team zu wachsen. Dies scheint mir auf bestem Wege. Beide sind engagiert eingestiegen, die Zusammenarbeit ist anregend, konstruktiv und macht – neben reichlich «Büez» – auch Freude. Die Mischung aus Erfahrung und unverstelltem, neuem Blick, bildet aus meiner Sicht eine gute Ausgangsposi-

tion für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben. Die Anpassung des Aufnahme- und Anerkennungsreglements an Veränderungen auf dem Beratungs- und Ausbildungsmarkt ist mir dabei besonders wichtig. In diesem Zusammenhang wünsche ich mir eine breite und lebhaft diskutierte Diskussion über unser Beratungsverständnis und die damit verbundenen Kompetenzen im Verband.



Ingrid Stelz Senn
Im Gyrengrüebli
8455 Rüdlingen
044 8672687
www.ingrid-stelz.ch
beratung@ingrid-stelz.ch

6. Berner Regiotreff – 24. August 2010

Zu diesem Anlass mit dem Thema: «Kriterien für gelungene Beratung» fanden sich gegen 40 BSO-Beraterinnen und -Berater aus der weiteren Region in Bern zusammen. Sie wollten mehr darüber erfahren, wie, weshalb und an wen Institutionen Beratungsaufträge vergeben und was aus deren Sicht den Erfolg einer Beratung ausmacht. Auf einem Podium haben vier Auftraggebende unter der Leitung von Ivan Seeholzer Fragen beantwortet und diskutiert: Nicole Bianzina, Co-Leiterin EducStat-Personalentwicklung beim Bundesamt für Statistik (BFS), Toni Caspar, Mitglied der Heimleitung und Standortleiter Köniz des Zentrums für Sozial- und Heilpädagogik Landorf Köniz-Schlössli Kehrsatz, Barblina Risch, zuständig für Personalentwicklung und Managementberatung bei HR der SBB und Ines Röthlisberger, Leiterin der Fachstelle Change- und Projektmanagement in der Abteilung Personalentwicklung beim Personalamt des Kantons Bern.

Hier einige interessante Erkenntnisse, die ich mitgenommen habe:

- Aufträge für Beratung (Coaching, Teamentwicklung) werden an externe Berater und Beraterinnen vergeben für bestimmte Zielgruppen, wenn die internen Kapazitäten ausgeschöpft sind und/oder eine unabhängige Person erwünscht ist.

- In der Bundesverwaltung, wie auch bei den SBB, läuft die Vermittlung externer Beratungsfachleute generell über die intern für die Personalentwicklung zuständigen Stellen, beim Kanton Bern sowie im sozialpädagogischen Bereich nutzen Abteilungen und Einheiten teilweise ihre eigenen Netzwerke.
- Eine klare Zielvereinbarung sowie eine Kontrolle respektive gemeinsame Überprüfung der Zielerreichung erachten Auftraggebende als wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beratung.
- Von externen Beraterinnen und Beratern wird in der Regel erwartet, dass sie sich mit der Kultur der Institution identifizieren können und sich im Umfeld, in welchem diese tätig ist, einigermaßen auskennen. Sie sollen aber auch kritische Fragen stellen und neue Sichtweisen einbringen.
- Für die Auswahl einer Beratungsperson ist neben deren fachlicher Kompetenz meistens auch entscheidend, dass die für die Vermittlung zuständige Person in der Institution sie persönlich kennt, positive Erfahrungen mit ihr gemacht hat und ihr vertraut. Die eigentlichen Kundinnen und Kunden (Coachees, Teams) können Wünsche anbringen oder bekommen Vorschläge zur Auswahl.

Das Podium schloss mit der Feststellung, dass die Vermittlung von Beratung ein anspruchsvolles Geschäft und partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Auftraggebenden und externen Beratungspersonen eine gute Voraussetzung für deren Gelingen sei.

Maja Iseli, Bern

Regiotreff Zürich – 7. Oktober 2010

36 Mitglieder nahmen an der Führung zu «Kommunikation im Tierreich» teil und konnten nach einem Blick auf viele exotische Tiere und anregenden Hinweisen zu tierischer (an mancher Stelle auch übertragbar auf menschliche) Verständigung, neue Erkenntnisse gewinnen. Nach der Führung gab es eine ganz besondere Überraschung: Jeannette Schuler Ponte hatte auf dem Parkplatz drei aufgeweckte und sehr unterschiedlich temperamentvolle Hunde dabei und konnte zeigen und erleben lassen, wie in der Arbeit mit Hunden das eigene Führungsverhalten und ein Gewinn über Annahmen und Verhaltensmuster sehr schnell sichtbar werden.

Viele kamen so noch überraschend zu einem Hundespaaziergang unter «Beobachtung». Beim anschliessenden Nachtessen berichtete der «Pferdeflüsterer» Christoph noch von seiner Erfahrung mit Pferden im Führungstraining. Ein runder Abend, viel Austausch – am 14. April 2011 findet die nächste Führung statt: bitte vormerken.

Beatrice Conrad, Zürich

Im Dialog mit Aus- bildungsanbietenden

Das jährliche Treffen mit den Anbietenden von BSO anerkannten Lehrgängen fand am 9. September 2010 in Zürich statt. In einem ersten Teil geht es jeweils um den Austausch von Informationen: Aktuelles aus dem BSO und aus den Instituten. Die Nachfrage nach Ausbildungen ist recht gut und die Lehrgänge können mehrheitlich wie geplant durchgeführt werden.

Im zweiten Teil des Treffens wurde vertieft über die Gestaltung der Beziehung zwischen BSO und den Instituten gesprochen. In der Diskussion wurde vom Bild ausgegangen: Der BSO ist kompetent zu sagen was gute Beratung ist, die Institute wissen, wie man ein guter Berater, eine gute Beraterin wird.

Zwischen BSO und Instituten gibt es mehrere Schnittstellen – an denen sich die beiden Partner in unterschiedlichen Rollen gegenüber stehen. Ein Arbeitsgruppe wird sich Gedanken machen, wie die Beziehungen weiter entwickelt werden könnte. Der Arbeitsgruppe gehören an: Silvio Sgier, ias, Susanne Quistorp, isi, Andreas Schmucki, aeb/PHSG, Franz Käser, Präsident BSO, Rolf Brüderlin, Vorstandsmitglied BSO. Die Arbeitsgruppe nimmt ihre Arbeit im November auf.

Forschung – der BSO als Praxispartner

Der BSO ist Mitglied des Forschungskonsortiums des Projektes «Exzellenz in der Beratung», gemeinsam mit der HSLU–W Hochschule Luzern–Wirtschaft, der Berner Fachhochschule und mehreren Praxispartnern. Das Projekt begann mit einer schweizweiten Interviewstudie mit Beratern und Beratungskunden. Studierende

der Hochschule Luzern–Wirtschaft führten Interviews über Beratungsverständnisse, angewandte Evaluationsmethoden und Praktiken sowie Bedürfnisse in Bezug auf noch nicht vorhandene Evaluationsmethoden durch. An diesen Interviews nahmen auch Aktivmitglieder des BSO teil. Ziel des Projektes ist es, Evaluationinstrumente zu sammeln, und/oder zu entwickeln, diese nicht nur am Ende, sondern auch schon während eines Beratungsprozess eingesetzt werden können. Diese Evaluationstools werden nach Abschluss des Projektes auf einer Plattform elektronisch zur Verfügung stehen. Der BSO wird diese Plattform, zusammen mit der HSLU–W, auch nach Abschluss des Projektes weiter pflegen und die BSO Verbandsmitglieder werden einen erleichterten Zugang zu dieser Plattform haben.

Für zwei weitere Forschungsvorhaben mit der zhaw iap Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, unter den Titel «Unbedenklichkeit von Coaching» bzw. mit der HSLU–Soziale Arbeit, unter dem Titel «Transformationen in Organisationen» hat der BSO seine Partnerschaft zugesagt. Die beiden Vorhaben sind aktuell noch im Bewilligungsstadium und starten – die Genehmigung vorausgesetzt – im April 2011.

ANSE-Mitglieder- versammlung in Wien

Die Association of National Organisations for Supervision in Europe (ANSE), führte am 26. Juni 2010 die diesjährige Mitgliederversammlung in Wien durch. Alle Mitgliedsländer nahmen daran teil: Bosnien-Herzegowina, Kroatien, Slowakei, Ungarn, Lettland, Schweiz, Irland, Norwegen, Slowenien, Estland, Spanien, Deutschland, Niederlande, Italien, Österreich, Schweden, Rumänien.

Eine angeregte, sehr interessierte, offene und fröhliche Stimmung bot einen guten Boden um die politische und wirtschaftliche Situation in den Ländern, die Ausbildung und Beratungssettings sowie Fragen der Ethik in der Beratung zu diskutieren. Weitere Themen wie Ausbildungs- und Qualitätsstandards standen auf der

Tagesordnung und das Ziel die zahlreichen Kontakte zu pflegen, wurde voll erfüllt. Auch ein neuer Vorstand wurde gewählt: Barbara Gogala, Slowenien; Beatrice Conrad, Schweiz; Wolfgang Knopf, Österreich; Sijtze De Roos, Niederlande; Barbara Baumann, Deutschland, Eva Nèmes; Ungarn; Stefan Habicher, Italien.

Ein weiteres Thema an der Mitgliederversammlung war die ANSE-Sommeruniversität, die vom 8. bis 12. August 2011 in Norwegen durchgeführt wird. Mehr Informationen dazu unter <http://ANSE.eu>

Beatrice Conrad, Zürich

In Memoriam Martin Fulda

*«Gib nichts auf und halte nichts fest,
nimm Teil an der Freude des Ganzen,
und sei wie Du bist.»*

So die Worte auf der Todesanzeige unseres Mitglieds Martin Fulda, der am 19. Oktober nach kurzer, schwerer Krankheit verstorben ist. Er trat unmittelbar nach seiner Ausbildung zum Supervisor dem BSO bei und wurde dieses Jahr für seine 25-jährige Mitgliedschaft vom BSO geehrt.

Berufspolitische und ethische Fragestellungen und Grundsätze waren ihm stets ein wichtiges Anliegen; so erstaunte es nicht, dass Martin nach dem Verbands-Ja für eine Ombudsstelle im Jahr 1998 zum ersten Ombudsmann unseres Verbandes gewählt wurde. Er übte diese Funktion acht Jahre lang aus, leistete die Aufbauarbeit und gab diesem Amt ein Gesicht. Mit seiner grossen Berufserfahrung sowie seiner ehrlichen und integren Art war er sehr daran beteiligt, dass die Ombudsstelle Akzeptanz und Verankerung im BSO erfahren hat. Martin – wir danken Dir. Wir werden dich als engagiertes Mitglied und treuen Freund in Erinnerung behalten.



BSO-Veranstaltungen/Anlässe mit BSO-Beteiligung

Termin	Titel der Veranstaltung	Zielpublikum	Ort
Januar 2011			
Dienstag, 18. Januar	Apéro für Neumitglieder	Mitglieder, die 2010 in den BSO eingetreten sind	Olten
Freitag, 21. Januar	Zweite gemeinsame Tagung ARS/BSO Die Scham ist die Hüterin der menschlichen Würde / La honte est la gardienne de la dignité humaine.	Verbandsmitglieder ARS und BSO und Interessierte	Biel
März 2011			
Samstag, 26. März	BSO-Mitgliederversammlung (MV)	Verbandsmitglieder	Solothurn
April 2011			
Dienstag, Mittwoch 5., 6. April	Personal Swiss Stand BSO	Fachleute aus dem HR-Bereich Beraterinnen/Berater	Messe Zürich Oerlikon
Donnerstag, 14. September	Thema noch offen	Regionalgruppe Zürich	Zürich
September 2011			
Donnerstag, 14. September	Thema noch offen	Regionalgruppe Zürich	Zürich

Medienspiegel/Neue Publikationen

Artikel und Publikationen über den BSO und/oder von BSO-Mitgliedern

Verfasser/in, Erwähnt/er	Titel	Medium
Beatrice Erb	Wann und warum externe Beratung Sinn macht.	Organisator, 4/2010, S. 20–21
Beatrice Erb	Ohne Analyse keine Entwicklung	Organisator, 6-7/2010, S. 16–17
Katja Müggler	Klein und anders – Betriebliche Sozialberatung in der Schweiz S. 261–271	In: Susanne Klein, Hans-Jürgen Appelt (Hrsg.), 2010: Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit – Prävention und Interventionen in modernen Unternehmen. Asanger, 282 S.
Erika Bergner	7 Thesen zur betrieblichen Gesundheitsförderung	Agogik, 2/2010, S. 4–17
Alexandra von Ascheraden	Coaching baut die Brücke vom Talent zur Führungskraft	HR today Special 2/2010, 2 Seiten
Marco Ronzani	Aufgestellt in der Mediation	Agogik, 3/2010, S. 64–79

Vorschau Themen 2011 / Erscheinungsdaten:

- Nr. 1/2011, Kompetenzorientierung, Anfang März
- Nr. 2/2011, Intevision, Ende Mai
- Nr. 3/2011, Umgang mit Informationen, Ende August
- Nr. 4/2011, Mentoring, Ende November

November 2010

Forum Organisationsentwicklung

Systemische Strukturaufstellungen® – für Führungs- und Organisationsanliegen

zur Klärung von Fragen in und aus Organisationen; mit Barbara Schmidt und Felix Oesch

Di, 16. Nov. 2010/15. Feb. 2011/24. Mai 2011 in Mörschwil, St. Gallen

Details unter: <http://www.beratungen-gallusberg.ch>

Seminare.25.0.html oder b.schmidt@beratungen-gallusberg.ch

Dezember 2010

Intuition: Training für Profis

6.– 8. Dezember 2010

Brigitte Lämmle, München

Die Bedeutung der Intuition für verantwortliche Steuerung von Beratungsprozessen ist herausragend. Brigitte Lämmle regt an, die persönliche Intuition zu schärfen und reflektieren als inneren Kompass für ihre professionelle Orientierung und ihr berufliches Handeln.

isi – institut für systemische impulse, Zürich

www.systemische-impulse.ch

Experimentieren – erfahren – reflektieren – lernen

Systemische Strukturaufstellungen® und andere nicht-sprachliche Verfahren – Lerngruppe

für Personen, die beraten, schulen, führen – die ihr systemisches und lösungsorientiertes Arbeitsverständnis vertiefen und ihr methodisches Repertoire erweitern wollen; mit Barbara Schmidt.

Mi, 8. Dez. 2010/19. Jan. 2011 und Di, 15. März/10. Mai/ 28. Juni 2011 in Mörschwil, St. Gallen

Details unter: <http://www.beratungen-gallusberg.ch>

Seminare.25.0.html oder b.schmidt@beratungen-gallusberg.ch

Januar 2011

›Hüst oder Hott?‹ Kopf oder Bauch?

Koordination von Denken und Fühlen, im Körper sitzt die Antwort.

FOCUSING Einführungsabende in Zürich: 7.1.2011.

Nächstes Grundlagenseminar im Tessin: 16. – 20.02.2011.

Eveline Moor, Koordinatorin

des Internat. Focusing Instituts N.Y. und Dr. Donata Schoeller,

Professur für Philosophie, ETH Zürich. www.focusingausbildung.ch
civetta.ti@bluewin.ch

Burnout-Basics für Coaches und Beratende

Burnout erkennen, abklären und lösungsorientiert begleiten

Mittwoch, 12. Januar 2011

Donnerstag, 13. Januar 2011

Das Fachseminar vermittelt theoretische und praktische Grundlagen um KlientInnen, welche Anzeichen von Burnout aufweisen, professionell und lösungsorientiert begleiten zu können.

Kursleitung: Adrienne Légeret, dipl. Coach FH MAS und Burnout-Spezialistin

Kontaktadresse: Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit, Riggensbachstrasse 16, 4600 Olten, Flyer unter: www.fhnw.ch/sozialearbeit.ch / Kosten: Fr. 660.–

Anmeldung: christine.corso@fhnw.ch Tel. 062 311 96 90

Macht – Beratung – Führung

28. Januar 2011

Prof. Stefan Kühl, Hamburg

Führung ohne Hierarchie? Beratung mit Macht? Verständigung durch Vertrauen?

Sie werden vielfältig angeregt zur Reflexion eigener Erfahrungen und erhalten Impulse für die Kooperationsgestaltung in Führung und Beratung

isi – institut für systemische impulse, Hornbachstr. 50, 8034 Zürich
www.systemische-impulse.ch

Februar 2011

Rollenunterschiede verstehen – Lösungen finden

Systemische Strukturaufstellungen® – Supervisions- und Selbsterfahrungsgruppe

für Personen, die sich und andere führen, beraten, schulen und zur Erweiterung der Sozialkompetenz

Fünf Abende ab Do, 24. Feb. 2011 in Mörschwil, St. Gallen

Details unter: <http://www.beratungen-gallusberg.ch/Seminare.25.0.html> oder b.schmidt@beratungen-gallusberg.ch

April 2011

Stories?! Geschichtsschreibung wirkungsvoll anregen

1./2. April 2011

Franz Kasperski

Ereignis, Geschehen, Geschichte: Die hohe Kunst der Konstruktion im Erzählen wie im «Verstehen»: Beraterische Potenziale fürs Zuhören und Intervenieren freisetzen.

isi – institut für systemische impulse, Zürich

www.systemische-impulse.ch

März 2011

Psychodrama – Trilogie für Profis in Beratung und Training

Sie wollen Ihren Beratungsalltag bereichern, spielerischer und lebendig gestalten.

Psychodrama – ein klassisches Handlungskonzept bietet dafür ein ausgezeichnetes Instrumentarium

Daten 2011: 16.–18. März, Vals (GR), 26./27. Mai, Basel, und 26./27. September, Ueberstorf, Bern

s.ramsauer@tele2.ch, Susanne Ramsauer, Büro für Beratung + Bildung, Tel. 061 361 67 64

Visualisieren

Bilder und Skizzen machen Inhalte und Prozesse sichtbar.

Tagesseminare für Beratende, Führungskräfte, Projektleitende.

Daten 2011: 18. März/6. Mai/5. September/15. November

Ines Schneider und Marianne Klopfenstein

www.sichtbar-training.ch

Juni 2011

Verständigung fördern: Wirkung optimieren!

7./8. Juni und 5. September 2011

Bernhard Jacob und Markus Bach

Videogestütztes Intensivtraining in kleiner Gruppe

isi – institut für systemische impulse, Zürich

www.systemische-impulse.ch

Presencing – szenisches Arbeiten in Organisationen

21.–22. Juni 2011

Claude Rosselet

Claude Rosselet zeigt, wie szenisches Arbeiten mit den dialogischen Methoden des Konzeptes der lernenden Organisation verbunden und in Managementteams sowie in grossen Gruppen eingesetzt werden kann, so dass Lösungen buchstäblich aus dem Rahmen fallen – und trotzdem ein Maximum an Sinn stiften.

isi – institut für systemische impulse, Zürich

www.systemische-impulse.ch

Preise in der Rubrik «Agenda»

In der Rubrik «Agenda» können Sie auf Tagungen, Seminare, Veranstaltungen hinweisen.

Grundtarif pro Eintrag: CHF 30.–. Darin enthalten sind 250 Zeichen inklusive Leerschläge. Bei je weiteren angefangenen 10 Zeichen erhöht sich der Preis um CHF 1.–.

Das Journal 1/2011 erscheint am 7. März 2011, Texte bitte bis 7. Februar 2011 an: info@bso.ch, Vermerk «Rubrik Agenda».

Kontakt

Berater sucht Interventionsgruppe

Nach längerem Timeout habe ich wieder mit Teamsupervision und Einzelcoachings begonnen und suche nun eine IV-Gruppe in Bern-Agglomeration. Ich arbeite schwerpunktmässig in der Erwachsenen- und Kinderpsychiatrie, Väter- und Kinder-Jugendliche-Arbeit. Mehr Infos und Kontakt unter:
www.coaching-fischen.ch
Martin Ruch, 3047 Bremgarten
info@coaching-fischen.ch

Beraterin sucht im Raum Basel Anschluss bei KollegInnen oder Beraterkreis für Raummiete/Intervention/Gemeinschaftspraxis.
anitaguthauser@bluewin.ch, Tel. 079 788 49 35

Interventionsgruppe sucht Mitglied(er)

Engagierte und arbeitsfähige Interventionsgruppe, drei Frauen aus unterschiedlichen Branchen, sucht zwei bis drei neue Mitglieder oder andere Kleingruppe. Fünf bis sechs Sitzungen/Jahr à vier Stunden, vorzugsweise Mittwoch, im Raum ZG, ZH, BE.

Jolanda Tremp
j.tremp@supervisorin-coach.ch

Unsere Interventionsgruppe braucht Zuwachs. Wir treffen uns ca. sechs Mal jährlich in Stäfa (ZH). Wir arbeiten in den Bereichen Soziales, Berufsförderung, Bildung, Wirtschaft, Coaching und Beratung von Führungskräften sowie Teamentwicklung und Supervision.
Eckhard Wolff
wolff@teamtraining.ch

Interventionsgruppe in Bern (vier Frauen) ist offen für Zuwachs von ein bis zwei Personen ab nächstem Jahr (2011). Wir treffen uns an sechs Halbtagen (meistens Freitagvormittag) in Bern und bearbeiten Fälle aus den Bereichen Bildung, Gesundheit, Soziales, Verwaltung u. a. in den Beratungsformaten Coaching, OE, Teamentwicklung und Supervision. Wir freuen uns auf eure Kontaktaufnahme.

Silvia Wyss
silvia.wyss@bfh.ch, Tel. 031 848 36 39

Unsere Interventionsgruppe (zwei Männer, zwei Frauen) sucht ein bis drei neue KollegInnen. Wir treffen uns sechs Mal jährlich für drei Std. jeweils abends im Raum Winterthur-Wil. Unsere Arbeitsfelder: HR, Sozial- und Gesundheitswesen, Verwaltung. Unsere Arbeitsschwerpunkte sind Team- und Fallsupervision sowie einzelne OE-Projekte.
info@urban-schweizer.ch

Zur Ergänzung unserer Interventionsgruppe (vier Frauen und zwei Männer) suchen wir noch einen zusätzlichen Kollegen. Wir arbeiten in den Bereichen Bildung, Soziales, Industrie, Coaching und Beratung von Führungskräften sowie Teamentwicklung und Supervision. Treffen ca. sechs bis acht Mal pro Jahr in Basel, meistens wenn möglich an Wochenenden.
kontakt@praxis-erikagoetz.ch
www.praxis-erikagoetz.ch

Unsere Interventionsgruppe trifft sich ca. acht mal jährlich jeweils für einen Halbtage im Raum Frauenfeld. Die Mitglieder, drei Frauen und zwei Männer, arbeiten mit Kunden aus verschiedenen Seg-

menten (Bildung, Industrie, Soziales, Heimwesen, Kirche etc.) und bieten Supervision, Coaching, Organisationsberatung an. Nach einem Austritt eines unserer Mitglieder suchen wir ein bis zwei neue Kollegin(nen) oder Kollegen, welche unsere Gruppe ergänzen.
Stephan Herzog, Tel. 079 240 04 57,
stephan.herzog@bluewin.ch

Raum-/Mietbörse

Zu vermieten in Bern: Grosser sonniger Büroraum (32m²) mit Balkon in zentralster Lage. Gesucht sind ein bis zwei Frauen in Frauen-Bürogemeinschaft. Zur gemeinsamen Nutzung stehen zudem eine Küche und ein grosses Sitzungs- oder Beratungszimmer zur Verfügung. Ab 1. Januar 2011 oder nach Absprache.

Christine Spreyermann, Tel. 031 398 34 35,
spreyermann@sfinx.ch
Ruth-Gaby Vermot, Tel. 079 345 58 18,
ruth-gaby.vermot@hekate.ch
Ursula Marti, Tel. 079 645 61 19,
ursula.marti@wortreich-gmbh.ch

Zu vermieten: Zentral gelegene Praxisräume am Seilergraben 61, 8001 Zürich (7 Gehminuten ab Hauptbahnhof Zürich), www.bss-zh.ch 1 Gruppenraum (mit kleiner Küche) à 46 m², 1 Beratungsraum à 25 m², 2 Toiletten und 1 Abstellraum. Ein gut organisiertes Supervisorinnenteam sucht zwei SupervisorInnen/BeraterInnen zur gemeinsamen Nutzung der Praxisräume. Monatsmiete pro Person: Fr. 400.–
Sibylle Sulser, Tel. 044 382 07 22
sibylle.sulser@bss-zh.ch

Zu vermieten: Schöner heller Praxisraum 35m² in Luzern. Er ist möbliert und frei nutzbar für bis zu 12 Personen. Der Raum kann stundenweise oder mit flexibler Planung halb- oder ganztags gemietet werden. Er ist zentral gelegen, 5 Min. vom Bahnhof Luzern, 1 Min. zum Bus und 2 Min. vom See.
Nicole Triponez, nicole.triponez@loesbar.ch

Untervermietung von schönem Praxisraum (17 m²) mit kleinem Warteraum und WC in Praxisgemeinschaft. Ruhige Lage im Kreis 6 in Zürich. 15 Min. zum Hauptbahnhof. 1 bis 2 1/2 Tage pro Woche, stundenweise oder mit flexibler Planung in gegenseitigen Absprachen.
Annemarie Waibel, Tel. 044 361 65 75
annemarie.waibel@werkplatz-beratung.ch

Zu vermieten: Schöne Praxisräumlichkeiten in Basel halbtage- oder tageweise zu vermieten (grosser Beratungs-/Therapieraum, geräumiges Entrée und kleines Büro). Ideal für Gruppen von sechs bis acht Teilnehmenden (max. 12). Infrastruktur vorhanden. Gute ÖV-Anbindung, unweit vom Bahnhof Basel SBB. Preis nach Absprache.
kontakt@praxis-erikagoetz.ch
www.praxis-erikagoetz.ch

Zu vermieten: Sehr schöne Praxisräume in Zürich. Geeignet für therapeutische/psychologische Beratungstätigkeit. Sprechzimmer, Gruppenraum für bis zu 10 Personen, zweckmässig möbliert, Küche, WC, eigener Parkplatz (im Preis inbegriffen), ein bis zwei Tage pro Woche (CHF 350.– bis 700.–/Mt.). Zentrale Lage, 7 Gehminuten ab Hauptbahnhof. Parkhaus Sihlquai in unmittelbarer Nähe. Beginn: sofort.
Jörg-Ulrich Wille, info@juwi.ch
Tel. 044 272 04 81 oder 079 305 78 27

Impressum

BSO-Journal Nr. 4/2010
Wissenschaft und Beratung:
Annäherungen
Erscheinungsdatum: 29. November 2010

Nächste Ausgabe
Nr. 1/2011
Kompetenzorientierung
Insatenschluss: 7. Februar 2011
Erscheinungsdatum: 7. März 2011

Auflage
1700 Expl.
Erscheint viermal jährlich

Herausgeber
Berufsverband für Supervision,
Organisationsberatung und Coaching
Schweiz BSO
Susanne Fasel-Rappo, Geschäftsleiterin

Redaktionskommission
Elisabeth Bachofen
Heike Osenger
Rita Scheurer
Geri Thomann
Andrea Zuffellato

Redaktor
Wolfgang Wettstein, PR-Berater BR/SPRV
Treicherstrasse 5, CH-8032 Zürich
w.wettstein@sunrise.ch

Bilder
© Pia Zanetti, CH-8004 Zürich
www.fotozanetti.com

Administration/Inserate
Nelly Reinmann, BSO

Layout und Druck
Kanisiusdruckerei AG, Freiburg

Redaktionsadresse
Geschäftsstelle BSO
Schwarzorstrasse 22, CH-3007 Bern
Tel. [+41] 031 382 44 82
Fax [+41] 031 382 44 39
E-Mail: info@bso.ch

Bezugspreise
Jahresabonnement CHF 44.–
Einzelnummer CHF 11.–
Jahresabonnement Ausland CHF 60.–
Einzelnummer Ausland CHF 15.–

Inserate
Preise auf der Basis einer druckfertigen
Vorlage (Daten oder Film)

s/w oder schwarz + Pantone 185 U
1/4 Seite CHF 250.–
1/2 Seite CHF 500.–
1/1 Seite CHF 900.–

impulse für beratung und führung



28.januar 2011

stefan kühl: macht – beratung – führung

8. / 9.märz 2011

torsten groth & susanne quistorp:
familienunternehmen – grundlegendes knowhow für beraterInnen

1. – 2.april 2011

franz kasperski: stories?! geschichtsschreibungen wirkungsvoll anregen

24.mai - 11.november 2011 (6 tage)

markus bach & bernhard jacob:
die stärke der bilder – professioneller einsatz von video

21. - 22.juni 2011

claudio rossetti: presencing – szenisches arbeiten in organisationen

details und weitere spannende angebote unter systemische-impulse.ch



Ihre Zukunft – Wir sind bereit!

coaching
● **point**
www.coaching-point.ch

Systemische Strukturaufstellungen® im Organisationsbereich

Direkt aus erster Hand mit den Methodenentwicklern
Dipl. Psych. Insa Sparrer und
Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd:

Zertifizierter Basislehrgang Systemische Strukturaufstellungen

12 Tage, 23.-26. März, 26.-29. Mai, 27.-30. August 2011 in
Fischingen und Weggis.

Mit Frühzahlerabatt **bis 15. Januar 2011**
CHF 5'670, danach + CHF 300.

Systemische Strukturaufstellungen für Personensysteme und Familienbetriebe

3 Tage, 28.-30. März 2011 in Fischingen. Zum Erweitern und Vertiefen
und auch zum Kennenlernen der Strukturaufstellungen.

Mit Frühzahlerabatt **bis 15. Januar 2011**
CHF 690, danach + CHF 100.

Information und Anmeldung

WissensWert GmbH
Dr. Elisabeth Vogel
CH-8486 Rikon
Mobil +41 79 620 30 30
Fax +41 52 394 00 32
evogel@wissenswert.ch
www.wissenswert.ch


wissenswert

zentrum für agogik gmbh
auberg 9/postfach 4002 basel
info@zak.ch zak.ch 061 365 90 60



...seit mehr als 30 jahren
...ziele ausbildung kompetenz

Für Organisationsberaterinnen und - berater der Master of Arts M.A. in Management & Innovation

7. Durchführung vom 27.5.11-27.11.12
(1508-1)

Weitere Studiengänge

Master of Arts M.A. Nachhaltige Entwicklung für Bildung und Soziales

3. Durchführung vom 29.4.11-29.9.12
(1520)

Master of Arts M.A. Mediation, Konflikt- forschung und Implementierung konstruktiver Konfliktlösungssysteme

4. Durchführung vom 11.11.11-13.7.13
(1521)

Auswahl Workshops/Seminare

Faszinieren am Flipchart – statt langweilen mit Powerpoint

vom 18.-19. Mai 2011 (953)

Mobbing

vom 20.-21. Mai 2011 (952)

BERUFSVERBAND FÜR SUPERVISION,
ORGANISATIONSBERATUNG UND
COACHING

B

S

O

SITZUNGSRAUM IM HERZEN VON BERN

Suchen Sie einen geeigneten Raum für Ihre nächste Sitzung oder eine Gruppenveranstaltung?

Die Geschäftsstelle des BSO liegt an zentraler Lage und ist gut erreichbar mit ÖV: nur wenige Gehminuten vom HB-Bern, im Monbijou-Quartier, vis-à-vis von Radio DRS. Wir vermieten unser Sitzungszimmer gerne halbe oder ganze Tage an BSO-Mitglieder und Zugewandte.

Infrastruktur

Raumgrösse: 26 m², geeignet für zirka 10 Personen.

Technik: Flipchart, Hellraumprojektor. Kaffeemaschine steht zur Verfügung. Lift vorhanden (2. Stock).

Tarife

Halber Tag für BSO-Mitglieder CHF 30.–.

Ganzer Tag für BSO-Mitglieder CHF 50.–.

Halber Tag für Nicht-Mitglieder CHF 60.–.

Ganzer Tag für Nicht-Mitglieder CHF 100.–.

Kontakt

Für Auskünfte und Reservationen steht Ihnen Nelly Reinmann gerne zur Verfügung: Administration BSO, Tel. 031 382 44 82 oder info@bso.ch

**Institut für Supervision
und Organisations-
entwicklung Zürich**

Dr. G. Fatzer
Brunnenwisstrasse 17
8627 Grüningen

**Management Constellation mit Claude Rosselet
(3 Module)**
Start: 7. bis 9. April 2011

Meisterklassen mit Wolfgang Looss, Gerhard Fatzer
26. bis 30. April 2011

Diplomausbildung: Coaching und OE (Gruppe 24)
Start: 2. bis 5. Mai 2011

Zielgruppen: Personalentwickler, Organisationsberater, Führungskräfte aus dem Gesundheits-/Sozial-/Wirtschaftsbereich.

Verlangen Sie unsere Detailprogramme:
Institut für Supervision und OE, Dr. G. Fatzer, Brunnenwisstrasse 17, 8627 Grüningen
Telefon und Fax: 044 936 14 81, E-Mail: info@trias.ch, Internet: www.trias.ch

MAS Supervision und Organisationsberatung für Fachleute in Bildung und Personalentwicklung

Masterstufe

Beginn:

26. Oktober 2011

Informationsabend:

17. November 2010, 18.15 Uhr, aeB Zürich,
Eingang Sumatrastrasse 11 oder
Stampfenbachstrasse 48

Auskünfte: und weitere Informationen:

Frau Lisa Lenherr 044 361 34 34
lisa.lenherr@aeB.ch und
www.mas-sob.ch

Unsere Masterstufe ist ein massgeschneidertes Angebot für Inhaberinnen und Inhaber eines BSO-anerkannten Diploms in Supervision und/oder Organisationsberatung. Sie schliessen innert Jahresfrist mit dem Titel Master of Advanced Studies der Pädagogischen Hochschule St. Gallen ab.

Sie erhalten einen Überblick über den aktuellen Stand der Beratungswissenschaft und –forschung und profitieren von einer fachlich hoch qualifizierten intensiven und individuellen Begleitung beim Erstellen Ihrer Masterarbeit.

CURAVIVA Weiterbildung

Praxisnah und persönlich.

Nachdiplomstudium Beratung 52 Tage

mit vertiefenden Werkstatt-Modulen Supervision, Coaching,
Organisationsberatung zur BSO-Anerkennung

- Erwerb der Kernkompetenzen als Beratungsperson
- Praxisnahe Arbeit mit dem persönlichen Beratungs-Portfolio der Teilnehmenden
- Interne und externe Beratungsfunktion
- Modularer Aufbau nach dem integralen Basisstudium

Dauer Oktober 2011 bis August 2013

Ort Luzern

Informationsveranstaltungen

25. Januar 2011, 19. April 2011, 5. Juli 2011
18.30 Uhr, Luzern (Anmeldung erforderlich)

Bestellen Sie das Detailprogramm.

