

BERUFSVERBAND FÜR SUPERVISION,
ORGANISATIONSBERATUNG UND
COACHING

B

S

JOURNAL 2/2010
(SONDERAUSGABE)

O

**BERATUNGS-AUSBILDUNGEN:
VIELFALT UND QUALITÄT**

-
- 1 Editorial**
Franz Käser, Susanne Fasel
- 2 Das ACC-Coaching/Supervisions-Aufbaustudium**
Karl Flückiger, Verband für christliche Seelsorge/Association of Christian Counsellors (ACC), Zürich
- 4 MAS Supervision und Organisationsberatung für Fachleute in Bildung und Personalentwicklung**
Elisabeth Fröhlich, Hermann Kündig, Armin Schmucki, aeB Akademie für Erwachsenenbildung, Schweiz/Pädagogische Hochschule des Kantons St. Gallen, Zürich
- 6 Training + Beratung = Entwicklung**
Lisianne Enderli, Athemia Institut für Führung und Beziehungsmanagement, Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft AG, Zürich
- 8 Die neue Beratungsausbildung von CURAVIVA**
Susanne Eberle, CURAVIVA Weiterbildung, Luzern
- 10 Schwerpunktbezogene Veränderungen in der Beratungsausbildung EGIS «Supervision und Coaching als Kunst»**
Rolf Kuhn, Europäische Stiftung für interdisziplinäre Studien EGIS, Zürich
- 12 Coaching-Weiterbildung an der FHNW**
Michael Loebbert, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Soziale Arbeit, Olten
- 14 Von Null auf Zehn: Beratung im 21. Jahrhundert**
Willem Lammers, Institut für angewandte Sozialwissenschaften ias AG, Bad Ragaz
- 16 Der konsequente Einbezug des Körpers im Coaching und in der Beratung**
Matthias Keller, IBP Institut, Winterthur
- 18 Helfen als neue Kernkompetenz von Führungskräften**
Gerhard Fatzer, Trias Schweiz, Institut für Supervision und Organisationsentwicklung, Grüningen
- 20 Was verlangt die Zukunft in Veränderungsprozessen?**
Nicole Keller, INTEGRA AGP LUZERN, Luzern
- 22 (Welche) Zukunft für Berater/innen?**
Beatrice Conrad, Hansjürg Lusti, Susanne Quistorp isi, Institut für systemische Impulse, Entwicklung und Führung GmbH, Zürich
- 24 Wissensvermittlung war gestern, Kompetenzerwerb ist heute**
Megha Baumeler, Ueli R. Frischknecht, NLP Akademie Schweiz, Pfungen-Winterthur
- 26 Die Trigon OE-Werkstatt im Wandel der Zeit**
Hannes Piber, Trigon-Entwicklungsberatung, Graz (Österreich)
- 28 Die Durchführung von Change-Projekten in Ausbildungen
Der Studiengang Management & Innovation (Master of Arts)**
Michael Dipper, Zentrum für Agogik GmbH, Basel
- 30 MAS Supervision, Coaching und Mediation:
Neue Struktur der Weiterbildung**
Jeremy Hellmann, Heidi Marti, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Departement Soziale Arbeit, Dübendorf
- 32 Meisterschaft erlangen in Coaching: Der Masterlehrgang am IAP Zürich**
Eric Lippmann, Gisela Ullmann-Jungfer, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZAHW, Institut für Angewandte Psychologie IAP, Zürich
- 34–41 Porträts der Lehrganganbietenden**
-
- Hinweis der BSO-Geschäftsstelle**
Die «Verbandsinformationen» liegen dem Versand der Sonderausgabe an die BSO-Mitglieder bei.
-
- 42 Impressum**

- > **Franz Käser** ist Präsident des BSO
- > **Susanne Fasel** ist Geschäftsleiterin des BSO



Liebe Leserin Lieber Leser

In der vorliegenden Sonderausgabe unseres Journals finden Sie eine aktuelle Zusammenstellung der BSO-anerkannten Ausbildungs- und Weiterbildungslehrgänge in Supervision, Organisationsberatung und Coaching.

Zahlreiche Lehrgangsanbietende haben sich an dieser Sonderausgabe beteiligt und unsere Fragen umfangreich beantwortet. Wir wollten unter anderem wissen, was sich in den vergangenen Jahren in den Aus- und Weiterbildungsangeboten auf inhaltlicher wie auch auf struktureller Ebene verändert hat, welche Gründe zu welchen Veränderungen geführt haben und welche neuen Ausbildungsschwerpunkte gesetzt wurden bzw. wo aus welchen Überlegungen und mit welchen Zielen in der Ausbildung neu oder anders gewichtet wurde.

Die folgenden 16 Artikel gewähren einen aufschlussreichen Einblick in die vielfältige Palette an derzeitigen Aus- und Weiterbildungsangeboten. Die Unterschiede in den inhaltlichen Schwerpunkten sind spannend: Hier begegnen wir verschiedenen Beratungskonzepten wie der Kunst analogie, der Körperorientierung, der Lösungsfokussierung oder der systemischen Sichtweise.

Unterschiede finden sich aber auch in struktureller Hinsicht. Die jeweilige Grösse und Organisationsform der einzelnen Lehrgangsanbieter decken dabei die unterschiedlichsten Bedürfnisse der Lernenden ab. Das Spektrum reicht von privaten Institutionen mit kleinen Ausbildungsgruppen bis hin zu Fachhochschulen mit ihren der Bologna-Reform entsprechenden Angeboten und den dazugehörigen Diplom- und Masterabschlüssen, von kompakten Angeboten in konstanten Lerngruppen bis hin zu modularisierten Ausbildungsmöglichkeiten. Zu bemerken ist auch die vermehrte Zusammenarbeit zwischen privaten und öffentlichen Anbietern.

Ebenso finden sich Unterschiede in den unterrichteten Beratungsformaten: Die klassische «Supervision» der Achtziger- und Neunzigerjahre hat sich zur kombinierten Ausbildung mit Schwerpunkt «Organisationsberatung und Coaching» entwickelt.

Auch die Zielgruppen der Lehrgänge sind überaus verschieden und zeigen einmal mehr, in wie vielen Bereichen des Arbeitsmarkts «Supervision, Organisationsberatung und Coaching» erfolgreich eingesetzt werden können: Rekrutierten sich vor zwei, drei Jahrzehnten die Absolventinnen und Absolventen hauptsächlich aus sozialen und pädagogischen Berufen, ist heute der berufliche Hintergrund der Auszubildenden heterogener denn je und Beratungskompetenz in allen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen gefragt.

Aus Sicht des BSO dokumentiert die vorliegende Sonderausgabe zwei seiner wichtigsten Anliegen: Vielfalt und Qualität. Seit seiner Gründung vor rund 30 Jahren vertritt der BSO die Interessen seiner Mitglieder und die klare Haltung, dass es mehrere Wege geben muss, das Beratungshandwerk zu erlernen, und dass dazu ein breiter Fächer an Kompetenzen und Methoden gehört.

Wir danken den Autorinnen und Autoren für ihre wertvolle Unterstützung – und Ihnen wünschen wir eine anregende Lektüre.

Franz Käser
Susanne Fasel

> **Pfarrer Karl Flückiger** MSc in Organisational Development, leitet zu 80 Prozent die Fachstelle Gemeindeaufbau für die reformierte Landeskirche Zürich. Daneben freiberuflicher Berater und Supervisor. Zusammen mit Dorothea Schär, Sozialpädagogin/Dozentin und Supervisorin ACC/BSO, leitet er das Supervisions-Aufbaustudium ACC.



ACC, Dachslernstrasse 67, CH-8048 Zürich, www.acc-ch.ch

Das ACC-Coaching/Supervisions-Aufbaustudium

Bereits zum dritten Mal startet anfangs 2011 ein Lehrgang wiederum mit zwölf Studentinnen und Studenten. Das Supervisions-Aufbaustudium zielt vorwiegend – aber nicht ausschliesslich – auf eine Tätigkeit in sozialdiakonischen und kirchlichen Organisationen.

Wer steht hinter der Ausbildung?

Der ACC wurde vor rund 10 Jahren mit dem Bestreben gegründet, die Qualität von Seelsorge und christlicher Beratung zu sichern. ACC steht als Seelsorge-Fachverband für Exzellenz und verbindliche Standards in der Beratung. SeelsorgerInnen und BeraterInnen werden auf verschiedenen Ebenen akkreditiert und verpflichten sich zum Einhalten eines ethischen Kodexes, dessen Nichtbeachten sanktioniert werden kann. ACC wurden in verschiedenen Ländern aufgebaut und bilden einen europäischen Dachverband.

Voraussetzungen für die Ausbildung

Unsere Ausbildung heisst «Aufbaustudium Supervision», weil schon bei der Aufnahme ein hoher Standard erfüllt sein muss: ein Mindestalter von 30 Jahren, eine beraterische Ausbildung von 600 Std. und fünf Jahre beraterische Tätigkeit – das sind die zukünftigen Studenten aus beraterischen Berufen in sozialpädagogischen, medizinischen, juristischen oder theologischen Bereichen. Mit den hohen Anforderungen und der Ausrichtung auf kirchlich tätige Menschen ist das Supervisions-Aufbaustudium ACC ein Nischenangebot. Es gibt kein Institut mit Büro und Sekretärin, das zu unterhalten wäre, und die Leitung des Instituts wird nach Aufwand entschädigt. Das hält die Kosten tief. Für die einzelnen Module werden hochqualifizierte und renommierte Trainerinnen und Trainer verpflichtet. Ein neuer Lehrgang wird nur gestartet, wenn rund ein Dutzend qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber ein eintägiges Förder-Assessment durchlaufen und ihre Eignung bewiesen haben.

Lerngemeinschaft

Ein internes Qualitätswachstumssystem verlangt schriftliche oder mündliche Evaluationen an verschiedenen Punkten entlang der Ausbildung. Zugleich kommen die

Beteiligten (Lehrgang-Studenten, Ausbildungsleitung, Modul-Trainer, Lehrsupervisoren, Ausbildungskommission und Verbandsleitung ACC) periodisch zusammen, reflektieren die Entwicklung und bilden so einen lernenden Organismus. Nicht nur die Verbesserung einzelner Ausbildungssteile, die Überprüfung der langfristigen Wirkungen der Ausbildung durch eine Nachbefragung ein bis zwei Jahre nach Abschluss (Beobachtungen 1. Ordnung), die lernende Vernetzung von Ausbildungssupervision, von Studenten und Leitung, die Rückmeldungen der Modul-Trainer als partiell Fremde im Lernsystem (Beobachter 2. Ordnung), sondern auch das Lerndesign als Ganzes wird immer wieder hinterfragt (Beobachtungen 3. Ordnung). Dieses Vokabular verrät: das Supervisions-Aufbaustudium ACC hat einen systemischen Hintergrund.

Drei Kernkompetenzen: Seelsorge, kirchliche Organisationen, Internationales

Seelsorge

Seelsorge, die christliche Beratung, hat eine uralte Tradition. Im Lauf des vergangenen Jahrhunderts hatte sie sich mit vielen neuen Beratungsformen aus Psychologie, Therapie, Sozialarbeit und Pädagogik auseinanderzusetzen. Dies geschah bei den einen in Form einer scharfen Abgrenzung, bei den andern, indem sie beinahe wahllos alle möglichen Formen der Humanwissenschaften aufnahmen und als Seelsorge postulierten. Beide Wege bergen die Gefahr in sich, das Wesen der Seelsorge zu verlieren. Das Wesen der Seelsorge definieren wir so: aus Gottes Geist offen für den Mitmenschen werden, um mit Rücksicht auf den gesamten Kontext geistesgegenwärtig und kreativ/schöpfungsgemäss gemeinsam Befreiungswege zur Entwicklung des Menschseins zu finden. Unter dem Ansturm neuer Beratungsformen ging vielen Seelsorgerinnen und Seelsorgern ein starkes Selbstbewusstsein verloren, sie sahen sich marginalisiert angesichts dieser anderen, zunehmend populären Beratungsangebote. In den vergangenen zwanzig Jahren erwachte aber ein neuer Stolz: Seelsorge hat in sich einen Wert, der weder durch scharfe Abgrenzung noch durch Selbstaufgabe erworben wird. So sagt z.B. die Theologieprofessorin Ellen Stubbe: «Je selbstverständlicher Seelsorger

und Seelsorgerinnen mit einer eigenen Spiritualität leben und das eigene Leben in Beziehung zu Gott verstehen, je authentischer sie dies zur Sprache bringen und insofern über pastorale Identität verfügen, desto eher werden sie im Beziehungsgeschehen des seelsorgerlichen Gesprächs als «dritte Grösse» die Intimität schützen ...»¹. Ein Selbstverständnis, das Grenzen setzt, und eines, das breites Wissen integriert, schliessen sich nicht aus. In einem solchen Milieu sind verschiedene Ausbildungsstätten für Seelsorge entstanden, die kreativ die kirchlichen Beratungsformen erneuern und vielfältig gestalten. Vor diesem Hintergrund ist das Aufbaustudium Supervision entwickelt worden.

Kirchliche Organisationen

Im Blick auf die aktuellen Schlagzeilen in den Medien muss man leider feststellen: Kirche verliert in der Gesellschaft an Glaubwürdigkeit, sie schützt nicht einmal sich selbst vor selbsterstörerischem Verhalten und missbraucht Leben, das ihr anvertraut wurde.

Dennoch: Kirche ist in Europa eine gesellschaftliche Grösse, über deren Ausdehnung allerdings sehr verschiedene Ansichten herrschen. Wie viele Institutionen ist sie dem gesellschaftlichen Wandel von «Ent-Bindung» unterworfen. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen deutschsprachigen Ländern oder den Konfessionen sind gesellschaftlich gesehen Nuancen – im Einzelfall aber wirken unterschiedliche Kulturen. Abnehmende Mitgliederzahlen beeinflussen die Bedeutung der Kirche und umgekehrt – im Unterschied etwa zu den USA spielt bei uns das Gerangel um die Gunst religiöser Wähler kaum eine Rolle.

In dieser Situation braucht und sucht die Kirche für ihre Weiterentwicklung professionelle Beratung. Aber wie sieht das Umfeld für Beraterinnen und Berater aus, die mithelfen wollen, dass die «Kirche im Dorf bleibt»? Das Supervisions-Aufbaustudium ACC beleuchtet gesellschaftliche Bedingungen von Kirche und sucht nach Kriterien hilfreicher Beratung. Die «Grosswetterlage» von Religion und Kirche wird analysiert, um zu fragen, wie Beratung kirchlicher Systeme beschaffen sein muss:

- Lernen von wachsenden Kirchen – sich von «Good Practice» anstecken lassen statt zu jammern. Wie und wo finden sich inspirierende Modelle?
- Was ergibt sich aus dem Umstand, dass die soziale Gestalt der Kirche und ihr Wesen nicht deckungsgleich sind?
- Weil viele Schwierigkeiten hausgemacht, also systemimmanent sind, hält man Kirche für Beratung wenig zugänglich – wie findet sie trotzdem statt?

- Die Gegenwart fordert die Kirche heraus und macht sie lernbereit. Aufgabe der Leitung (und Beratung) ist es, sich proaktiv auf eine mögliche Zukunft auszurichten und fürs Lernen hinderliche mentale Modelle zum Vorschein zu bringen, um Offenheit für Umdenk- und Veränderungsprozesse zu schaffen. Verschiedene Inklusionsformen der Kirche werden für unsere Gesellschaft unentbehrlich. Wie z.B. kann Kirche mit ihren spezifischen Möglichkeiten den Ausschlussmechanismen der Gesellschaft wirksam begegnen?

Internationalität

ACC ist international vernetzt. Kontakte zu AusbildungsleiterInnen und SupervisorInnen aus andern Ländern erweitern den Horizont. Verschiedene Absolventen des Aufbaustudiums Supervision arbeiten denn auch für international tätige Organisationen, u.a. für das DEZA. Das Supervisions-Aufbaustudium ACC ist zudem in ein Projekt in Nordindien involviert, das die Qualität von Seelsorge in den stark wachsenden Kirchen unterstützt.

Das Aufbaustudium Supervision ACC ist ein eigenverantwortlicher Prozess

Das Diplom wird den Teilnehmenden nicht auf einem silbernen Tablett serviert. Ein/e Coach/SupervisorIn hat eine Grundaufgabe: er/sie löst bei Einzelnen und Teams Lernprozesse aus. Diese Fähigkeit wird in der Ausbildung neben allem Lernen in der Praxis zuerst an sich selbst trainiert. Die Wahrnehmung der StudentInnen wird unterstützt und korrigiert durch protokollierte Rückmeldungen von KlientInnen, KollegInnen in der Ausbildungsgruppe, LehrsupervisorInnen und Ausbildungsleitung. Ein Lerntagebuch oder portfolio dokumentiert individuelle Lernziele und -schritte. Verändern und Lernen wird an sich selber erforscht. Das Aufbaustudium Supervision Coaching ACC ist eigentlich eine Forschergemeinschaft.

¹ Stubbe Ellen, *Jenseits der Worte. Gebet, Schweigen und Besuch in der Seelsorge*, Zürich 2001, S. 32.

- > **Elisabeth Fröhlich** Organisationsberaterin, Inhaberin DenkBar AG Zürich;
- > **Hermann Kündig** Psychologin, Psychotherapeut und Coach in eigener Praxis, Zürich;
- > **Armin Schmucki** Supervisor, Coach, Organisationsberater BSO, Dozent FHNW, Partner der Firma gsp für Mediation, Rapperswil SG

aeB Akademie für Erwachsenenbildung Schweiz/Pädagogische Hochschule des Kantons St. Gallen, Sumatrastrasse 11, CH-8006 Zürich
www.mas-sob.ch



MAS Supervision und Organisationsberatung für Fachleute in Bildung und Personalentwicklung

Seit 2003 gibt es auf der Basis der gemeinsamen Trägerschaft von aeB Schweiz und der Pädagogischen Hochschule des Kantons St. Gallen die Ausbildung «MAS Supervision und Organisationsberatung» für Fachleute in Bildung und Personalentwicklung. Erfahrungen, Erkenntnisse und Veränderungen im Umfeld führen nicht zu grundsätzlichen Veränderungen, aber zu einer stetigen Weiterentwicklung. Einige Linien dieser Entwicklung werden im Folgenden skizziert.

Die didaktische Perspektive: Modularisierung und Kompetenzorientierung

Das Konzept von 2003 baute auf einer voll modularisierten Ausbildungsstruktur auf. Wir begegneten damit dem Bedürfnis von Studierenden, inhaltliche Schwerpunkte und die zeitliche Abfolge der Ausbildungsteile selber wählen zu können. Sieben Jahre lang hatten wir die Gelegenheit, Nutzen und Praxistauglichkeit einer Struktur mit acht relativ kurzen Modulen, deren zeitliche Abfolge die Studierenden frei wählen konnten, zu erproben. Das Ergebnis: den Vorteilen im Bereich des individuellen Komforts der Studierenden standen einige gruppenspezifische und institutionelle Nachteile gegenüber. Dies veranlasste uns im Jahr 2009, eine neue Struktur zu suchen, welche die Vorteile der modularen Form mit den Vorteilen der einfacheren Steuerbarkeit und der besseren Gestaltbarkeit von Lernprozessen in den Lerngruppen verbindet.

Heute können unsere Studierenden vier inhaltlich eigenständige Zertifikatskurse in frei gewählter Reihenfolge einzeln abschliessen (ausser CAS I, welcher für alle als Einstiegsmodul vorgeschrieben ist). Die Abschlüsse sind auf drei formalen Anspruchsebenen möglich: Zertifikats-, Diplom- und Masterstufe. Vorteile für die Studierenden sind vor allem die Passung von persönlichen und inhaltlichen Präferenzen/Aktualitäten mit der Modulwahl. Ausserdem ist eine bessere Gestaltung der

Lernprozesse wegen der längeren Verweildauer in der gleichen Kursgruppe möglich. Für die Organisation der Ausbildung bedeutet die etwas reduzierte Anzahl der individuellen Schulungsvarianten eine Erleichterung. Von Anfang an beruhen alle inhaltlichen und didaktischen Entscheidungen auf einem sorgfältig ausgearbeiteten Kompetenzprofil. Bei der konkreten Ausgestaltung der Kursarbeit orientieren wir uns grundsätzlich am konkreten Beratungshandeln. Davon leiten wir die zu erwerbenden Fähigkeiten und Fertigkeiten ab. Die Erfahrungen der letzten sieben Jahre haben zu vielen Präzisierungen geführt. Diese Entwicklung wird sicher weitergehen.

Die Zielgruppenperspektive: Ausrichtung auf den Bildungs- und Personalbereich

Unsere Studierenden kommen traditionell aus Institutionen des Bildungswesens. Andragogisches, erziehungswissenschaftliches (inkl. Bezugswissenschaften) und berufspädagogisches Wissen gehörten immer zu den Kernkompetenzen der Akademie für Erwachsenenbildung und der Pädagogischen Hochschule St. Gallen. Aber was heisst das konkret für eine Beratungsausbildung? Bildung ist mehr als schulische Bildung und auch mehr als Ausbildung. Überall wo Menschen in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung unterstützt werden, geschieht Bildung. Entsprechend kommen unsere Studierenden nicht ausschliesslich aus schulischen Institutionen, sondern auch aus Feldern der beruflichen Aus- und Weiterbildung, so z. B. aus dem Gesundheitswesen, aus der Verwaltung und aus der Privatwirtschaft, wo sie im Rahmen ihrer Tätigkeiten Beratungsfunktionen wahrzunehmen haben. In den vergangenen Jahren wurde es für uns immer klarer, wie befruchtend eine gewisse Heterogenität der Studierenden ist. Unser Ziel ist es, die Kursgruppen in Bezug auf die drei Bereiche Schule, weitere Bildungsinstitutionen und Personalentwicklung annähernd paritätisch zusammensetzen. Dieses Ziel haben wir für 2010 weitgehend erreicht.

Die personelle Perspektive: Der Stamm der Dozierenden und Partnerschaften

In unserem Bildungsverständnis ist enthalten, dass zwischen den am Lerngeschehen beteiligten Personen eine existenzielle Begegnung möglich sein muss. Die Studierenden müssen erleben können, dass sich die Dozierenden mit den Lernanliegen der Studierenden und mit den Zielen und Inhalten der Ausbildung identifizieren. Es war für uns deshalb von Beginn an selbstverständlich, alle unsere Dozierenden und Lehrsupervidierenden in den Diskurs über curriculare und organisationale Entwicklungen einzubinden und ihre Zahl klein zu halten. Bis heute leiten die Mitglieder der Studienleitung mehr als die Hälfte der Kurstage selber. Ergänzt um einen kleinen, festen Kreis von Aussendozierenden ergibt sich auf diese Weise eine günstige Anlage für die Ausgestaltung von verlässlichen Beziehungen zwischen Studierenden und Dozierenden.

In letzter Zeit wurde, vor allem im Zusammenhang mit der rasanten Entwicklung in der Neurowissenschaft und in einigen Gebieten der Beratungsforschung, eine zusätzliche Spezialisierung innerhalb der Dozentenschaft notwendig. Wir bauen daher die Kontakte und Netze mit ausgewiesenen Personen, Teams und Instituten aus. Dabei ist es uns wichtig, dass unsere neuen Partner ihre Inputs an die Lernvoraussetzungen der Studierenden präzise anschließen. Das ist nicht immer selbstverständlich, weil die meisten renommierten Expertinnen und Experten wegen ihrer vielfältigen Verpflichtungen die speziellen kulturellen Gegebenheiten einer Ausbildung gar nicht kennen lernen können.

Die inhaltliche Perspektive: Praxis- und Wissenschaftsorientierung

Die Kernkompetenzen, über die professionelle Beratungspersonen verfügen müssen, betreffen zuerst das Beratungshandeln. Auf dieses Handeln muss oder sollte letztlich alle Theorie, Reflexion und alle Beratungsforschung bezogen sein. Das Primat des Handelns in der Beratung ist unbestritten. Dennoch ist es für uns immer wieder ein neues und anspruchsvolles Ziel, in der Ausbildung eine Balance zwischen Praxis- und Theorie- bzw. Wissenschaftsorientierung zu finden. Die Akzentuierung praxeologischer bzw. theoretischer Aspekte kann in einzelnen Teilen der Ausbildung variieren; insgesamt aber wollen wir erreichen, dass unsere Studierenden die Dichotomie Theorie-Praxis in ihrem professionellen Selbstkonzept und in ihrem persönlichen Beratungskonzept tendenziell überwinden. Zu diesem Zweck präsentieren wir die für die Beratungspraxis relevanten Theorien immer auch so, dass die Studierenden deren wissenschaftsgeschichtliche Herkunft und deren historischen und aktuellen Diskurs kennen lernen (müssen!). Anfänglich hatten wir gewisse Bedenken, die Studierenden mit diesen «unpopulären», weil gedanklich anforderungsreichen Ansprüchen zu konfrontieren. Heute zeigen Auswertungen, dass – auch län-

gere Zeit nach dem Abschluss – fast alle diese Auseinandersetzung als sehr gewinnbringend für den Auf- und Ausbau ihrer Beratungskompetenz einschätzen.

In unserer für diplomierte Supervisor/inn/en und Organisationsberater/innen vorgesehenen Masterstufe versuchen wir, die Balance zwischen Theorie und Praxis so zu gestalten: In ihrem Masterprojekt nehmen die Masterstudierenden einen Ausschnitt aus der Beratungswirklichkeit unter die Lupe. Dies geschieht im Sinne der qualitativen Sozialforschung und theorie- bzw. hypothesengestützt. Wir erwarten von den Projekten, dass sie über die jeweils untersuchten konkreten Fälle und Situationen hinaus eine gewisse allgemeine Erkenntnis generieren. Dieser Anspruch ist in den bisher durchgeführten zwei Masterlehrgängen in allen Projekten eingelöst worden.

Die konzeptionelle Perspektive: Integratives Beratungsverständnis

Wir wollen nicht ausbilden, ohne selber eine gemeinsame, eigenständige gedankliche Orientierung darüber zu haben, was Beratung heute ist, worauf sie gründet, wozu sie eingesetzt und wie sie legitimiert werden soll. In der permanenten Diskussion unserer «Philosophie» der Beratung sind wir in den letzten Jahren immer wieder auf zwei Probleme getroffen, die wir einmal «Problem der Monokultur» und «Problem der Beliebigkeit» nennen wollen. Bei der inhaltlichen Konzeptualisierung einer Ausbildung bestehen zwei diesem Gegensatzpaar entsprechende Versuchungen: auf der einen Seite die Versuchung, sich der jeweils «angesagten Schule» anzuschließen und auf der anderen Seite die Versuchung, eine postmoderne Beliebigkeit zu pflegen. Um keiner dieser Versuchungen zu erliegen, ist ein stetiger, anstrengender, aber auch spannender Diskurs notwendig. Wir bemühen uns seit Beginn in mehreren Phasen um die Entwicklung eines Rahmenkonzeptes, das eine gewisse überzeugende innere Kohärenz aufweist. Ein solches «Integratives Beratungskonzept» haben wir gerade in diesen Tagen in neuer Fassung den Studierenden vorgelegt. Es soll ihnen die Möglichkeit geben, ihr eigenes, persönliches Beratungskonzept auf einen idealen und theoretischen Rahmen zu beziehen.

Wir sind überzeugt, dass sich diese kontinuierliche Konzeptarbeit lohnt. Wir freuen uns über Studierende, die am Schluss der Ausbildung eigenständige, aber unterschiedliche Beratungskonzepte formulieren. Und wir zählen darauf, dass die in der Ausbildung aufgebaute Kompetenz, Situationen aus mehreren möglichen Perspektiven zu betrachten, zum beruflichen Habitus wird.



Training + Beratung = Entwicklung

Am Beginn des MAS in Training & Development stand nicht die Idee einer Ausbildung für Berater/innen, denn wir sahen unsere wichtigsten Partner in den Unternehmen: die Personalentwickler/innen. Das Haupttätigkeitsgebiet der Athemia liegt in der Gestaltung von Seminaren für Unternehmen. Schwerpunktthemen sind Führung, Kommunikation, Kundenorientierung und Projektmanagement. In diesen Themenbereichen bietet Athemia Seminare an, entwickelt sie aber auch massgeschneidert mit Unternehmen, bis hin zu komplexen Leadership-Programmen oder Kulturentwicklungsprojekten. Wir arbeiten mit rund 30 grossen Unternehmen zusammen, die meisten davon aus der Dienstleistungsbranche oder der Industrie. Unsere Kooperationspartner gehören der Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung an, oft auch «Learning and Development» genannt. Unsere Hauptpartner/innen sind also Personalentwickler/innen, mit denen uns oft eine jahrelange gute Zusammenarbeit verbindet, sowie die Trainer und Berater/innen unseres Pools, die sich verbindlich zur Zusammenarbeit bereit erklären.

Diese Erfahrung der Zusammenarbeit in einer Vielzahl von Projekten zeigte uns als Anbieter, dass sowohl die Personalentwickler/innen als auch die Trainer/innen in unterschiedlichsten Aufgabenfeldern standen, ohne dass eine auf diese Ansprüche zugeschnittene Ausbildung existierte: Sie konzipieren Ausbildungsprogramme im Auftrag der Unternehmensleitung; sie führen selber Trainings durch; sie coachen Mitarbeitende in den unterschiedlichsten Situationen und mit den unterschiedlichsten Fragestellungen, insbesondere im Anschluss an positiv erlebte Trainings; sie unterstützen Organisationsbereiche bei Veränderungsprozessen, die sogar von unternehmensweiter Bedeutung sein können (hierbei arbeiten sie oft mit externen Beratern zusammen). Sowohl Personalentwickler/innen als auch Trainer/innen sind also in sehr unterschiedlichen, anspruchsvollen Aufgabenbereichen tätig. Diese Aufgaben sind oft eng miteinander verknüpft.

Drei Beispiele:

- Eine Führungsperson beklagt sich in einem Training zu Konfliktmanagement immer wieder heftig, sie werde von ihrem Team gemobbt. Am Ende des Trainings bittet sie die Trainerin um ein Konflikt-Coaching.
- Zwei Teams mit einer spannungsvollen Geschichte werden zusammengelegt. PE erhält den Auftrag, diese Zusammenlegung mit zwei Workshops zu begleiten.
- Auf Grund einer neuen Unternehmensstrategie wird der gesamte Verkaufsbereich eines Unternehmens neu ausgerichtet. PE soll eine Schulung für die Führungskräfte durchführen, damit sie die neue Ausrichtung in ihrem Verantwortungsbereich vermitteln und umsetzen können.

Ähnliche Beispiele gibt es zuhauf. Sie zeigen, auf welchen unterschiedlichen Parketts sich Personalentwickler/innen und Trainer/innen sicher bewegen können müssen, wie viele Rollenhüte sie tragen und wie viel Klärungsbedarf dabei anfällt.

Da Athemia als Institut für Führung und Beziehungsmanagement Teil der Kalaidos Fachhochschule/Departement Wirtschaft ist, war es naheliegend, einen entsprechenden Ausbildungsgang zu konzipieren, der für alle diese Aufgabengebiete die erforderlichen Kompetenzen vermittelt. So entstand der «MAS in Training & Development», der aus folgenden Teilen besteht, die auch einzeln gebucht werden können:

- CAS Laufbahncoach: Coaching, berufliche Entwicklungsberatung, Einsatz von Tests
- CAS Managementtraining: Bedarfserhebung, Konzeption, Durchführung, Evaluation von Trainings, besondere Ansätze der Kompetenzentwicklung, Verschränkung von Trainings und Veränderungsprozessen, Gruppendynamik.
- CAS Prozessberatung: Begleitung von Veränderungsprozessen, Rolle des Beraters, Beratungszyklus, Beratungsinstrumente, Umgang mit Widerstand und Konflikten, Kulturentwicklung, Reorganisation.

Im 4. Semester schliesslich geht es um Beratungspraxis, Dokumentation und Reflexion einer Beratung.

Der erste Durchlauf des Studienganges, der in dieser Form vom BSO anerkannt wurde, geht dem Ende entgegen. Unsere Vorstellung, wie sich das Zielpublikum zusammensetzen sollte, entspricht dem Hintergrund der an diesem Studiengang Teilnehmenden. Sie kommen aus unterschiedlichen Branchen, stammen jedoch fast durchgehend aus dem Personalbereich oder sind als Coach oder Trainer/in tätig.

In den Gesprächen mit den Teilnehmenden und mit Interessierten wurde deutlich:

- Das Angebot entspricht dem Qualifikationsbedürfnis dieser Gruppe.
- Der modulare Aufbau mit drei unterschiedlichen CAS sprach auch Personen an, die bereits eine Coaching- oder Trainingsausbildung hatten.
- Die Möglichkeit, sich in diesem Themenfeld an einer Hochschule mit einem Mastertitel zu qualifizieren, ist sehr attraktiv.
- Die Ausbildung bietet Personalentwickler/innen auch die Perspektive, sich selbstständig zu machen. Für viele ist dies als Fernziel im Fokus. Die Anerkennung der Ausbildung durch den BSO wirkt hier unterstützend.

Darin liegt vielleicht auch eine Antwort auf die Frage, wie sich die Beratungsausbildungen – bzw. die Erwartungen der Teilnehmenden – verändert haben. Qualifizierende Abschlüsse mit einer sozusagen «staatlichen Gültigkeitsgarantie» gewinnen an Bedeutung. Der Nutzen für die eigene berufliche Entwicklung muss direkt erkennbar sein. Und der Arbeitgeber muss davon überzeugt werden können, dass auch das Unternehmen von der Ausbildung profitiert – denn das ist entscheidend für die finanzielle und arbeitsorganisatorische Unterstützung der Teilnehmenden durch ihren Arbeitgeber. Ausserdem fällt auf, dass viele Teilnehmende mit einem ersten CAS die Qualität der Ausbildung testen, bevor sie sich definitiv für den gesamten MAS anmelden.

Gerade bei einer jungen Institution und einem neuen Studiengang ist das offenbar ein Weg, sich Sicherheit über die gebotene Qualität zu verschaffen.

Für die Athemia hat sich dieses Ausbildungskonzept bewährt. Wie sich der Studiengang langfristig entwickeln wird, muss sich natürlich noch zeigen. Die positive Resonanz der jetzigen Teilnehmenden ermutigt uns jedoch sehr.

> **Susanne Eberle** ist Psychologin/Ethnologin, Integrative Gestalttherapeutin und Organisationsberaterin/Coach BSO. Seit sieben Jahren leitet sie die Weiterbildungsabteilung von CURAVIVA Schweiz.

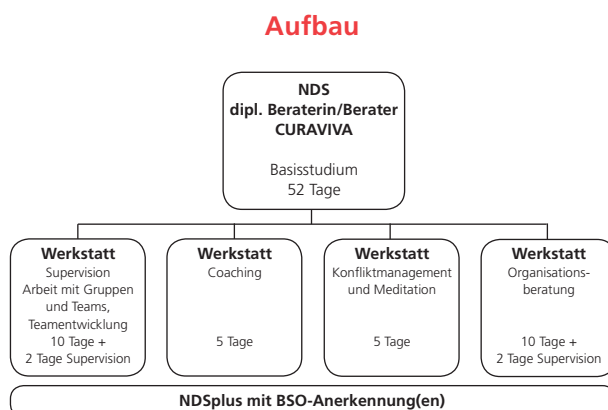
CURAVIVA Weiterbildung, Postfach 6844, CH-6000 Luzern 6
www.weiterbildung.curaviva.ch



Die neue Beratungsausbildung von CURAVIVA

CURAVIVA hat eine langjährige Tradition in der Ausbildung von Supervisor/innen. Mit dem neuen Nachdiplomstudium Beraterin/Berater und den anschliessenden Vertiefungsmodulen haben wir das Konzept grundlegend überarbeitet. Entstanden ist eine innovative Beratungsausbildung für Berufsleute, die in unterschiedlichen Funktionen Menschen und Organisationen führen, begleiten und beraten.

Ausgangspunkt für die Neukonzeption im Jahr 2008 waren die vielgestaltigen Entwicklungen und Veränderungen in der Arbeitswelt: interne Beratung in Organisationen nimmt einen immer wichtigeren Platz in der Beratungslandschaft ein, externe Beratungsmandate betreffen zunehmend mehr Organisationsebenen und werden damit vielschichtiger, die Beratungsformate Supervision, Coaching und Organisationsberatung sind nicht mehr trennscharf voneinander abgegrenzt. Kurzum: heute sind Beratungspersonen gefragt, die über Kernkompetenzen verfügen, zunächst unabhängig vom spezifischen Beratungsmandat und -format. Die Ausbildung dieser Kernkompetenzen steht im Fokus des Nachdiplomstudiums von CURAVIVA Weiterbildung. Mit anschliessenden optionalen Werkstattmodulen finden die modularen Vertiefungen in den Bereichen Supervision, Organisationsentwicklung/-beratung, Coaching und Konfliktmanagement und Mediation statt (NDSplus).



Beratungskonzept und Portfolioarbeit

Unser Menschenbild ist von der Vorstellung geprägt, dass jeder Mensch einmalig und eine eigenständige Persönlichkeit ist. Gleichzeitig ist er abhängig von seinen Beziehungen und seinem sozialen Umfeld und daher radikal auf den Dialog angewiesen. Die Möglichkeit, zu lernen, sich zu entwickeln und zu verändern, zeichnet ihn aus.

Unter Beratung verstehen wir jede Art professioneller Unterstützung von Individuen und Systemen in ihrer Absicht, selbstbestimmte Ziele zu entwickeln und diese in Handlungen umzusetzen.

Spezifisch und neu an dieser Ausbildung ist die konsequente Ausrichtung auf die Schlüsselkompetenzen, die für die Beratungstätigkeit nötig werden. Somit ist ein wichtiger Teil unseres Beratungskonzeptes das persönliche Portfolio – die zielgerichtete und systematische Sammlung von Arbeiten, welche die individuellen Bemühungen, Fortschritte und Leistungen bezüglich der Schlüsselkompetenzen der angehenden Beratungsperson aufzeigen. Das Portfolio orientiert sich an dem der Ausbildung zugrunde liegenden kompetenzorientierten Qualifikationsraster. Es dient zu Beginn als Kompetenznachweis der Studierenden, wird während der Ausbildung laufend erweitert und weist nach erfolgreicher Ausbildung das Kompetenzprofil des Beraters, der Beraterin aus, mit dem diese/r sich auf dem Markt präsentieren kann. Die konsequente Orientierung an den zu erlangenden Schlüsselkompetenzen erfordert ein grundlegendes Umdenken auch der Teilnehmenden. Alle bringen einen breiten beruflichen Erfahrungsschatz mit, auf dem ihr persönliches Beratungsverständnis und ihr eigener Beratungsstil aufbauen. Die Arbeit mit und am Portfolio erhöht den Anspruch nach Selbststeuerung und Eigenverantwortung im Lernen. Sie basiert auf einer Vorstellung von Lernen als einem aktiven Konstruktionsprozess der Studierenden. Damit Lernen zu einem sinnhaften, bedeutsamen und nachhaltigen Prozess werden kann, muss es sich an lebensnahen, herausfordernden und ergebnisoffenen Problemstellungen orientieren.

Diese Haltung bestimmt das didaktische Vorgehen im Kurs, welches die Lernprozesse der einzelnen Studierenden individuell unterstützt.

Schlüsselkompetenzen der Beratungspersonen

Diese beziehen sich auf die Fähigkeit des Beratenden, wahrzunehmen, zu reflektieren und zu handeln, sowie auf die Prozessgestaltung, die Beratungsprinzipien, die Basistheorien und die Gruppe. Im Folgenden wird umrissen, was hinter den einzelnen Begriffen steckt:

Der Beratungsprozess wird grundlegend geprägt durch die Möglichkeit und Fähigkeit des Beratenden, wahrzunehmen, zu reflektieren und zu handeln. Diese Matrix – Wahrnehmen, Reflektieren, Handeln – prägt unser Verständnis von Beraten und wird eingehend dargestellt und geübt.

Die Prozessgestaltung unterteilen wir in drei Phasen: (1) eine Phase umfassender Wahrnehmung der Ausgangssituationen, verstanden als relevanter Input, (2) eine Phase der Reflexion der Veränderungsprozesse, Neuorganisationen und der persönlichen Lernprozesse, verstanden als Flow, (3) eine Phase der Probehandlungen bzw. der Fokussierung auf eine Handlung ausserhalb des Beratungsgeschehens, verstanden als erwünschter Output. Die Kommunikations-, Lern- und Entwicklungsprozesse im Spannungsfeld von Selbst- und Fremdsteuerung finden bei der Prozessgestaltung besondere Beachtung.

Wichtige Beratungsprinzipien sind der Kontrakt als Auftrag, Rollenklarheit, Transparenz und Flexibilität. Als Basistheorien leiten uns in der praktischen Arbeit Ansätze aus der psychoanalytischen Theoriebildung, der systemischen Beratung und der integrativen Gestaltberatung.

Ausbildungsstruktur

Die Ausbildung ist praxis- und prozessorientiert aufgebaut in der Weise, dass die Konzeptfragen im Sinne eines Spiralcurriculums wiederholt thematisiert, dadurch fortlaufend erweitert und vertieft werden und Querverbindungen zu anderen Inhalten hergestellt werden können. Das eigene berufliche Tun der Studierenden ist ein wichtiger Bestandteil im Lernprozess. Dabei haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre Themen einzubringen und damit den Ausbildungsprozess zu beeinflussen. Der Gruppenprozess während der fünftägigen Seminare und der mehrtägigen Blockveranstaltungen dient als wichtiger Teil des Lernens über die Dynamik in Gruppen, Gruppenphasen und das eigene Rollenverhalten. Trainingselemente bilden einen zentralen Bestandteil und einen regelmässigen Fokus während der Ausbildungstage. Diese werden durch die sechs Tage Gruppenlehrsupervision während des Kernstudiums noch vertieft – weitere Gruppensupervisionen finden in den Werkstattmodulen statt. Das Lernfeld der Studierenden wird zudem erweitert durch Lernpartnerschaften, die Arbeit in Regionalgruppen, das selbstständige Durchführen von Beratungen sowie Einzelsupervisionssitzungen.

Zielgruppen

Angesprochen sind Personen, die spezifisch Menschen in ihrer professionellen Aufgabe fördern und coachen | in der Rolle der internen MitarbeiterIn beraterische Funktionen und Aufträge innehaben | im Management oder in Stabsstellen tätig sind und Veränderungsprozesse steuern | Aufträge für die Entwicklung von Systemen haben und | Aufträge als externe OrganisationsberaterIn, als SupervisorIn und als Coach übernehmen wollen (NDSplus mit BSO-Anerkennung).



Schwerpunktbezogene Veränderungen in der Beratungsausbildung EGIS «Supervision und Coaching als Kunst»

In den vergangenen Jahren verlagerte sich der Fokus in unserer Ausbildung deutlich auf grössere Systeme – Arbeiten mit Gruppen, Teams und in Organisationen. Aus unserer Sicht entspricht dies einem Bedürfnis und einem Bedarf des Beratungsmarktes. Zusammen mit den zentralen Grundlagen der Einzelberatung erhalten die Studierenden damit nicht nur andere Perspektiven und mehr «Werkzeuge», sie werden dadurch auch in ihrer Professionalität und Marktauglichkeit gefördert.

Wir legen seit geraumer Zeit ebenfalls mehr Gewicht auf die Unterstützung und Begleitung bei der Erarbeitung eines eigenständigen und elaborierten Beratungskonzepts. Im letzten Jahr der Ausbildung erhalten die Studierenden dazu in verschiedenen Gefässen fachliche Inputs und methodische Anregungen. Gleichzeitig wird diese Arbeit aber auch als ein gemeinsames Vorhaben in den Lerngruppen behandelt, bei dem die Studierenden ein Coaching seitens der Ausbildungsleitung erhalten.

Die Erarbeitung eines Beratungskonzepts ist zwar ein längerer und oft auch beschwerlicher Prozess, aber der Aufwand lohnt sich. Wir haben damit ausgesprochen positive Erfahrungen gemacht. Das Entwickeln eines eigenen Beratungskonzepts dient der Klärung der eigenen Positionen und Grundhaltungen, beinhaltet eine metatheoretische sowie theoriebezogene Reflexion und stellt integrierende Bezüge zum Beratungshandeln her. Von daher erachten wir auch diese Veränderung klar als einen Beitrag zur beraterischen Professionalisierung. Sowohl die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt als auch jene innerhalb des BSO, haben dazu geführt, dem Beratungsformat «Coaching» mehr Raum und Bedeutung zu geben. Neben der neuen Ausbildungssequenz «Führung und Coaching in Organisationen» werden das Rollenverständnis sowie die entsprechenden Konzepte in verschiedenen Phasen und Fächern der Ausbildung reflektiert und vermittelt.

Inhaltliche Veränderungen in der Beratungsausbildung

Weiterentwickelt und vertieft wurden vor allem auch die Kernelemente unserer system- und kunstorientierten Beratung, welche eine Besonderheit unserer Ausbildung darstellen:

1. In der *kunstorientierten Beratung* verstehen wir Kunst als umfassendes Kommunikationssystem, in dem Dinge und Überlegungen ausgedrückt werden, die anders nicht zur Sprache gebracht werden können. Das heisst, es kommt «etwas» zum Vorschein, das aus einem ganz anderen Erfahrungs- und Selbstverständnis stammt und alltagssprachlich daher kaum oder überhaupt nicht erfasst werden kann. Das kunstorientierte Vorgehen erweitert die Ausdrucksmöglichkeiten der Ratsuchenden und regt an durch neue, ungewöhnliche und inspirierende Perspektiven, wodurch der gesamte Prozess bereichert wird.

Unsere Grundhaltung bei der Begleitung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen bezeichnen wir als «kunstanaloge Haltung», weil der beraterische Begegnungs- und Bearbeitungsprozess mit dem künstlerischen Arbeitsprozess vergleichbar ist. Diese Haltung ist gekennzeichnet durch einen respektvollen und wertschätzenden Umgang mit den Beteiligten, sich selbst sowie der gemeinsamen Beziehung und dem entstehenden Werk. Die Betonung des «Nicht-Machbaren» beziehungsweise die grundsätzliche Bereitschaft zur Überraschung ist zwar weiterhin zentral, hinzugekommen ist jedoch eine stärkere Besinnung auf das Analoge der Kunst. Das heisst, es wird vermehrt berücksichtigt, wie auch mit einfachen Mitteln und beschränkten Ressourcen gemeinsam Lösungswege oder Lösungen («Ästhetische Stimmigkeiten») entfaltet und entwickelt werden können.

Ein zentrales Element zur Umsetzung dieser Haltung bildete die Entwicklung und Einführung einer neuen kunstorientierten Beratungsmethode IDECÒ (Intermodale Dezentrierung). Als «Dezentrierung» wird eine spezifische Phase innerhalb einer Beratungssitzung

bezeichnet, in welcher für eine Zeitperiode «etwas ganz anderes gemacht» wird. Diese Erfahrung in einem alternativen Kontext geschieht durch Spiel und/oder künstlerisches Tun. Sie erweitert den Spielraum, indem das ursprüngliche Anliegen für eine Weile auf die Seite gelegt wird und «etwas Neues» entstehen kann. Anschliessend an diese Phase des sinnlich erfahrbaren Tuns wird das entstandene Werk – das Gestaltete oder das Spiel – durch eine gemeinsame, sorgfältige Werkanalyse und Prozessbetrachtung wieder in die Alltagssprache zurückgeführt. Die erzeugten Assoziationen, Hypothesen oder Aha-Erlebnisse ermöglichen es, das in der Dezentrierung Erfahrene mit dem Anliegen und der Situation der Ratsuchenden kreativ zu verbinden. Daraus werden anschliessend miteinander Lösungsstrategien entwickelt sowie konkrete nächste Schritte geplant. Obwohl diese Methode ein wichtiger Bestandteil unserer Ausbildung ist, darf sie nicht tel quel mit kunstorientierter Beratung gleichgesetzt werden, denn der Einsatz künstlerischer Mittel ist in unserem integrativen Beratungsansatz wesentlich breiter und vielfältiger. Wir legen grundsätzlich Wert darauf, Methoden zu vermitteln, die ressourcen- und lösungsorientierte Prozesse in Gang setzen sowie einem niederschweligen Entdecken von Fähigkeiten dienen («low skill-high sensitivity»). Das heisst, es gibt eine Vielfalt von künstlerischen und anderen Methoden, die kompatibel mit der kunstanalogen Haltung der Ausbildung sind.

2. In Bezug auf die *systemisch-lösungsorientierte Beratung* haben wir sowohl den Umfang dieses Ausbildungsinhaltes erweitert als auch vermehrt Anstrengungen unternommen, das systemisch-lösungsorientierte Denken mit der kunstorientierten Perspektive integrierend zu verbinden. Die Ausweitung betrifft einerseits eine klarere Verortung unseres Vorgehens in der Theorie komplexer, nicht-linearer dynamischer Systeme (Chaostheorie, Synergetik). Die Zusammenschau mit unserem seit jeher gepflegten Verständnis des künstlerischen Tuns zwingt anderer-

seits auch zu einer vertieften Auseinandersetzung mit der Sprache.

Diese Auseinandersetzung findet in der Ausbildung sowohl auf der theoretischen als auch auf der praktischen Ebene statt. Die angestrebte Wirkung (besser: Sprengkraft) des künstlerischen Prozesses wird unseres Erachtens deutlich erhöht, wenn das kreative und spielerische Tun begleitet wird von dem überlegten, sensiblen Einsatz einer ressourcen- und lösungsorientierten Sprache.

Bewährtes – Was wir in der Beratungsausbildung nicht verändert haben

Keine Änderungen haben wir in Bezug auf unsere nicht modularisierte, «geschlossene» Struktur der Ausbildung vorgenommen. Grund hierfür sind die positiven Erfahrungen mit Ausbildungsgruppen, in welchen die Teilnehmenden regelmässig miteinander unterwegs sind, suchend sich gegenseitig anregen, fördern und gemeinsam entwickeln. Dies entspricht zwar nicht dem bildungspolitischen Zeitgeist, doch der Raum und die Zeit für den informellen Austausch haben unseres Erachtens für das Lernen einen ähnlich hohen Stellenwert wie die fachlichen Inputs der Dozierenden.

Den Umfang der Ausbildung haben wir, trotz erweiterter Ausbildungsziele (z.B. Anerkennung des Coaching-Titels), nur leicht erhöht. Um den Lehrgang nicht zu verlängern, wurde der Integration und Abstimmung innerhalb des Curriculums sowie zwischen den Dozierenden mehr Aufmerksamkeit gewidmet.

In Bezug auf die Methodik-Didaktik haben wir keine grundlegenden Veränderungen vorgenommen, da wir von der Vielfalt des bisherigen Wirkens überzeugt sind. In den Ausbildungssequenzen finden jedoch vermehrt begleitete Übungen sowie Falldemonstrationen statt. Zudem werden den Studierenden mittlerweile mehr Aufgaben und Projekte in Eigenverantwortung übertragen.



Coaching-Weiterbildung an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Im Dezember 2009 hat Peter E. Friedrich die Studienleitung für Coaching an Michael Loebbert weitergegeben. Programm- und Durchführungsverantwortung für die Coaching-Weiterbildungsangebote sind in der FHNW beim Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement (ICSO) der Hochschule für Soziale Arbeit angesiedelt. Die FHNW schaut mit Peter Friedrich zurück auf über 10 Jahre Coaching-Weiterbildung mit über 600 Teilnehmenden. Eine Erfolgsgeschichte, geschrieben mit viel Herzblut der Dozierenden, Lehrcoachs und Studierenden an einer Hochschule, die in Qualität und Entwicklung ihrer Studiengänge investiert. Bis anhin konnte im Vertiefungsstudium zwischen zwei Schwerpunkten gewählt werden: systemisch-lösungsorientiertes Coaching oder systemisch-organisationsdynamisches Coaching. Beide Schwerpunkte sind vom BSO anerkannt.

Schwerpunkte der Weiterentwicklung des Studiengangs «Coaching»

Die neue Studienleitung befragte Teilnehmende, AbsolventInnen, Personalverantwortliche aus Unternehmen sowie VertreterInnen von Berufsorganisationen und Weiterbildungsinstituten an Hochschulen nach ihren Anforderungen für die Weiterentwicklung des Studiengangs «Coaching». Die in etwa 50 Interviews gewonnenen Aussagen konnten drei Entwicklungsrichtungen zugeordnet werden.

1. Mehr Flexibilisierung bei durchgängigem Curriculum

Mit der Umsetzung der Bologna-Richtlinien in Weiterbildungsstudien haben Interessierte die Möglichkeit, einzelne Module auch unabhängig vom Mastercurriculum zu wählen. Der Basiskurs «CAS Coaching Praktiker/in» vermittelt die Grundkompetenzen für die Gestaltung individueller Coaching-Prozesse. Auf der ersten Vertiefungsstufe «CAS Coaching in Organisations» erweitert sich der Blick auf Wirkungen und Wechselwirkungen im Organisationskontext. Unterschiedliche Praxisfelder für Coaching als interne und externe Coachs werden auf der zweiten Stufe vertieft.

2. Noch klarere Praxisfeldorientierung

Der Erfolg von Coaching als Beratungsformat verdankt sich der unmittelbaren Verbesserung beruflicher Leistung. Zielgruppe unserer Weiterbildungen sind Menschen im Beruf für Menschen im Beruf, Führungskräfte, Teams und Mitarbeitende, die sich selbst und ihre Leistungen entwickeln und verbessern wollen. Neben der Fokussierung und Vertiefung von Praxisfeldern und ihren unterschiedlichen Rollen für Coaching bietet die FHNW in Zukunft den Teilnehmenden der Coaching-Weiterbildungen eine Internetplattform als Lernunterstützung und zum Erfahrungsaustausch sowie eine Börse für Coaching-Mandate, um Praxiserfahrungen zu sammeln.

3. Professionsentwicklung

«Professionalität und Professionalisierung» fungiert dabei in dreifacher Weise als Leitbegriff: (1) im Sinne von Mehrwert der Coaching-Studien zum jeweiligen professionellen Profil der Teilnehmenden, Sozialarbeitenden, Erwachsenenbildner, Ärzte, Rechtsanwälte, Wirtschaftsberater, ManagementberaterInnen, GesundheitsberaterInnen, Personalfachleute etc. und ihrer beruflichen Entwicklung; (2) im Sinne von beruflichen Standards, Qualitätssicherung und Entwicklung von Menschen, die Coaching zu einem zentralen Tätigkeitsfeld ihrer beruflichen Praxis machen; (3) im Unterschied zu Formaten des Private- oder Life Coachings werden persönliche Fragestellungen nicht in der Breite, sondern in der Tiefe beruflicher Herausforderungen bearbeitet.

Modulare Struktur und internationale Öffnung

Der weiterentwickelte Studiengang «MAS Coaching» hat eine durchgängige modulare Struktur, die durch die bewährten Weiterbildungsbausteine der Prozessberatung von insgesamt 80 Lektionen Lehr- und Gruppensupervision, 60 Lektionen Intervision und den Nachweis von 30 Stunden Erfahrung als Coachee oder Supervisandin ergänzt wird. Ein Schwerpunkt der Prozessbausteine ist die Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmenden, sind es doch Coachs, die mit ihrer Persönlichkeit als Medium und Schwungrad für die Weiterentwicklung ihrer KlientInnen fungieren.

MAS* Coaching (60 ECTS)

MAS Thesis Professional Coaching (15 ECTS) Frühjahr/Herbst		Abschluss Pflichtkurs
CAS Coaching Advanced Deutsch (15 ECTS) Herbst	CAS Executive Coaching Deutsch/Englisch (15 ECTS) Frühjahr/Herbst	Vertiefung Wahlpflichtkurs
CAS Coaching in Organisations (DAS) Deutsch (15 ECTS) Frühjahr/Herbst		Vertiefung Pflichtkurs
CAS Coaching Praktiker/in Deutsch (15 ECTS) Frühjahr/Herbst	CAS Coaching Practitioner Englisch (15 ECTS) Herbst	Basiskurs

* Ergänzend klären wir die Kooperation für den Abschluss „MSc“ mit einer britischen Universität ab.

Eine weitere Neuerung ist das Angebot eines englischsprachigen Basiskurses «CAS Coaching Practitioner» als Teil des Mastercurriculums. Angestrebt ist, mit einer britischen Universität gemeinsam den Abschluss MAS und MSc zertifizieren zu können. Das ermöglicht Studierenden, die sich im akademischen Bereich mit einer Promotion weiter qualifizieren wollen, den unmittelbaren Anschluss und die Anerkennung ihrer Studienleistungen.

Der Gesamtumfang von 1800 Lektionen (in jedem CAS 450 Lektionen) ist ein anspruchsvolles Angebot für ein berufsbegleitendes Weiterbildungsstudium. Es entspricht den Anforderungen des BSO. Die Studiendauer von mindestens 2,5 Jahren kann mit Unterbrechungen darum bis auf 6 Jahre ausgedehnt werden. Die Erstellung der MAS Thesis bereitet die Studierenden auf die kontinuierliche weitere Entwicklung ihrer Coaching-Praxis in Bezug auf wissenschaftliche Forschung und die Reflexion ihrer eigenen Praxis vor. Die MAS Thesis kann in Deutsch oder in Englisch abgelegt werden.

Internationale Bezüge schafft auch der neu angebotene «CAS Executive Coaching». Erfahrene Dozierende vermitteln Standards, Formate und Vorgehensweisen in internationalen Unternehmen und Organisationen, Führungskräfteentwicklung, Change Management, Coa-

ching-Systeme. Der Kurs befähigt interne und externe Coachs für Mandate und Fragestellungen in Führung und Management. Mit seinen englischsprachigen Teilen öffnet er ein Fenster für den internationalen Anschluss und Vergleich der Coaching-Praxis in Unternehmen und Organisationen. Ergebnisse der internationalen Management- und Coaching-Forschung werden dargestellt und für die Coaching-Praxis nutzbar gemacht.

Ergänzende Angebote

Die FHNW ist die grösste Anbieterin beruflicher Weiterbildung in der Schweiz. Dozierende sind Lehrende der Fachhochschule mit Lehrerfahrung in der Erwachsenenbildung und in der prozessorientierten Weiterbildung. Zum grössten Teil arbeiten sie nebenberuflich auch als Coachs in der Praxis. Ergänzt wird die Fakultät durch ausgewiesene Praktiker, ExpertInnen und WissenschaftlerInnen zu ihren jeweiligen fachlichen Schwerpunkten. Lehrcoachs und SupervisorInnen verfügen über eine Anerkennung durch den BSO.

Die FHNW versteht sich als ein Kompetenzzentrum für Coaching-Weiterbildung bei der Unterstützung von Coachs in ihrer (lebenslangen) professionellen Ausbildung und Entwicklung.

Ergänzend zu den Weiterbildungsangeboten werden Fachseminare und Master-Classes zu Einzelthemen wie «Burn Out», «Umgang mit schwierigen Emotionen» und «Humor» angeboten. Mit dem diesjährigen zum ersten Mal stattfindenden Forschungskongress «Coaching meets Research ... für die Praxis der Zukunft» am 09./10. Juni in Olten begründet die Hochschule eine Dialogplattform für den Austausch von Wissenschaft und Praxis. Im Hintergrund steht die Überzeugung, dass professionelle Entwicklung im Coaching von Forschung und Wissenschaft profitiert und dass gezielte Anwendungs- und Praxisforschung selbst Bedingung für die Professionsentwicklung ist. Coachs und auch ihre Kundinnen und Kunden brauchen Kenntnis und Bezug zur (internationalen) Forschung, um Wirkung und Gestaltung von Coaching-Prozessen einschätzen und bewerten zu können.

«Coaching ...

... ist für uns ein auf den beruflichen Leistungsprozess von Personen, Teams und Organisationen bezogenes Format der Beratung. Ziel ist eine signifikante Verbesserung der Steuerung von Entscheidungen und Erfolgen. Wichtige Themen sind persönliche Verhaltensänderungen, Umgang mit Krisen und Konflikten, wirkungsvolle Kommunikation und Rollengestaltung, persönliche und organisationale Veränderungen, strategische Positionierung und Entwicklung, Werte und Sinnggebung.

Merkmal des am Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement (ICSO) gepflegten Coaching-Verständnisses ist die Transdisziplinarität von Theorien, Ansätzen und Schulen vor dem Hintergrund der pragmatischen Ausrichtung einer beraterischen Handlungstheorie. Grundlage ist die (systemische) Haltung der Ressourcenorientierung, Wertschätzung und Lösungsorientierung, die einen souveränen Umgang mit unterschiedlichen Ansätzen und Handlungsfeldern einschliesst.

Hintergrund unserer Angebote ist die Entwicklung von Organisationen und Unternehmen im globalen Kontext postmoderner Kulturentwicklung und der damit einhergehenden Individualisierung von Produkten und Leistungen. Das spüren Menschen in internationalen Organisationen, die in flacheren Hierarchien und zunehmender geschäftlicher Mitverantwortung ihre Leistungen erbringen. Das spüren Mitarbeitende in sozialen Einrichtungen, mittelständischen Unternehmen und Verwaltungen im mehr lokalen Kontext, die sich heute alle auch in internationalem Umfeld verorten und ihre Wertbeiträge für Kunden und Gesellschaft darstellen (müssen). Menschen im Beruf erleben stark erhöhte Anforderungen in Bezug auf Rollen und Verantwortung in komplexen Situationen und die Wahrnehmung von Selbstverantwortung und Autonomie.»

> **Dr. Willem Lammers** ist klinischer Psychologe und Psychotherapeut FSP, Supervisor BSO, Ausbilder und Buchautor. Er leitet seit 1987 das Institut für angewandte Sozialwissenschaften ias AG in Bad Ragaz und entwickelte die Logosynthese.

Institut für angewandte Sozialwissenschaften ias AG, Haus Bristol,
Bahnhofstrasse 38, CH-7310 Bad Ragaz, www.iasag.ch



Von Null auf Zehn: Beratung im 21. Jahrhundert

Gesellschaftliche Entwicklungen haben unmittelbare Folgen für Beratung. Das erste Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts hat die Schweiz verändert. Nicht nur verschwanden das Nationalheiligtum Swissair und wackelten die Banken, auch klassische Tugenden wie Zuverlässigkeit, Qualität, Loyalität und Vertrauen büssten an Bedeutung ein. An ihre Stelle trat eine einseitige wirtschaftliche Orientierung der Unternehmen und zunehmend auch des Staates, in einer Welt, die durch neue Technologien ständig zu schrumpfen schien. Der Begriff Wert reduzierte sich auf seine finanzielle Bedeutung und die Autorität von Kirche und Staat nahm ab. Stattdessen wuchs die Macht grosser Konzerne. Diese Entwicklungen beeinflussen alle Aspekte der Beratung, auch die Ausbildung.

Meta-Eigenschaften der Beratung

Zwar ist es jeweils nur im Kontext der aktuellen gesellschaftlichen Situation möglich zu beurteilen, wie gut eine Beratung ist. Sie muss jedoch immer die folgenden drei Meta-Qualitäten beinhalten:

1. Beratung ist *kompensatorisch*. Sie bietet ein Beziehungsgefüge an, das Defizite ausserhalb der Beratungssituation kompensiert: Wenn die Welt chaotisch ist, schafft sie Ordnung, wenn die Welt lieblos ist, bietet sie Zuwendung, wenn die Welt zu schnell ist, verlangsamt sie, wenn die Welt zwingt, erlaubt sie. Kompensation ist nötig, damit der Kunde seine erlebte Welt unzensuriert einbringen kann. Die Arbeitsbeziehung bietet den Container, worin die Person sein kann mit dem, was ist. Dies ist die erste wesentliche Bedingung für die Entwicklung der Rat suchenden Person.

2. Beratung ist *komplementär*. Probleme entstehen dort, wo eine Person ihre momentane Umgebung A, ihre kurz- oder langfristigen Ziele B oder den Weg von A nach B nicht fassen oder erfassen kann. Gute Beratung akzeptiert den Bezugsrahmen Ratsuchender als Basis für die Zusammenarbeit und versucht, neue Perspektiven neben der vertrauten zu öffnen, Perspektiven, die helfen, die Probleme zu lösen.

Wir stellen in einer Beratung Fragen in verschiedenen Bereichen. So z.B.

- a) Fallbezogene Konzeptbildung: Wie kann ich über die Situation denken?
- b) Interventionen: Was kann ich in dieser Situation tun?
- c) Rollenbewusstsein: Wer sollte was tun in dieser Situation?
- d) Entwicklung emotionaler Achtsamkeit: Welche Gefühle gibt es in dieser Situation und was bedeuten sie?
- e) Selbsteinschätzung: Wer bin ich in dieser Situation und was macht für mich wirklich Sinn?

Oft stellen Ratsuchende nur eine oder zwei dieser Fragen. Beratung ergänzt aber auch dann ihr Denken, Fühlen und Verhalten. Wenn die Gesellschaft der Nullerjahre beschleunigt, wenn Beziehungen an Qualität verlieren und ein enormer Druck auf Lösung und Leistung liegt, muss Beratung zwangsläufig gegen diesen Strom schwimmen.

3. Beratung *reduziert Komplexität*. Viele Ratsuchende sind von der Komplexität am Arbeitsplatz überfordert. Die Fachperson bietet Bilder, Konzepte und Instrumente an, um diese Komplexität zu reduzieren. Dies hilft der Person, die Herrschaft über ihre Situation wiederzuerlangen und den Weg zur Erfüllung der eigenen Ziele einzuschlagen.

Diese drei Meta-Qualitäten der Beratung wirken über Raum und Zeit hinaus und haben bei der Entwicklung unseres Ausbildungskonzeptes eine wichtige Rolle gespielt. Sie müssen für die jeweils aktuelle gesellschaftliche Situation spezifiziert werden.

Gesellschaftliche Entwicklungen und die Konsequenzen für Beratung

Die globalisierte Wirtschaft neigt dazu, Menschen, Organisationen und Umwelt auf deren betriebswirtschaftlichen Verkehrswert zu reduzieren. Dies führt zu einer starken Verdichtung der Aufgaben der Mitarbeitenden. Damit einher geht ein hoher Zeit- und Leistungsdruck auf das Individuum und auf einzelne Teams. Unter erhöhtem Druck fühlen Menschen sich jedoch – biologisch gesehen – in Gefahr. Ihr Gehirn schaltet automatisch in den «Überlebensmodus»: Sie blenden ihre längerfristige Zukunft aus, beziehen nur eigene Interes-

sen in ihre Überlegungen ein und verlieren den Kontakt zu ihren Arbeitsaufgaben und ihrer sozialen Umgebung. Ihre Verhaltenspalette reduziert sich entweder auf Kampf, Flucht oder Resignation: Burnout. Einmal im Überlebensmodus, können Menschen nur mit Ruhe und emotionaler Unterstützung in den «Kompetenzmodus» zurückfinden. Nur in diesem Modus können Menschen ihre Umgebung klar wahrnehmen, ihre Lage umfassend einschätzen und längerfristig richtige Entscheidungen treffen.

Die Wirtschaft bevorzugt Mitarbeitende mit Ehrgeiz, Leistungsorientierung und Pflichtbewusstsein. Die Latte wird dabei ständig höher gelegt und die Schere zwischen «Gewinnern» und «Verlierern» öffnet sich immer mehr. Die Frage nach der Überforderung liegt nicht mehr im «ob», sondern im «wann».

Mit zunehmender Komplexität nimmt auch der Stress zu. Massenmedien und Internet überfluten uns mit Informationen, ohne dass wir Rezepte für ihre Gewichtung und Relevanz hätten. Mit dem Wegfall traditionell unterstützender Wert- und Normsysteme in der Familie, in der Schule und in der Religion hat die Globalisierung uns definitiv im Griff.

Für den Inhalt der Beratung bedeutet dies, im Einklang mit den drei Meta-Qualitäten:

1. Eine engagierte Arbeitsbeziehung in einer stabilen Umgebung mit genügend Zeit als Kompensation für die Depersonalisierung, den Leistungsdruck und die Beschleunigung der Arbeitsumgebung: Beratung muss ein Gegengewicht setzen zum Verlust von Zuverlässigkeit, Vertrauen und Loyalität.
2. Eine sinn- und wertvolle Ergänzung zur einseitigen wirtschaftlichen Leistungsperspektive: Beratung muss Freiräume schaffen für die Entwicklung der Person auf der Meta-Ebene.
3. Eine Übersetzung der Komplexität der Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen von Menschen im Kontext größerer Systeme in einen erfassbaren Bezugsrahmen, als Unterstützung bei der Verarbeitung der zunehmenden Informationsflut.

Auf Grund der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklung ist Beratung als Disziplin in den vergangenen Jahren anspruchsvoller, ethischer, wertbewusster und differenzierter geworden. Modelle, welche noch vor einigen Jahren als umfassend galten, haben sich überlebt.

Konsequenzen für die Aus- und Weiterbildung

Der gesellschaftlichen Entwicklung sind auch Ausbildungsinstitute unterworfen. Arbeitgeber sehen Ausbildungen vermehrt als Kostenfaktor statt als Investition. Konnten wir 2000 noch mühelos unsere Ausbildungen von Montag bis Mittwoch planen, wurde dies im Laufe der vergangenen Jahre unmöglich: die Zunahme von Präsenz- und Leistungsdruck war allgegenwärtig. Ehemals klare Grenzen zwischen dem Ausbildungssystem und dem Arbeitsplatz wurden durchlässiger. In den 1990er-Jahren erlaubte ein Ausbildungsvertrag den Mit-

arbeitenden noch die Anwesenheit am Institut und die Abwesenheit vom Arbeitsplatz. Unsere Ausbildungsgruppe 1997–1999 war während 65 Tagen vollzählig anwesend. Jetzt füllen Handygespräche die Pausen und auswärtige Termine hemmen den Aufbau arbeitsfähiger Gruppen.

Eine Ausbildung in Beratung ist nur möglich, wenn die drei Meta-Qualitäten auch in der Gestaltung der Ausbildung erkennbar sind. Jede Gesellschaft ist die Summe von Versuchen, die Probleme ihrer Mitglieder zu lösen. Wo diese Lösungen selbst zum Problem werden, ist Veränderung angesagt – auf der Ebene des Individuums oder der Organisation. In den Themen unserer Kunden spiegeln sich die Defizite unserer Organisationen und unserer Gesellschaft. Gute Beratung setzt diesen Defiziten Alternativen entgegen und stellt die gegenseitige Abstimmung von Menschen und Organisationen wieder her: im Wahrnehmen, in Werten, im Denken und im Verhalten.

Parallel lehrt und lebt eine gute Ausbildung die Meta-Qualitäten:

1. Eine engagierte Arbeitsbeziehung zwischen kompetenten Lernenden und Lehrenden in einer stabilen Gruppe im Rahmen konstanter, nachvollziehbarer Seminar- und Institutsstrukturen (time, task, territory).
2. Eine für die lernende Fachperson sinn- und wertvolle Ergänzung zur einseitigen wirtschaftlichen Perspektive mit der Möglichkeit, diese im schützenden Container der Ausbildung grundlegend zu untersuchen und hinterfragen.
3. Die Vermittlung von Modellen für die Erfassung der Komplexität des Menschen im Kontext von Organisationen, in einer Lerngruppe, welche die praktische Anwendung der gelernten Modelle ermöglicht. Nebst der Vermittlung bewährter Counselling Skills hat die Fähigkeit zur Entwicklung von Metaperspektiven höchste Priorität – zum Nutzen der Rat Suchenden und zum Schutz der Fachperson. Eine Metaperspektive gründet nicht nur im Studium von Veränderungsprozessen von Menschen und Organisationen, sondern auch in einer vertieften Auseinandersetzung mit der eigenen Person und ihren tiefsten Motiven: Was macht für mich Sinn?

In der Philosophie von IAS setzt diese Auseinandersetzung prozessorientierte, mehrjährige Lehrgänge in konstanten Ausbildungsgruppen voraus. Sie bieten die geschützte Lernumgebung, welche nötig ist für die Sinnsuche und um die Belastbarkeit, Beziehungsfähigkeit, Flexibilität und emotionale Achtsamkeit der Teilnehmenden zu erhöhen. Nur so wird eine Praxis der Beratung wert- und sinnvoll. Diese Kombination von subjektivem Erleben und objektiven Modellen, für individuelle Trainees und für die Lerngruppen in ihrer Ganzheit, hat in den vergangenen zehn Jahren zu einem differenzierten, humanistisch-systemischen Ausbildungskonzept geführt. Dieses ermöglicht einen hohen Grad von Engagement, Vertrauen und Qualität. Es reduziert Abhängigkeit und Verletzungsgefahr für Kunden und Fachpersonen.



Der konsequente Einbezug des Körpers im Coaching und in der Beratung

Für eine erfolgreiche Entwicklungs- und Veränderungsarbeit ist ein ganzheitlicher Ansatz notwendig. Die ganzheitliche Betrachtungs- und Arbeitsweise im Integrativen Coaching IBP fügt dem Gespräch mit den Klienten und Klientinnen noch weitere Ebenen hinzu: die körperliche, emotionale und spirituelle Ebene geben wesentliche Informationen zu einem im Coaching behandelten Berufs- oder Lebensthema.

Im Integrativen Coaching IBP bildet der Körper das zentrale integrierende Element: über die körperliche Empfindung werden alle anderen Ebenen miteinander verbunden. Kognitive Erkenntnisse und Gefühle erhalten so eine Erweiterung und eine neue Tiefe. Ein solches Coaching fördert die jedem Menschen innewohnenden Selbstregulationskräfte und unterstützt ein lösungsorientiertes Vorgehen. «Embodiment», ein Begriff, der in den letzten Jahren vermehrt für den Einbezug des Körpers im Coaching gebraucht wird, ist seit dem ersten Coaching-Lehrgang am IBP Institut eine grundlegende Komponente.

Weitere wichtige Elemente sind die theoretische und praktische Vermittlung integrativer und systemischer Beratungskonzepte sowie der Gestaltberatung. Das IBP Institut plant den 4. Lehrgang, der im Herbst 2010 starten wird. Im Curriculum haben seit dem Start der Lehrgänge keine einschneidenden Veränderungen stattgefunden. Eine Entwicklung war allerdings wichtig. Besonders für das Verständnis und die Bearbeitung von Fragestellungen aus unterschiedlichen beruflichen Kontexten sind Konflikttheorien, Grundlagen der Teamentwicklung und Gruppendynamik sowie Grundkenntnisse über Organisationen, Management und Führung in stärkerem Masse in die Ausbildung einbezogen worden.

Der Blick in zwei Richtungen:

- 1) die Persönlichkeit des Coachs, der Blick auf sich selbst
- 2) die Rolle als Coach, der Blick auf den Coaching-Kunden

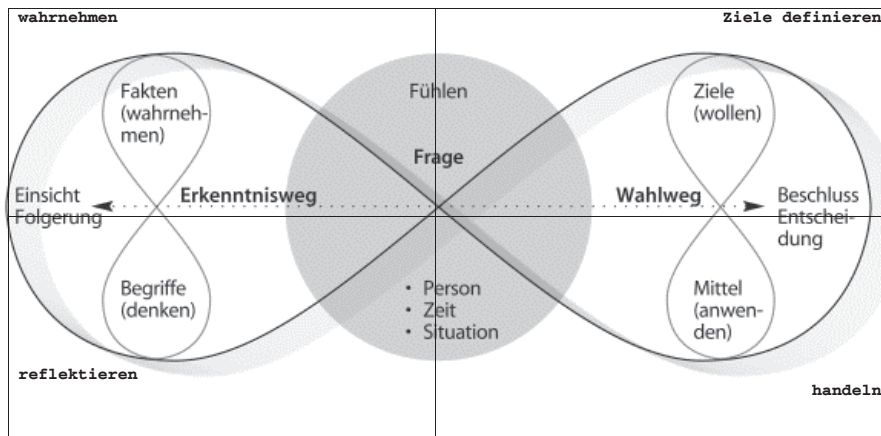
Ein Schwerpunkt der Ausbildung liegt in der Stärkung und Entwicklung der Selbst- und Sozialkompetenzen des Coachs. Interventionen, die bei der eigenen Tätigkeit als Coach angewendet werden, können während des Lehrgangs an sich selbst erprobt und aufgrund der eigenen Erfahrung reflektiert werden. Die eigene Position als Coach auf dem Arbeitsmarkt wird ganz entscheidend durch die eigene Persönlichkeit bestimmt. Diese zu fördern, ja herauszufordern, ist eine Kernkompetenz des Instituts.

Der andere Schwerpunkt des Lehrgangs richtet sich auf die Ausübung der Rolle als Coach und die Anwendung der Coaching-Tools in der Arbeit mit den Coaching-Kunden. Hier geht es also um die Steuerung der Coaching-Prozesse. In der beruflichen Rolle als Coach lernen die Teilnehmenden an Praxisbeispielen, wie sie ihre Coachees wiederum in ihrer Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion und in Bezug auf ihr zielgerichtetes berufliches Handeln fördern können. Person, Haltung und Verhalten, Rolle und Funktion der Klienten werden gleichermaßen beachtet.

Wahrnehmen, Reflektieren, Ziele, Handeln – die vier Lernfelder

Die Matrix – Wahrnehmen, Reflektieren, Ziele, Handeln – prägt das IBP Coaching-Verständnis und verweist auf die Schwerpunkte bei der Ausbildung zum Coach IBP.

Als Symbol für die beschriebene Matrix und als Orientierungsstruktur für die Konzeption des «Integrativen Coaching IBP» dient die Figur der liegenden Acht, die *Lemniskate*, die eine fortlaufende Bewegung durch diese vier Felder ohne unterstellte Reihenfolge andeuten soll. In Anlehnung an: Dynamische Urteilsbildung. Urteilen und handeln mit der Lemniskate. Ein Handbuch für die Praxis. Susanne Bächtold, Katja Supersaxo (Hrsg.), Haupt Verlag, Bern 2005



Das zirkuläre Modell widerspiegelt den inhaltlichen und strukturellen Aufbau des Lehrgangs «Integratives Coaching IBP». Die Felder werden während des Lehrgangs im Prozessverlauf mehrfach thematisiert. Damit können aus dem Diskurs erwachsende Erkenntnisse fortlaufend einbezogen, die Lehrgangsinhalte vertieft und ständig erweitert werden. Ein erfahrungsorientiertes und zugleich antizipierendes Lernen wird so unterstützt. Zudem wird auf den Kontext einer gegebenen Problemsituation geachtet (gesellschaftliche Entwicklungen, wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Trends).

Wahrnehmen

Bei der Wahrnehmung spielt der Einbezug des Körpers mit seinem Empfindungsvermögen und seinen Sinnesindrücken eine zentrale Rolle. Der Einfluss des Gestaltansatzes beim Integrativen Coaching IBP wird besonders bei der Sensibilisierung und Schulung der Wahrnehmung deutlich. Gelernt wird in einem umfassenden Sinn, Beobachtbares, Phänomene, Probleme, Fakten, Daten wahrzunehmen, Ressourcen und Stressfaktoren zu erkennen und zu beschreiben. Es geht auch ganz ausgeprägt um die Wahrnehmung der eigenen Person und Rolle, beim Coach wie auch beim Coachee.

Reflektieren

Was wahrgenommen wird, will erklärt und verstanden werden. Hier ist das Denken in seinen verschiedenen Variationen angesiedelt: das Finden von Zusammenhängen, das Analysieren von Daten, das Benennen und Definieren von Situationen, das Mobilisieren von vorhandenem oder die Aneignung von neuem Wissen. Es gilt, die wahrgenommenen Phänomene und das Handeln auf der Basis der wichtigen Referenztheorien reflektieren zu können. Auch werden die aktuellen Forschungsergebnisse bei der Reflexion einbezogen (mit, als weitere Spezialität des IBP Lehrgangs, besonderem Bezug auf die Hirnforschung).

Ziele definieren

Für den Teilnehmenden gilt es, seine mit dem Coaching-Lehrgang verbundenen beruflichen Ziele zu definieren und zu konkretisieren. Dazu trägt die Aufgabe bei, ein eigenes Beratungskonzept zu erstellen und weiterzuentwickeln.

Die gleiche Ausrichtung auf Ziele gilt auch für die Tätigkeit im Coaching. Welche allgemeinen und welche spezifischen Ziele unterstütze ich in meinem Coaching? Welchen Auftrag habe ich von wem? Es wird gelernt, in der eigenen Coaching-Praxis eine Ressourcen, Ziel- und Ergebnisorientierung und einen klaren, wertegestützten Zielfokus zu entwickeln.

Handeln

Wahrnehmen, Reflektieren und Ziele definieren sind letztlich auf anschliessendes Handeln ausgerichtet. Im Integrativen Coaching IBP wird mit transparenten Methoden gearbeitet. Stets werden Rollen und Aufgaben geklärt. Gesprächstechniken werden angewendet. Im Lehrgang wird geübt, Gespräche zu leiten und Konflikte zu moderieren. Es braucht eine experimentelle Haltung und Neugier in diesem Lernfeld. Oft gilt es, verschiedene Lösungsansätze oder Varianten zu generieren. Interventionen für den eigenen Werkzeugkoffer des Coachs werden erkundet, ausprobiert, integriert. Mit dem Blick auf den Kunden heisst dies, den Coachee gemäss Auftrag in seinem Handeln und bei der erfolgreichen Bewältigung seiner beruflichen Aufgaben begleiten und unterstützen zu können.

> **Dr. Gerhard Fatzer** ist seit 20 Jahren Leiter des Trias-Instituts. Er ist Gastprofessor an der Universität Innsbruck, an der Zeppelin University in Friedrichshafen, am IECD in Bled (Slowenien) und an der Hochschule St. Gallen (China-Programm). Er ist Gastforscher am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston und berät Firmen und Führungskräfte bei langfristigen Transformationen. Er arbeitet mit vielen Begründern der Organisationsentwicklung zusammen und publiziert eine Buchreihe.



TRIAS Schweiz, Institut für Supervision und Organisationsentwicklung,
Brunnenwisstrasse 17, CH-8627 Grüningen, www.trias.ch

Helfen als neue Kernkompetenz von Führungskräften

Helfen als neue Kernkompetenz von Führungskräften mag auf den ersten Blick ungewohnt erscheinen. Betrachten wir aber die unterschiedlichen Prozesse der Unterstützung von Mitarbeitern oder Organisationseinheiten bei Veränderungen, ist diese Kernkompetenz zentral.

Momentan finden in der Organisationswelt grosse Veränderungen statt, die mit vier Trends beschrieben werden können.

1. Zunehmende technologische Komplexität in allen Funktionen.
2. Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie.
3. Globalisierung und Multikulturalität.
4. Soziale Verantwortung und Ökologie.

Dies führt zu einschneidenden Veränderungen. So bringt etwa die technologische Komplexität eine fortschreitende Spezialisierung aller Geschäftsfunktionen mit sich, was zu einer Differenzierung der Karrierewege führt. Die rasante Weiterentwicklung der Kommunikationstechnologien lässt Arbeit in verteilten Netzwerken selbstverständlich werden. «Face to Face»-Kontakte werden z.T. durch virtuelle Kommunikation ersetzt. Dies erfordert neue Regeln und Massnahmen zur Vertrauensbildung.

Die Globalisierung und die Multikulturalität lassen in Organisationen Fragen von Nation und Ethnizität zum Thema werden. Der gesellschaftliche Wandel erzeugt Veränderungsdruck: Viele Firmen übernehmen soziale Verantwortung und engagieren sich im Bereich von Bildung und Umwelt.

All dies führt dazu, dass für Führungskräfte eine stringente Zielerreichung immer schwieriger wird. Diese Erfahrung führt bei vielen zu einer merklichen Verhaltensänderung: Intensive Reflexion wird zu einer Notwendigkeit und zur Kernkompetenz. Rezeptartig einer simplen Zielerreichung zu folgen, wird nicht mehr möglich sein. Dieses Verhaltensmuster entspricht dem «Quick Fix»: das Einsetzen alter Muster in neuen Situationen.

Viele solche Verhaltensmuster waren z.B. beim Zusammenbruch der US-amerikanischen Bank Lehman Brothers oder beim Energiekonzern Enron zu beobachten.

Neue Führungskompetenzen: Helfen und Unterstützen

Neben dieser Reflexionsfähigkeit sind als zweite Kernkompetenz Kulturelle Intelligenz und Kompetenz ein Muss. Zur kulturellen Intelligenz gehört eine Vorstellung von der Bedeutung z.B. von «Face Work» oder Gesichtswahrung in unterschiedlichen Kulturen.

Emotionale Intelligenz – sich einfühlen können und dialogfähig sein – ist die dritte Kernkompetenz. Dies wäre z.B. eine Kernvoraussetzung bei Entlassungen oder Restrukturierungen. Ein Negativ-Beispiel ist der Fall einer traditionsreichen Privatbank, welcher als Folge einer Übernahme ein «Headcount reduction»-Programm verordnet wurde. Der CEO gab den Auftrag und stellte auf der operativen Führungsebene einen neuen Manager ein, der die Kernkompetenzen der Mitarbeiter nicht kannte. Zuerst wurden die langjährigen Mitarbeiterinnen entlassen, welche den guten Kundenruf begründet hatten. Da bei «Restrukturierungen» oft die «Aufwärtskommunikation» ausser Kraft gesetzt ist, erreichte erst ein «Brief an den Konzernchef», von den Betroffenen verfasst, sein Ziel. Der Chef war geschockt. Mit einer «systemischen Verzögerung» reagierte er später mit der fristlosen Entlassung des Managers. Leider zu spät, der Schaden war da.

In engem Zusammenhang mit der kulturellen und emotionalen Kompetenz steht auch die interpersonale Kompetenz. Sie ermöglicht erfolgreiche Führung in Teams, deren fachliche Kompetenz mit derjenigen des Vorgesetzten nicht übereinstimmen muss. In diesem Kontext spielt insbesondere die Fähigkeit, Hilfe zu geben und entgegenzunehmen, eine grosse Rolle.

Das Dilemma des Helfens

Entscheidend für den Erfolg von Helfen ist das Verständnis der Dynamik des Helfens. Jede Hilfe impliziert ein Ungleichgewicht. Die Führungskraft als Helfer steht im

Status höher, der Hilfesuchende niedriger. Damit dieses kulturell bedingte Ungleichgewicht wieder ausbalanciert wird, muss es ins Gleichgewicht gebracht werden. Wie dies erreicht wird, ist kulturell unterschiedlich.

Die Führungskräfte müssen sich also zunehmend mehr Beraterqualitäten aneignen. Dies geschieht im Rahmen von Programmen, in denen Manager in das Handwerk der Prozessberatung eingeführt werden. Die Kernkompetenz des «Hilfreichen Helfens» besteht in einer Fragetechnik, welche Edgar Schein, der als einer der Mitbegründer der *Organisationspsychologie* und der *Organisationsentwicklung* gilt, das «demütige Befragen» nennt.

Vergleicht man dies mit den Heldenmythen zur Führung, welche oft im Rahmen von Führungsausbildungen gelehrt werden, besteht ein grosser Widerspruch. Führungskräfte sollen Macher oder Retter oder «Superman» sein. Helfen und Hilfe in Anspruch nehmen wird sehr häufig als Schwäche gesehen. Diese Kompetenz wäre allerdings zentral, um die heutigen Herausforderungen in Unternehmen meistern zu können. Es zeigt sich, dass bei Transformationsprozessen die Rolle der Führung entscheidend ist.

Welches sind die Prinzipien der Unterstützung und die Rollenmöglichkeiten der Führungskräfte? Das «Befragen» dient der Balance der Beziehung. Der Vorgesetzte ist nicht der Experte oder Besserwisser, der die Lösung kennt. Diese Rollen gelten genauso für den externen Berater.

Prozessberatung hat das Ziel, gemeinsam Informationen zu beschaffen darüber, was das wirkliche Problem ist. Die Rollenmöglichkeiten sind so, dass man Prozessberater dort ist, wo der Mitarbeiter sein eigenes Problem lösen muss, Expertenberater dort, wo der Vorgesetzte die entsprechende technische Expertise hat, und Diagnostiker dort, wo man Methoden kennt, die man einsetzen kann. Warum brauchen Führungskräfte Hilfe? Sehr häufig wissen sie nicht, wie sie gute Prozessberater sein könnten. Sie wertschätzen das «Befragen» nicht, da dies als Schwäche eingestuft wird. Sie werden «blind» angesichts immer komplexerer technischer Subkulturen der Mitarbeiter. Beispiel: Banken, in denen die Chefs die Komplexität von Finanzprodukten nicht mehr durchschauen können.

Unsere neuen Schwerpunktsetzungen in Beratungs- und Führungsausbildung

Unsere Diplomprogramme in Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung, die wir zuerst am IAP angeboten haben und seit 1990 bei Trias International anbieten, haben den Schwerpunkt von *externer Beratung* immer mehr auf *interne Führung von Veränderungsprozessen* gelegt. Betrachtet man Beispiele «Guter Beratung» (Fatzer 2005), so zeigen sie ein gutes Zusammenspiel interner Führungskräfte mit externen Beratern. Helfen und Prozessberatung, in Kombination mit Expertenbe-

ratung, sind heute auch in den Organisationen zentral. Dieser Wechsel der Schwerpunktsetzung wurde durch die intensive Zusammenarbeit mit Edgar Schein und Peter Senge (MIT) und Chris Argyris ausgelöst.

Wichtig ist auch, dass *Coaching schon immer Bestandteil von Organisationsentwicklung* war, d.h. der Berater hat schon immer die Führungskräfte gecoacht. So sollte ein guter Coach imstande sein, «gutes Transformationscoaching» durchzuführen, wo die Entwicklung der Person mit der Entwicklung des Systems gekoppelt ist. Eine mögliche Hintergrundfolie sind die vier Entwicklungsphasen von Führungskräften mit der Entwicklung der Organisation (Schein 2009, Fatzer 2005). Die heutige *Debatte um Komplementärberatung* (Königswieser 2009) ist überholt, da sie schon 1969 bei Edgar Schein geführt wurde.

Zentral ist heute, dass *Führungskräfte die Verantwortung für Transformation* haben. Deshalb sind Transformationsansätze wie die «Theorie U» von Otto Scharmer wichtig, die wir in unserem nächsten Buch weiterentwickeln. Entsprechend ist auch der gesellschaftliche Kontext von Transformationen wichtig. Hier hat das Feld der Organisationsentwicklung einen «blinden Fleck». Dieses Thema wird leider nur selten angepackt.

Reine Prozessberatung, welche die Haltung von Carl Rogers auf Systembegleitung übertragen hat, muss zwingend durch Expertenwissen ergänzt werden. So lernen unsere Teilnehmer Expertenwissen im Bereich Führung, Kulturentwicklung, Transformation kennen.

Zentral ist auch, dass Berater und Führungskräfte, welche helfen und unterstützen, Expertenwissen im Bereich von Karriere, Teams, Konflikte und Kultur haben: Professionskulturen, aber auch die Entwicklung von kulturellen Annahmen bei Teams und Organisationen.



Was verlangt die Zukunft in Veränderungsprozessen?

Diese Frage bildete die Basis bei der Entwicklung des modularen Lehrganges zum/zur Coach-SupervisorIn. Die Erfahrung bestätigt unsere Annahme: Wenn es dem Coach gelingt, Begeisterung (Motivation, Sinn, das «innere Feuer») für Veränderungen zu wecken, dann entwickelt sich das Lernen im alltäglichen Tun, und nachhaltige Ergebnisse sind die daraus resultierende Konsequenz. Als Basis für die Prozessführung projiziert der Coach mit dem Klienten das definierte Zielbild in die Gegenwart. Daraus resultiert eine zukunftsgerichtete Haltung, die andere Handlungen fordert, als wenn die Vergangenheit die Grundlage des Prozesses bildet. Nimmt der Klient für eine Veränderung die Zukunft als Basis, dann verbindet er sich mit einer anderen Quelle, die den Handlungen Schub, Motivation und Nachhaltigkeit verleiht.

Was hat sich in den vergangenen Jahren bei der Ausbildung auf inhaltlicher Ebene verändert?

Das Fundament unseres Konzeptes – der modulare Aufbau mit drei Schwerpunkten – hat sich seit bald 10 Jahren bewährt und bildet nach wie vor die Basis des Lehrganges. Die Inhalte werden laufend den aktuellen Anforderungen und neuesten Erkenntnissen angepasst und entsprechend ergänzt, wie z. B: Vertiefung der Systemlehre (in der Anwendung in Prozessen bei Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen) | Arbeit mit Rückkoppelungskreisläufen in der Prozessführung wurde verstärkt | Praxisfälle der Studierenden werden vermehrt als Fallstudien in den Unterricht integriert. So werden Komplexität der Systeme und Zusammenhänge in den Prozessen besser erfasst und die Hebelwirkung erkannt | Nachweis der Praxisstunden wurde intensiviert (inkl. Protokoll und Reflexion) | Anforderungen an die Diplomarbeit wurden erhöht.

Theoretische Grundlagen

Die Grundorientierung bilden die Systemtheorie Luhmanns und die sozialpolitischen Grundlagen von Kurt Lewin, die am Massachusetts Institute of Technology

(MIT) in Boston weiterentwickelt wurden. Ferner sind der personenzentrierte Ansatz nach C. Rogers, das TZI-Modell von Ruth Cohn und der NPI-Ansatz von F. Glasl sowie der existenzialistische Ansatz von J.-P. Sartre und Viktor Frankl u.a. wichtige Basiskonzepte.

Schwerpunkte in den Modulen

- Modul 1: Eigenprozess, Persönlichkeitsbildung
- Modul 2: Coaching-Instrumente und Interventionstechniken (Beratungskompetenzen)
- Modul 3: Supervisorische Prozesse und Organisationsentwicklung

Modul 1 Eigenprozess – «Deine authentische Persönlichkeit bewirkt Veränderung»

Der Eigenprozess des zukünftigen Beraters/Coach/Supervisors steht im Zentrum des Moduls 1. Die differenzierte Auseinandersetzung mit dem «Selbst» bildet die Voraussetzung für eine erfolgreiche BeraterInnen-Tätigkeit. Das Modul 1 umfasst 3 Seminare à 4 Tage mit den folgenden Schwerpunkt-Themen:

Persönliche Kongruenz

Kongruenz ist der Ausdruck einer Präsenz aus verbaler und nonverbaler Haltung und Handlung, die nachhaltig Wirkung erzielt. Dies gilt sowohl in Partnerschaft und Familie wie auch in Schule, Beruf, Management und Führung.

Selbstmanagement und Selbstcoaching

Die erfolgreiche Lebensgestaltung beginnt damit, Motive, Träume, Visionen und Aufgaben zu erforschen, den eigenen Lebenssinn zu entdecken und zu verwirklichen. Eine Standortbestimmung als Basis für die persönliche Leitlinie schafft Klarheit, ordnet Prioritäten und verleiht den Handlungen die nötige Kraft. Sich selbst und andere führen heisst Sinn vermitteln. Sinn vermitteln kann aber nur, wer seine Mission kennt und menschliche Werte zum Massstab seiner Führung macht.

Die Kunst der Unterscheidung – Realität und Wirklichkeit
Prägende Konditionierungen der Persönlichkeit wie Beziehung, Glaubensmuster, individuelle Wertesysteme,

Normen und Erfahrungen verselbstständigen sich zu einer nie endenden Gedankenflut, die nie zur Ruhe kommt. Diese «Stimme im Kopf» übernimmt die Macht und «entscheidet» darüber, was in unserem Leben sein darf und was nicht. So verbringen wir einen grossen Teil unseres Lebens in Spekulationen darüber, wie aufgrund bisheriger Erfahrungen künftige Ereignisse sein werden. Doch neben dieser «Stimme» des Wissens, Wollens und Habens existiert noch eine Ebene des Seins – die Quelle der Kreativität. In Anbindung an diese Quelle wird der Mensch kraft seiner Gedanken und Vorstellungen bewusster Gestalter seiner Welt.

Modul 2: Coaching-Werkzeuge und Beratungskompetenz

Das Modul 2 umfasst 5 Seminare à 4 Tage. Mit dem erfolgreichem Abschluss von Modul 1 + 2 wird das Diplom Coach AGP erworben.

Die professionelle Arbeit als Coach mit Einzelpersonen und kleinen Gruppen steht im Mittelpunkt. Die Begleitung und individuelle Unterstützung bei der Bewältigung beruflicher wie privater Herausforderungen gehören zu den Aufgaben des Coach als Experte im Hintergrund. Die Distanz und Unabhängigkeit zum Klienten ermöglicht eine objektive Analyse. Gezielte Interventionen ergeben neue Sichtweisen und Perspektiven. Die Seminarblöcke beinhalten folgende Schwerpunktthemen: Zielorientierte Arbeit mit Einzelpersonen und kleinen Gruppen (Coaching-Werkzeuge) | Entwicklung von Individuen, Gruppen und Teams | Systeme, System-Ebenen und ihre Wechselwirkungen | Umgang mit Konfliktsituationen (Entstehung, Bearbeitung, Lösung) | Methodisches Vorgehen in Beratungssitzungen | Phasen von Beratungsprozessen: Vertrag, Analyse, Konzeption, Interventionen, individuelle Veränderungs- und Entwicklungsprozesse führen, Konfliktlösung, Zielerreichung, Abschluss | Protokoll, Feedback/Evaluation.

Modul 3: Supervision und Organisationsentwicklung

Das Modul 3 umfasst 5 Seminare à 4 Tage und ist die professionelle Weiterbildung mit BSO-Anerkennung. Die BSO-Mitgliedschaft berechtigt zum Führen des Titels Coach-SupervisorIn BSO. Supervision richtet sich an Einzelpersonen, Gruppen und Teams aller Hierarchiestufen, die ihr Handeln reflektieren wollen. Ziel ist die Verbesserung und/oder Veränderung der Arbeitssituation, der Arbeitsatmosphäre und -organisation sowie der aufgabenspezifischen Kompetenzen. Organisationsberatung arbeitet mit Instrumenten der Supervision und Teamentwicklung mit dem Ziel, die organisationseigenen Kräfte zu mobilisieren und zusammenzuführen. Die Seminarblöcke bauen auf den Modulen 1 + 2 auf und beinhalten folgende Schwerpunktthemen: Supervision mit Gruppen und Teams | Organisations- und Projektberatung | Systemdynamische Organisationen, Systeme, Techniken und Rückkoppelungskreisläufe | Supervisorische Prozesse und Konzepte | Fallstudien aus der Praxis: Einzelsupervision, Team-/Gruppensupervision

Die Gewichtung des Praxisnachweises und der Diplomarbeiten wurde seit dem ersten Lehrgang im Jahre 2002 laufend den gestiegenen Anforderungen angepasst. Praxis wird ab dem ersten Tag gefordert!

Die Erfahrung zeigte, dass sich viele Studentinnen und Studenten, die neu in dem Berufsfeld sind, den Schritt in die Praxis lange nicht zutrauen und auch den ersten Schritt zur Diplomarbeit (Thema und Praxisbeispiele) zu sehr hinauszögerten. Aus diesem Grund haben wir den Praxisnachweis und die Begleitung in Lern- und Supervisionsgruppen intensiviert. Die angehenden Coaches und SupervisorInnen führen die Prozesse seither viel selbstbewusster und professioneller und verfügen nach der Ausbildung über einen tragenden Boden für die Aufnahme der selbstständigen BeraterInnen-Tätigkeit.

Hoher Anspruch an die Diplomarbeit

Für das Diplom Coach-SupervisorIn mit BSO-Anerkennung wird nach dem Modul 3 eine umfassende Diplomarbeit verlangt. Die Anforderungen wurden in den letzten Jahren laufend erhöht. Die Forschungsfrage und die Hypothesen sowie die intensive Auseinandersetzung mit einer spezifischen Thematik auf theoretisch-wissenschaftlicher Ebene bildet das Fundament, das mit der Praxis verwebt und umfassend reflektiert werden muss. Wir sind uns bewusst, dass diese Vorgaben zur Diplomarbeit die Studierenden zeitlich wie inhaltlich fordern. Die abschliessende, vertiefte Auseinandersetzung mit Theorie und Praxis verleiht den angehenden Coaches und SupervisorInnen einen professionellen Hintergrund, und die Ausbildung erfährt eine entsprechende Nachhaltigkeit.

Abschluss-Varianten (Diplome):

Coach AGP: Module 1 + 2

Coach-SupervisorIn AGP/BSO: Module 1 bis 3

- > **Beatrice Conrad** Mitinhaberin und Partnerin isi, Organisationsberaterin und Coach BSO, wingwave-Coach, Assessorin EFQM;
- > **Hansjürg Lusti** Mitinhaber und Partner isi, dipl. Psychologe, Organisationsberater, Supervisor, Coach BSO;
- > **Susanne Quistorp** Mitinhaberin, Partnerin und operative Geschäftsführung isi, Dipl.-Psych., Dipl.-Päd., Coach, Organisationsberaterin, Supervisorin BSO



isi, institut für systemische impulse, entwicklung und führung gmbH,
Hornbachstr. 50, CH-8034 Zürich, www.systemische-impulse.ch

(Welche) Zukunft für Berater/innen?

Als Ausbildungsinstitut für Berater/innen müssen wir uns immer wieder die Frage stellen: Brauchen Unternehmen und Organisationen heute und morgen noch externe Beratung? Und wenn ja, was soll Beratung in Zukunft bieten? Welche Berater/innen sind gefragt, was sollen diese können?

Unsere Erfahrung mit Beratungskunden zeigt folgende Entwicklung:

a) Mit den zunehmenden Anforderungen in vielen Unternehmen steigt in den Führungsetagen nach wie vor der Bedarf an Reflexion, an Unterstützung, um zu «richtigen» Entscheidungen zu gelangen, an Hilfestellung in anspruchsvollen Führungsfragen, an persönlicher Positionierung. b) Im Umgang mit den sich verändernden Anforderungen und Belastungen in den Organisationen sehen wir vermehrt die Fragen nach Sicherheit, nach Orientierung, nach Präsenz von Vorbildern, nach Information und Kommunikation. c) Die Unternehmen suchen bei externen Berater/innen noch stärker als früher einen klar definierten und überprüfbaren Gewinn und machen für sich einen Nutzen/Kosten-Vergleich.

Was heisst das für (zukünftige) Berater/innen? Wir gehen von folgenden fünf Überlegungen und Themen aus: 1. Berater treffen auf *Komplexität* und müssen damit umgehen können. Der altbekannte systemische Tanz zwischen Komplexitätserfassung (Berücksichtigung relevanter Perspektiven) und -reduktion (um wieder entscheidungs- und handlungsfähig zu werden) ist aktueller denn je. 2. Komplexität begegnet der Beraterin aber nicht nur in nicht-trivialen Zusammenhängen in der Organisation. Komplexität (be-)trifft Menschen, fordert und belastet Verantwortliche, zeigt sich bei Mitarbeitenden, die unter Druck geraten. Die erste Frage ist somit: Wie schaffen wir Anschlussfähigkeit an die Menschen, die wir beraten? Diese Frage tritt neuerdings akzentuierter auf, da in vielen Branchen und Unternehmen die Mitarbeitenden sehr beratungserfahren, ja teilweise beratungs-«geschädigt» sind. Die Frage, was denn die «neue» Beraterin im Vergleich zu bisherigen ähnlichen Initiativen anders machen kann, ist zumindest bei einem Teil der Kunden deutlich spürbar.

3. Wie Kühl (20081) beschreibt, stecken Berater/innen in einem Kompetenzdarstellungsproblem: Sie sollten den potenziellen Kunden das Gefühl geben, kompetent zu sein, ohne das aber allzu deutlich anzusprechen, weil sie sonst eher Misstrauen wecken würden. Diese Ausgangslage, kombiniert mit anspruchsvollen Beratungssituationen, bedeutet für einen Berater, von Beginn an mit einer gehörigen Dosis Selbstmanagement unterwegs zu sein: Wie gehe ich mit meiner Unsicherheit in unbekanntem und auch überfordernden Situationen um? Wie gelingt es mir, die passende Mischung aus der viel geforderten Authentizität und einem klaren «In-der-Rolle-Bleiben» zu finden? Diese und ähnliche Fragen erfordern, dass sich die Beraterin selbst gut kennt und weiss, welches die Aspekte sind, die sie bezüglich ihrer Wirkung auf andere besonders beachten sollte.

4. Beratung muss Unterschiede erzeugen, die einen Unterschied machen (G. Bateson). Berater/innen sind also aufgerufen, Neues einzubringen, bekannte Muster oder Sichtweisen zu hinterfragen oder zu verstören, bisherige Wirklichkeitskonstruktionen (die von den Kunden nicht als Konstruktionen, sondern als Realität erlebt werden!) zu dekonstruieren, Sichtweisen zu erweitern usw. Das alles ist nur möglich, wenn gleichzeitig für einen sicheren Rahmen gesorgt wird. Jede Organisation/jedes System ist ja unter anderem damit beschäftigt, sich immer wieder der eigenen Wirklichkeit und Orientierung zu versichern (N. Luhmann). Wenn eine Beraterin aus der Aussenperspektive die Art und Weise, wie das passiert, thematisiert und damit auch hinterfragt, kann das verunsichern. Reaktionen auf solche Verunsicherungen sind nicht nur neugierig-begeisterte, sondern häufig mit Abwehr verbundene. Im Sinne einer besseren Chance für konstruktive und nachhaltige Veränderungsprozesse müssen die Themen Sicherheit und Orientierung in jedem Beratungsprozess bewusst und aktiv eingebracht werden.

5. Den Fokus im Beratungsprozess bestimmt der Kunde/das Kundensystem. Diesen Fokus entsprechend immer wieder zu finden, im Auge zu haben, mitzusteuern,

¹ Kühl, S. (2008): Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

stellt die Herausforderung an den Berater/die Beraterin: den Kunden bei seiner Fokussierung zu unterstützen und zu stärken.

Und es braucht Antworten auf Fragen wie z.B.: Wie Sorge ich in meiner beraterischen Rolle dafür, dass ich gleichzeitig differenziert, verständnisvoll, wertschätzend, zielorientiert, in Beziehung, analytisch – und dabei klar und verständlich bleibe? Wie kann ich mit meinen Erwartungen an mich als Berater/in und den expliziten und phantasierten Erwartungen der Kund/inn/en so umgehen, dass der Beratungsprozess schwungvoll, energetisch, fokussiert und zufriedenstellend verläuft, ich mich (und die Kund/inn/en) aber nicht überfordere?

Was heisst das für Beratungs-ausbildungen?

Im Mittelpunkt unserer Aus- und Weiterbildungen für Berater/innen und Führungskräfte steht, sie in ihrer persönlichen, rollenspezifischen wie fachlich-profilierten Entwicklung anzuregen, zu fordern und fördern. Um die Neugier und das Suchen neuer Möglichkeiten bei den Teilnehmenden wirklich unterstützen zu können, scheint es uns unabdingbar, als Weiterbildungsinstitut und Ausbildungsverantwortliche die eigene Orientierung und Positionierung immer wieder zu reflektieren, zu aktualisieren und zu stärken.

Grundhaltungen, Werte und Beratungskonzepte, die uns leiten, sind: menschliche Bezogenheit, Glaube an die Entwicklungsmöglichkeiten und Ressourcen des Menschen, Lust auf Perspektivenvielfalt, Glaube an konstruktiven Umgang mit Unterschieden und breite Fach-, Feld- wie Rollenkompetenz. Diese prägen unsere Haltung. Systemische Beratungskonzepte waren und sind uns hilfreich im Verständnis von und im beraterischen Zugang zu nicht-trivialen Systemen (einzelne Menschen, Teams, Organisationen).

Das isi bietet Ausbildungsteilnehmenden eine Vielfalt an Lernerfahrungen, die an individuelle Biografien und berufliche Herausforderungen andocken und mit Blick auf die individuell erarbeiteten Zielsetzungen Sinn und Mehrwert stiften. Hilfreich in der Umsetzung ist der modulare Aufbau unserer Aus- und Weiterbildungen, mit dem wir immer mehr und immer bessere Erfahrungen machen.

In den letzten Jahren, angeregt durch Beraterkolleg/inn/en und durch eigene Erfahrung, sind einige Aspekte wichtiger geworden: Präsenz, Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit und immer aktivere Auseinandersetzung mit den Ausbildungsteilnehmenden. Dies bietet die Grundlage dafür, die Angebote in eigene Modelle zu übersetzen, sich der eigenen Wirkung bewusster zu werden, ihre Entwicklungsoffenheit zu stärken und noch konkreteren professionellen Nutzen aus den Ausbildungsangeboten zu ziehen.

Durch unsere aktuellen eigenen Beratungserfahrungen kennen wir die Anforderungen des Marktes an Berater/innen und können die Teilnehmenden beim Einstieg in

die beraterische Praxis konkret begleiten. Dabei ist Unterstützung und Ermutigung ebenso gefragt wie kritisches Hinterfragen von ersten professionellen Versuchen im freien Markt.

Umgesetzt werden diese Aspekte beispielsweise in der Bearbeitung von konkreten Fallbeispielen in den Seminaren, wo Theorie und Tools nie alleine stehen, sondern immer mit Praxistransfer verbunden werden. Lehrsupervision und die neu eingeführten Einzelcoachings begleiten und vertiefen den Praxistransfer. Abschluss der Ausbildung ist eine Präsentation, in der die Teilnehmenden von internen wie externen Ausbildungsverantwortlichen ein Feedback zu einer Live-Arbeit erhalten.

Unser systemisches Bildungsverständnis entspricht dabei dem gelehrten Beratungsverständnis, was sich in folgenden Parallelen zwischen Ausbildungs- und Beratungssituationen und -Kunden zeigt: Kund/inn/en formulieren ihre Anliegen und Ziele im Rahmen der Auftragsklärung | Kund/inn/en sind Experten für die für sie passende Entwicklung und Zielverfolgung | Kund/inn/en suchen nach sichernder Rahmung und Begleitung für ihre Veränderungs- und Entwicklungsanliegen | Kund/inn/en messen ihre Entwicklung an deren Wirkungen | Berater/innen resp. Ausbildungsverantwortliche stellen sich ihnen zur Seite, um den Prozess zu sichern, anzuregen, an der Zielerreichung dranbleibend, immer in der Verantwortung, den Prozess zu führen | Berater/innen resp. Ausbildungsverantwortliche bieten Kompetenz, Präsenz, persönliches Interesse, gelegentlich auch Positionierung und vielfältige Anregungen für die jeweiligen Entwicklungsanliegen. Dabei sind Vielseitigkeit, Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten gefragt und gefordert.

Unsere Haltung zu systemischen Konzepten, welche wir in den letzten Jahren vermehrt durch systemtheoretische Betrachtungsweisen erweitern, fordert, beraterische wie ausbildende Arbeit nicht zu einem beliebigen «anything goes» (wie man es früher den Systemikern vorgeworfen hat) werden zu lassen. Gefragt sind Präsenz, Entschiedenheit, Führung, Positionierung und Sicherungsarbeit, alles in bewährter systemischer Multi-Perspektivität und Offenheit. So können wir darauf hoffen, mit Beratungs- und Ausbildungs-Kund/inn/en in spannende und konstruktive Auseinandersetzung zu geraten, die hilfreich und zielführend verläuft und uns im Institut mit unseren Dozent/inn/en aus dem In- und Ausland immer wieder Neues lernen lässt.

Ein wiederholt gehörtes Feedback «Ihr lebt, was ihr lehrt» bestätigt und ermutigt uns auf diesem Weg.

- > **Megha Baumeler** ist Gründerin und Schulleiterin der NLP-Akademie Schweiz seit 1989. Mit Kreativität und Forschungsdrang entwickelte sie die Didaktik «Dynamic Learning», die lebendige Umsetzung von handlungs- und erfahrungsorientiertem Lernen. Supervisorin und Moderatorin von Grossgruppen.
- > **Ueli R. Frischknecht** ist Gründer, Schulleitungsmitglied und Lehrtrainer der NLP-Akademie Schweiz seit 1989. Als Controller und Treuhänder war und ist er Supervisor, Mitinitiator und Geschäftsleitungsmitglied vieler Firmen, Organisationen und Bildungsinstitutionen.



NLP Akademie Schweiz, Buckstrasse 13, CH-8422 Pfungen-Winterthur www.nlp.ch

Wissensvermittlung war gestern, Kompetenzerwerb ist heute

Moderne Beratungsausbildungen trainieren prozessuale Fertigkeiten mit dem Ziel, diese in der Handlungskompetenz der Studierenden zu verankern. Dadurch steht den zukünftigen BeraterInnen ein Set von bewussten und von intuitiv-analogen Fähigkeiten zur Verfügung, die sie je nach Beratungsziel abrufen können. Der folgende Artikel beleuchtet einige Anforderungen an das Studiendesign der Coaching-/Supervisionsausbildung, die sich aus dieser Zielsetzung ergeben.

Die wichtigste Entwicklung der vergangenen Jahre sehen wir darin, dass Studierende mit dem Ziel Coaching/Supervision sich vermehrt nach handlungs- und erfahrungsorientierten Weiterbildungsangeboten umsehen. Die NLP-Akademie Schweiz hat die Herausforderung zu kommunizieren, dass die Studierenden bereits im Assessment zur Coachingausbildung rund 30 Live-Coaching-Demonstrationen erleben und durch das Erleben, Durchführen und Beobachten dutzender weiterer Coachings im schulischen und ausserschulischen Kontext hohe Anwendungskompetenz trainieren.

Die Rebellion der Studierenden

Vielleicht können wir in einigen Jahren den folgenden Zeitungsartikel lesen: »Im Rückblick könnte man wohl sagen, dass die «Bologna-Reform» das Fass an den Universitäten zum Überlaufen brachte. Ab 2009 mehrten sich die mahnenden und kritischen Stimmen, welche die Verschulung und Ökonomisierung der Bildung anprangerten. Auch namhafte Professoren wiesen darauf hin, wie die für den europäischen Raum standardisierten Prüfungen vor allem erworbenes (Theorie-)Wissen abfragten und dadurch die Motivation der Studierenden zum Training des universitären wissenschaftlichen Diskurses und um Kompetenzerwerb kaum mehr gegeben sei. Als sich dann in den folgenden Jahren auch die Wirtschaft immer mehr beklagte, dass Studierende mit Hochschulabschluss zwar gute Auswendigler seien und viel theoretisches Wissen mitbrächten, aber immer weniger der

für Führung und Forschung benötigten Kernkompetenzen, wie (interkulturelle) Kommunikation, Leadership, Lehr- und Lernkompetenz, Selbstmanagement, Sozialkompetenzen, befreiten sich erste Universitäten vom Zwang der Bologna-Reform und erlebten einen Zulauf von Studierenden.»

Fiktion? Ja, richtig. Wir haben uns erlaubt, etwas gar frei zu phantasieren. Ein Körnchen Wahrheit? Aber sicher doch! Und wo liegt die Verbindung zu Coaching und Supervision?

Gerade bei Coaching und Supervision scheinen uns Handlungskompetenzen viel wichtiger als reines Fachwissen. Natürlich sollte ein guter Coach auch über eine fundierte Basis von Theorie- und Fachwissen verfügen. Jedoch meinen wir, dass eine Studierende/ein Studierender mit dem Ausbildungsziel Coach bzw. SupervisorIn das Recht auf eine praxisorientierte Ausbildung mit einer gehörigen Portion Erfahrungswissen hat. Erfahrungswissen als Kompetenz wird als «das Vermögen, selbstorganisiert in offenen Problem- und Entscheidungssituationen in komplexen, oft chaotischen Systemen den darin gestellten Anforderungen entsprechend zu handeln» beschrieben (Erpenbeck/Scharnhorst, 2004).

Kann Coaching gelehrt und gelernt werden?

Coachingkompetenz braucht Training mit fachlicher Reflexion (Supervision) über Zeit. Braucht die Schulung von Prozesswahrnehmung und persönliche Entwicklung. Braucht die emotionale Aufarbeitung der persönlichen Biografie, die Schulung personaler Kompetenzen und vieles mehr.

Heute kennen wir sowohl die linguistischen Modelle wie auch unzählige Trainingsstrukturen, die den Erwerb prozessorientierter Wahrnehmung ermöglichen. Basierend auf dieser Wahrnehmung können situative Verhaltensoptionen im schulischen und ausserschulischen Kontext laufend ausprobiert, trainiert, reflektiert und verfeinert werden. So wächst im Alltag des Studieren-

den die als effektiv-verfügbar erfahrene Anwendungs-kompetenz. Ein positiv motivierender Lernkreislauf schliesst sich.

Die vierte Wand fällt weg

Möchten wir unsere (zukünftigen) SupervisandInnen dahin begleiten, dass sie Coaching und Supervision als einen natürlichen Prozess des persönlichen Wachstums verstehen, sollten die auszubildenden SupervisorInnen selber natürlich genauso über Supervision denken. Dafür gilt es, eine solche Denk- und Verhaltenskultur gleichsam im Studiumsalltag abzubilden.

Es geht also darum, unter den Studierenden eine Kultur des Lernens, des Erkennens und Benennens eigener Wachstumsthemen zu leben. Ein intrinsisches Verständnis darüber zu fördern, dass Menschen, die ihre persönlichen Herausforderungen benennen können, prozessual gesprochen «weiter» sind als Menschen, die behaupten, sie hätten nichts mehr zu lernen.

Dies ist die Basis, um in der Schulung reale Live-Coaching-Demos vor den Studierenden durchführen und anschliessend besprechen zu können. Was vor 30 Jahren die zeitintensive und ungenaue Arbeit mit Einwegspiegeln war, ist heute direktes, effektives Lernen an ressourcen- und zielorientierten Coachingprozessen. Damit «fällt die vierte Wand weg» wie Theaterexperten sagen. Die Studierenden partizipieren emotional und kognitiv in realen Persönlichkeitsprozessen.

Dynamic Learning

Die Grundlage eines solchen Studiumsdesigns ist das Verständnis, dass informelles Lernen tausendfach mehr ist als Aneignung von Expertenwissen, das auswendig aufgesagt und durch Multiple-Choice-Tests geprüft werden kann.

Dynamic Learning ist Erfahrungs- bzw. reflexives Lernen – die Erarbeitung intuitiver Kompetenzen. Man denke nur an das Erlernen grundlegender Fertigkeiten wie Gehen, Sprechen, Schreiben usw., aber auch der allermeisten grundlegenden Fertigkeiten in betrieblichen Lernfeldern.

Dynamic Learning wird seit einigen Jahren unter verschiedenen Begriffen diskutiert und erforscht: Handlungs- und erfahrungsorientiertes Lernen, Learning Apprenticeship, Learning by Doing, Lernen mit allen Sinnen, intuitives Lernen, informelles Lernen u.a.

In dieser Lernform liegen enorme Ressourcen auch für den Unterricht, die wir mit der Methodik/Didaktik des Dynamic Learning anzapfen. Nicht umsonst bemühen sich Hersteller von Konsumgütern wie Mobilephones, Computern, Kameras etc., die Gerätebedienung so zu konzipieren, dass diese durch analoges, intuitives Lernen beherrscht werden kann.

Dynamic Learning bedient sich dazu vielfältiger, innerhalb kurzer Zeitabschnitte wechselnder Lehr- und Lernformen, die den Menschen und sein Umfeld als Ganzes einbeziehen (kognitiv, psychomotorisch, emotional/seelisch und systemisch). Dadurch können auch neu erworbene kommunikative Fertigkeiten (Coachingkompetenzen) überraschend schnell in den Bereich der unbewussten Kompetenz transferiert werden. Die Wahrnehmungskompetenz und das neu erworbene Verhalten stehen dem Coach auf der intuitiv-analogen Ebene zur Verfügung.

Prozessvarianz fördert Prozessbewusstsein

Lehr- und Lernmethoden sind die Prozesse der Schulung. Der regelmässige und geplante Wechsel der Prozesse im Dynamic Learning führt tendenziell dazu, dass die Studierenden lernen, zwischen dem Inhalt, der vermittelt wird, und dem gewählten Prozess der Vermittlung (= Methode) mehr und mehr zu unterscheiden.

Diese dynamische Didaktik führt somit in ihrer Anlage selbst zur Förderung des Prozessbewusstseins. Was im schulischen Alltag sowohl durch gezielte Lerninstrumente wie auch durch vielerlei individuelle Anweisungen verstärkt wird. Schon vom ersten Studiumstag an wird die Prozessreflexion trainiert, zuerst mündlich im Plenum nach einem Live-Coaching – später als schriftliches Lernbegleitungsformat. Dabei entsteht die optimierende Lernkultur mit fokussierter Aufmerksamkeit, genauer Wahrnehmung und wohlwollend kreativer Diskussion. Das so gebildete proaktive Prozessbewusstsein wird in vielen Varianten und Settings weiterentwickelt und ermöglicht die Erschliessung von Lernpotenzialen auf allen Ebenen.

Parallel zum Wahrnehmungs- und Prozesssteuerungstraining erleben die Studierenden als Einbringer den Effekt des Coachings, der Supervision auf sich selber. Sie aktivieren so ihr soziales Verständnis und nehmen die Chance wahr, ihre eigene Biografie aufzuarbeiten oder ihren Alltag zu optimieren. Die emotionale Tragfähigkeit wird bewusst, und die Steuerung der Prozessiefe geschieht zielgerichtet und mit Achtsamkeit.

Ganzheitlicher Ansatz

Hat sich in den vergangenen Jahren bei den Beratungsausbildungen etwas verändert? Nun, wenn wir unseren ganzheitlichen Ansatz betrachten, dann könnte man natürlich feststellen, dass diese Forderungen des Dynamic Learnings, des Learning by Doing, des ganzheitlichen Lernens gar so neu nicht sind.

Die Supervisorin/der Supervisor wird im Alltag weniger in der Rolle als Dozent gefordert, sondern vielmehr in der Kommunikation anhand konkreter Anliegen der Kundschaft. «Supervision» ist ein handelnder Beruf: Just do it!



Die Trigon OE-Werkstatt im Wandel der Zeit

Was hat sich über die Jahre bewährt?

Die Trigon OE-Werkstatt war von Beginn an eine anwendungsorientierte Ausbildung zur/zum OrganisationsberaterIn. Die Verknüpfung von drei Kompetenzfeldern zu einem ganzheitlichen Lernprozess hat sich für die Teilnehmenden als zielführend bewährt: Eine Fachausbildung, die praktische Instrumente mit fundiertem theoretischem Wissen verbindet | Die Entwicklung persönlicher und sozialer Kompetenz | Konkrete Umsetzung, vor allem die Arbeit an einem realen Projekt («Meisterstück»)

Ein weiteres bewährtes Merkmal der OE-Werkstatt ist die Vernetzung unterschiedlicher Lernebenen: Seminaristisches Lernen mit Kurzreferaten, Gruppenarbeiten, Dialogen, Rollenspielen und sozial-künstlerischen Übungen | «Meisterstück»: Arbeit an einem konkreten Projekt mit Präsentationen und Feedback | Individuelle Reflexionszeiten und Selbststudium | Mitwirkung in der Lenkungsgruppe; jede/r Teilnehmende arbeitet am Design für die Workshops mit. Dies wird als sehr lehrreiche Erfahrung angesehen.

Eine weitere Lernebene ist die Gruppe der Teilnehmenden. Eine Gruppe, die während neun Lehrgangswochen und über die Dauer von 18 Monaten konstant bleibt, ist eine Erfahrungsquelle, wenn die Gruppenentwicklung selbst zum Gegenstand des Lernens wird.

Trigon vertritt eine systemisch-evolutionäre Weltansicht, die auf den Konzepten des NPI (Lievegoed/Glasl) basiert und die sich in einem dreigliedrigen Menschen-, Organisations- und Gesellschaftsbild konkretisiert (1). Für Organisationsentwicklung bedeutet z.B. das dreigliedrige Menschenbild, Prozesse so zu gestalten, dass Arbeit nicht zu gesundheitlichen Schäden führt (Körper), dass die Betroffenen im Denken, Fühlen und Wollen angesprochen werden (Seele) und dass Räume für Initiative, Sinnfragen etc. geschaffen werden (Geist).

Aus dem skizzierten Grundverständnis leiten sich wichtige Basiskonzepte für Organisationsberatung ab: ein ganzheitliches Systemkonzept mit dem kulturellen, sozialen und technisch-instrumentellen Subsystem und ein Modell für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, den sieben Basisprozessen (2).

Welche Strömungen wurden aufgenommen und umgesetzt?

Integrale Strömungen

OE hatte von Beginn an den Anspruch, mit ganzheitlichen Modellen zu arbeiten. In den letzten Jahren sind genauere Modelle entwickelt worden; allen voran Wilber's AQAL-Theorie, die zurzeit wohl genaueste «Landkarte» für eine integrale Sichtweise (3). Diese Theorie, die eine prämoderne, eine moderne und eine postmoderne Sichtweise integriert, ist ein hervorragender Orientierungsrahmen für ein ganzheitliches Vorgehen und dient zur Überprüfung der Frage: «Wie integral (ganzheitlich) ist Organisationsberatung?»

Für die OE-Werkstatt hat die Beschäftigung mit Wilber's AQAL-Theorie eine breite Bestätigung des Trigon-Ansatzes gebracht, aber auch zur Entwicklung differenzierterer Instrumente und zu einer noch besseren Integration postmoderner Erkenntnisse geführt (4). Zu diesen «Wahrheiten» der Postmoderne gehört, dass wir zu einem erheblichen Teil die Wirklichkeit konstruieren (Konstruktivismus) und dass unser Verhalten auch von der jeweiligen (Unternehmens-) Kultur mit geprägt wird (Kontextualismus). Daher ist es äusserst wichtig, Situationen aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten (Multiperspektivismus) und daraus ein Gesamtbild zu formen.

Ein Beispiel (zum Multiperspektivismus) soll verdeutlichen, wie die Anwendung in der OE-Werkstatt erfolgt. Nach Wilber ist jedes Ereignis zumindest aus vier Perspektiven zu betrachten. die sich aus den beiden Begriffspaaren «innerlich-äusserlich» und «individuell-kollektiv» ergeben.

	innerlich	äusserlich
individuell	ICH Intentionalität Inneres Potenzial Bewusstsein Subjektivität	ES Körperliche Verfassung Individuelles Verhalten Objektivität
kollektiv	WIR Kultur gemeinsam geteilte Werte, Normen, Denkmodelle, etc. Intersubjektivität	ES Soziales Beobachtbare Verhaltensmuster, Ressourcen, Prozesse, Strukturen «Interobjektivität»

Durch die vier Quadranten werden die wesentlichen Merkmale des In-der-Welt-Seins angesprochen, alle vier stehen in Wechselwirkung miteinander und entwickeln sich gemeinsam.

Diese Sichtweise hat für BeraterInnen direkte Konsequenzen: wenn sie in allen vier Feldern erfolgreich intervenieren wollen, brauchen sie ganz unterschiedliche Methoden. Für die Ausbildung ergibt sich daraus das Postulat eines Methoden-Pluralismus.

Für die *äusserlichen Quadranten* braucht es objektive Methoden wie Befragungen, mit denen das beobachtbare Verhalten von Personen erhoben wird, oder Analysen von Prozessen und Strukturen. Objektive Messmethoden enthüllen Merkmale und Fakten der Vergangenheit, die in der Gegenwart immer noch wirken.

Um die *innerlichen Quadranten* zu erkunden, sind rationale Methoden untauglich. Dafür sind künstlerische Methoden, Körperarbeit, Phantasieereisen sowie gemeinschaftliche Untersuchungen/Interpretationen (Hermeneutik) geeignet. Gegenüber den objektiven Methoden zeichnen sich (inter-)subjektive Verfahren dadurch aus, dass sie konkrete Ereignisse, aber auch künftige Potenziale erhellen, die während des Prozesses auftauchen. Bei der laufenden Weiterentwicklung der OE-Werkstatt ist uns eine Ausgewogenheit der Instrumente für alle vier Quadranten besonders wichtig (5).

Systemisch-evolutionäre Forschungen

Die Erforschung der Entwicklung erwachsener Menschen hat sich in den USA in den letzten Jahren verbreitet und ist dort zu einem immer wichtigeren Wissenschaftszweig geworden. Dies deswegen, weil Entwicklungsmodelle überzeugende Erklärungen dafür liefern, nach welchen Mustern erwachsene Menschen ihre Meinungen bilden und nach welcher Logik sie handeln.

Mit den zahlreichen Entwicklungsmodellen (u.a. von Maslow, Loevinger/Cook-Greuter, Piaget, Graves, Beck/Cowan, Kegan, Steiner etc.) lassen sich menschliche Kompetenzen (Intelligenzen) genauer beschreiben. Die Modelle helfen zu erkennen, aus welcher Bewusstseinsstufe heraus wir agieren, und sie zeigen auch, wie Entwicklung gezielt unterstützt werden kann. So gesehen sind sie wichtige Impulsquellen für eine zukunftsweisende Beratung. Trigon beschäftigt sich intensiv mit der Forschung über «Adult Development» und baut die Ergebnisse in die OE-Werkstatt ein.

Neue Gewichtungen in der OE-Werkstatt

Die genannten Strömungen haben zu neuen Gewichtungen geführt: Wilbers AQAL-Theorie ist nun Teil des Programms. Sie wird aber auch als «Metatheorie» für eine integrale Sicht eingeführt und kommt bei verschiedenen Inhalten zur Anwendung. Entwicklungsmodelle für Erwachsene werden nun ebenfalls in den Lehrgang eingebracht, um die Wechselwirkung von individueller und organisationaler Entwicklung besser zu verstehen. Darüber hinaus haben sich in den letzten Jahren aus der laufenden Evaluation der Lehrgänge die folgenden Schwerpunktsetzungen ergeben:

Konfliktmanagement

Spannungen in Organisationen nehmen zu, und BeraterInnen benötigen erhöhte Konfliktfähigkeit. Die Teilnehmenden sollen fähig sein zu beurteilen, bis zu welcher Eskalationsstufe sie als BeraterIn intervenieren können und ab wann professionelle Mediation beizuziehen ist.

Lösungsfokussierung/Aufstellungen

Erkenntnisse der Lösungsfokussierten Kurztherapie (Steve de Shazer) fliessen vermehrt in den Lehrgang ein; weniger als Lerninhalt, sondern mehr als Haltung und in Form von Instrumenten. Strukturaufstellungen werden eingesetzt, um das systemische Verständnis zu vertiefen.

Fallbearbeitung

In der OE-Werkstatt nehmen Theorie-Inputs zugunsten der Fallbesprechung tendenziell ab. Dies geht einher mit dem Commitment, dass die Teilnehmenden «Theorie» vorab lesen und so mehr Zeit für die Anwendung auf konkrete Fälle bleibt.

Presencing

Die von C.O. Scharmer entwickelte «Theory U» ist ebenfalls Teil der Ausbildung geworden, weil damit einerseits fundierte Zukunftsentwürfe möglich sind und andererseits durch das Eintauchen in die seelischen Funktionen – «Öffnung des Denkens, des Fühlens und des Willens» – die individuelle Entwicklung gefördert wird (6).

Literatur:

- (1) Glasl, F./Lievegoed, B. (2004): Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern, Stuttgart
- (2) Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H. (2008): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern, Stuttgart
- (3) Wilber, K. (2001): Ganzheitlich handeln – Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität. Freiamt
- (4) Piber, H./Kalcher, T. (2007): Integrale Organisationsentwicklung – Das Trigon-Konzept der Organisationsentwicklung im Lichte der «Theory of Everything» von Ken Wilber. In: Ballreich, R./Fröse, M./Piber, H.: Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Bern, Stuttgart
- (5) Bartussek, W.S. (2007): Aus der Quelle schöpfen: Intuitive Methoden in der Organisationsentwicklung. In: Ballreich, R./Fröse, M./Piber, H.: Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Bern, Stuttgart
- (6) Mapping the Integral U: Interview Wilber – Scharmer, 17.09.2003, www.dialogonleadership.org

> **Michael Dipper** Diplom-Wirtschaftsingenieur und Magister der Soziologie, selbstständiger Unternehmensberater, Coach und Trainer von Führungskräften seit über 20 Jahren. In der Wirtschaft und im «Social-Profit-Sektor» tätig. Hauptdozent des Masterstudiengangs «Management & Innovation» am Zentrum für Agogik in Basel.



zentrum für agogik gmbH, Auberg 9, Postfach, CH-4002 Basel www.zak.ch

Die Durchführung von Change-Projekten in Ausbildungen: Der Studiengang Management & Innovation (Master of Arts)

Im Folgenden wird beschrieben, wie in einem Studiengang nicht nur die Theorie der Organisationsentwicklung (OE) gelehrt, sondern auch deren Anwendung in der Praxis vermittelt wird. Dies geschieht in zwei Phasen, einem Team-Analyse-Projekt nach LOTI und einem von den Studierenden selbst akquirierten OE-Projekt, das auf seine Wirkung in einer empirischen Untersuchung zu untersuchen ist.

Wie senkt man als Leiter einer Organisation zur Eingliederung von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt die chronische Überlastung und die ständigen Überzeiten der Mitarbeitenden? Wie können Fachangestellte Gesundheit (FaGes) in die Pflgeteams eines Spitals so integriert werden, dass die wachsenden Herausforderungen an die Pflege, nämlich Einsparungen beim Personalbudget und gleichzeitig steigende Anforderungen an die Pflegequalität und ihre Dokumentation, gemeistert werden? Wie kann man das Bildungsdepartement eines Kantons darin beraten, wie es mit den Folgen des demografischen Wandels in der Sekundarstufe 1 in einem politisch heiklen Umfeld umgehen soll? Wie kann man als Leiterin eines Hotels, das mit einer Klinik fusionierte, die Mitarbeitenden aller Ebenen für ein neuartiges Angebot im so genannten «2. Gesundheitsmarkt» fit machen?

Das sind Beispiele von zentralen Fragestellungen realer Change-Projekte, mit denen sich KandidatInnen des Masterstudiengangs «Management & Innovation» am zak in den vergangenen Jahren beschäftigt haben. Sie hatten nicht nur diese offensichtlich schwierigen Projekte zu meistern, obendrein mussten sie im Rahmen ihrer Thesarbeiten auch noch die Wirkung ihrer Interventionen empirisch erforschen.

Wie vermittelt man jemandem die Kompetenz, Organisationen nach den Grundsätzen von Organisationsentwicklung (OE) gezielt zu beeinflussen, absichtsvoll

zu verändern? Vor dieser Frage standen wir, als wir 2003 einen Masterstudiengang konzipierten, der auf der zweijährigen COS-Ausbildung (Coaching-Organisationsentwicklung-Supervision) am zak als Masterstudiengang aufbauen sollte. Die PraktikerInnen werden uns Recht geben: Es geht letzten Endes hauptsächlich über die eigene Praxis, über das eigene Ausprobieren, das Irren, Korrigieren, Experimentieren. Aber wie passt das in ein Master-Curriculum?

Wir haben eine radikale Entscheidung getroffen: Jede/r Masterstudent/in muss ein Organisationsentwicklungsprojekt akquirieren als Voraussetzung zur Zulassung. Es muss dem Namen gerecht werden. Eine Teamentwicklung, eine Diagnose oder eine Konzeptstudie ist nicht ausreichend. Er/sie kann in der Rolle einer Führungskraft dieser Organisation(-seinheit) oder in der eines/r Berater/in sein; im letzten Fall benötigt man selbstverständlich einen geklärten Auftrag.

Das ist ein hartes Auswahlkriterium, das allerdings dadurch etwas gemildert wird, dass im Rahmen der COS-Ausbildung eine «Klima-Diagnose» (nach LOTI¹) in einer fremden Organisation durchgeführt wird und dadurch der Kontakt zu veränderungswilligen Organisationen hergestellt wird. Nicht selten werden diese Organisationen Auftraggeber für ein OE-Projekt.

Den akademischen Titel eines Master of Arts erwirbt man allerdings nicht allein dadurch, dass man ein Veränderungsprojekt nach den Grundsätzen von OE gestaltet. Wir verbinden dies mit dem Anspruch eines so genannten «evidence based change»: Die angestrebte Veränderung oder geplante Interventionen müssen mit einer Wirkungshypothese unterlegt sein, die es durch eine empirische Untersuchung zu überprüfen gilt.

¹ LOTI: Landauer Organisations- und Teamklima-Inventar, z.B. www.system-management.com/tools/loti.htm

Die Studierenden erhalten dazu eine Grundausbildung in empirischer Forschung. Sie werden sowohl in ihrer Projektkonzeption und -durchführung unter dem Aspekt von OE als auch bei ihrer empirischen Forschung während des gesamten Kurses gecoacht. Dadurch, dass sie die Projektfortschritte auch der anderen Teilnehmenden über einen längeren Zeitraum mitverfolgen, entsteht noch mehr praktische Erfahrung.

Natürlich ist es nicht immer einfach, den Studiengang mit dem Projektfortschritt zu synchronisieren, aber das ist nicht entscheidend, denn nach 19 Monaten, die der Masterstudiengang dauert, kann man beurteilen, wie sich jemand in der Praxis bewährt hat. Und natürlich können Projekte scheitern, was ja keineswegs selten in Veränderungsprojekten vorkommt. Auch das ist nicht unbedingt ein Grund, jemanden die Master-Tauglichkeit abzuspriechen, sofern erkennbar ist, dass aus dem «Scheitern» etwas gelernt wurde.

Die Antworten auf die eingangs formulierten zentralen Projektfragestellungen lassen sich hier nicht in knappen Sätzen wiedergeben, denn es waren jeweils komplexe Prozesse der Veränderung sowohl struktureller Art als auch im «mind set» der Betroffenen zu konzipieren und umzusetzen: Die Einführung wirkungsorientierten Arbeitens, die Übernahme von Eigenverantwortung bei der Entwicklung und Einhaltung von Leistungsstandards, die – übrigens Delphi-gestützte – Konzipierung, Abstimmung und Umsetzung einer komplexen Bürgerbeteiligung oder die umfassende Mitarbeiterentwicklung unter fusions- und umbaubedingten Turbulenzen sind herausragende Leistungsnachweise, die alle eines gemeinsam haben: Sie kamen unter intensiver und gekonnter Beteiligung der Betroffenen zustande.

- > **Jeremy Hellmann** Pädagoge lic. phil.; Supervisor/Coach/Organisationsberater BSO; Dozent ZHAW Departement Soziale Arbeit
- > **Heidi Marti** dipl. Sozialarbeiterin FH; Supervisorin/Coach und Organisationsberaterin BSO; eigene Praxis in Basel



Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Departement Soziale Arbeit, Postfach, CH-8600 Dübendorf www.sozialarbeit.zhaw.ch

MAS Supervision, Coaching und Mediation: Neue Struktur der Weiterbildung

Wir führen die neu strukturierte Weiterbildung zum zweiten Mal durch. Der Zeitraum für integriertes Lernen hat sich von bisher zwei auf mindestens dreieinhalb und maximal sechs Jahre erweitert. Die Kernkompetenzen für die Beratungsformate Supervision, Coaching und Mediation werden kombiniert erworben.

Unterstützung bei der Bewältigung von Komplexität und Dynamik in der Arbeitswelt

Wer heute Menschen betreut, bildet oder führt, vollbringt anspruchsvolle Leistungen in komplexen und dynamischen Situationen und sieht sich mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert: Führungs- und Fachpersonen müssen im Berufsalltag vermehrt widersprüchliche Erwartungen klären, mit den zuständigen Instanzen Kompetenzen und Arbeitsrollen koordinieren, Konflikte lösen sowie Inhalte, Ziele und Prozesse evaluieren und verbessern und gleichzeitig immer auch den beruflichen Auftrag und die Sichtweisen der betroffenen Personen beachten. Supervision, Coaching und Mediation sind drei Beratungsformate, die hier ansetzen und die beteiligten Personen bei der Suche einer adäquaten Lösung unterstützen.

Kombiniertes Lernen der drei Beratungsformate

Supervision, Coaching und Mediation unterscheiden sich bezüglich ihrer Zielsetzung, Vorgehensweise und Geschichte, bauen jedoch zu einem grossen Teil auf denselben fachlichen Grundlagen auf. Im Verlauf von Beratungen können sich die Inhalte der drei Formate überschneiden oder ablösen. Diese Formate bereits in der Ausbildung gezielt miteinander zu verknüpfen, ermöglicht synergetisches Lernen und präzise Unterscheidungen.

Pioniergeist, Tradition und Erneuerung

Ende der 1960er-Jahre veranstaltete die Schule für Soziale Arbeit den ersten Supervisionskurs in der Schweiz. Die Durchführungen blieben Sozialarbeitenden vorenthalten. Anfangs der 1980er-Jahre wurden Teilnehmende aus anderen agogischen Berufen in die Weiterbildung zur Supervision zugelassen. Heute kann die Hochschule auf eine lange Tradition zurückgreifen und von einem

reichen Erfahrungsschatz profitieren. Zurzeit läuft der 17. Durchgang. Der 2007 erneuerte Masterstudiengang in Supervision, Coaching und Mediation richtet sich vor allem an Fachleute aus Sozialer Arbeit, Bildung, Gesundheit, Kultur und Kirche, die betreuend, lehrend, fördernd und führend tätig sind. Etwa ein Drittel der Studierenden baut eine selbstständige Erwerbstätigkeit auf. Mit dem zunehmenden Aus- und Aufbau von internen Beratungsangeboten in grösseren Institutionen und Firmen wählen heute auch Personen aus Wirtschaft und Verwaltung diesen Studiengang.

Entwicklung breiter Kompetenzen

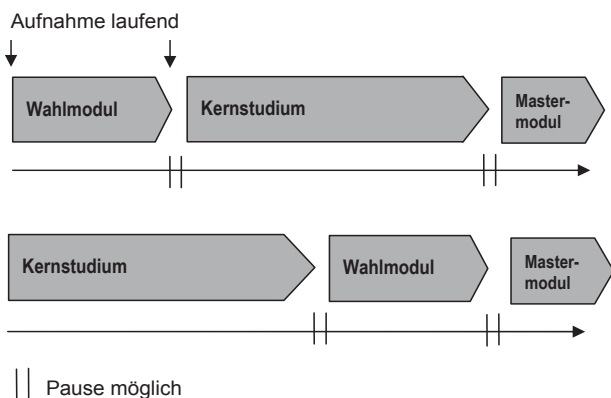
Personen, die erfolgreich als SupervisorIn, Coach und MediatorIn tätig sein wollen, sind gefordert, sich vertieft mit zentralen fachlichen Inhalten zur Entwicklung und Dynamik von Personen, Gruppen, Teams und Institutionen auseinanderzusetzen. Im Hauptteil des Studiengangs wird die Synthese eines breiten fachlichen Hintergrundes angestrebt. Die Studierenden lernen Beratungskonzepte der humanistischen Psychologie und der modernen Psychoanalyse sowie systemtheoretische Ansätze kennen und können diese sinnvoll anwenden. Unterstützend sind hier der systematische Aufbau des Curriculums und das übergeordnete Modell der Lernskate. Sie ermöglichen, Komplexität schrittweise auszubauen und zu integrieren.

Angestrebte Fähigkeiten

Die Studierenden erwerben vielfältige kognitive, emotionale, volitionale und soziale Kompetenzen: komplexe berufliche Situationen analysieren | Aufträge klären | angemessene Beratungssystem aushandeln und leiten | kooperative Arbeitsbündnisse eingehen und gestalten | Bearbeitungsziele klären | Selbststeuerung von Personen, Teams, Konfliktparteien unterstützen | konstruktive Kommunikation unterstützen | Ressourcen aktivieren | mehrdimensionale Reflexion fördern | rationale und intuitive Methoden anwenden | unterschwellige Prozesse wahrnehmen und thematisieren | Ambivalenz aushalten und Beziehungsgrenzen respektieren | sich vor Instrumentalisierung schützen | eigene Arbeitsweisen offen legen und weiter entwickeln

Struktur des Studienganges

Der Studiengang besteht aus dem Kernstudium, das zwei Jahre dauert und einem doppelten Zertifikatslehrgang (CAS) entspricht, sowie aus dem einjährigen Wahlmodul und dem abschliessenden halbjährigen Mastermodul. Der Unterricht kann durch Lesegruppen und die Nutzung der E-Learning-Plattform ergänzt werden. Der Lernaufwand entspricht 60 ECTS-Punkten. Nach erfolgreichem Studienabschluss erhalten die Studierenden den eidgenössisch anerkannten Titel «Master of Advanced Studies in Supervision, Coaching und Mediation» und dürfen die Titel Supervisor BSO und Coach BSO des Berufsverbandes für Supervision, Organisationsentwicklung und Coaching (BSO) führen.



Erweiterung der Studienzeit für schrittweises Lernen

Die Studienzeit dauert statt bisher zwei neu dreieinhalb Jahre. Zwischen den drei Teilen sind zwei Pausen möglich. Insgesamt darf die Dauer jedoch sechs Jahre nicht überschreiten. Diese neue Struktur gibt den Studierenden mehr Zeit, die sie für die Ausweitung ihrer Lernpraxis und Vertiefung von fachlichen Themen brauchen. Das Mehr an Zeit wird auch für das Bearbeiten von Aspekten der Selbst- und Sozialkompetenz genutzt. Zudem hilft es den Studierenden, Familie, Beruf, Eigenzeit und Studium besser aufeinander abzustimmen.

Kontinuierliche Lerngemeinschaft im Kernstudium

Dem Aufbau einer konstruktiven und kontinuierlichen Lerngemeinschaft im Kernstudium wird viel Bedeutung beigemessen. Die Lerngemeinschaft bildet die Grundlage für eine lebendige Lernkultur, in der fachliches Wissen, praktische Modelle, konkretes Verhalten, Selbsterfahrung und übergeordnete Reflexionen prozessorientiert verknüpft werden können. Dies wird von vielen Studierenden sehr geschätzt, was auf ein zentrales Bedürfnis von Lernenden im Bildungsbereich hinweist.

Individuelle Akzentsetzung mit dem Wahlmodul

Als Wahlmodul wird ein Zertifikatslehrgang (CAS) des Departements Soziale Arbeit oder einer anderen Hochschule absolviert. Das Thema muss in Zusammenhang mit Supervision, Coaching und Mediation stehen und die Inhalte des Kernstudiums ergänzen. Das Wahlmodul gibt den Studierenden Freiraum für das Fokussieren von individuellen inhaltlichen Akzenten. Möglich ist auch, dass Studierende einen bereits absolvierten CAS in den Studiengang einbringen.

Praxisbezogene Masterthesis

Die Masterthesis wird im Rahmen des Mastermoduls verfasst. Sie enthält a) die Darstellung und Reflexion eines Supervisions-, Coaching- oder Mediationsprozesses, b) die theoriegeleitete Bearbeitung einer Fragestellung aus der Prozessanalyse und c) schriftlich formulierte Aussagen zum eigenen Beratungskonzept. Während der Arbeit an den theoretischen Teilen der Masterthesis erhalten die Studierenden Unterstützung durch die Dozierenden.

- > **Prof. Dr. phil. | Eric Lippmann** Studium der Psychologie und Soziologie, Zürich. Weiterbildung in Paar- und Familientherapie, Supervision, Coaching und Organisationsberatung (BSO). Leiter des Zentrums Leadership, Coaching und Change Management. Berater, Trainer und Dozent in inner- und überbetrieblichen Beratungsmandaten.
- > **Gisela Ullmann-Jungfer** Studium der Sozialarbeit und Supervision, Berlin und Gesamthochschule Kassel. Weiterbildung in systemischer Beratung von Organisationen, Trainerin für Gruppendynamik (DGGG). Am IAP als Dozentin und Beraterin in verschiedenen Fachbereichen engagiert.



Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZAHW, Institut für Angewandte Psychologie IAP, Postfach, CH-8023 Zürich, www.iap.zahw.ch

Meisterschaft erlangen in Coaching: Der Masterlehrgang am IAP in Zürich

Das IAP Zürich gehört in der Schweiz zu den ersten Instituten, die eine Ausbildung in Supervision und Beratung anbieten. Die ersten Lehrgänge ab 1984 liefen noch unter dem Titel «Supervision und Praxisberatung», erst später kam dann der Begriff Coaching dazu. Entsprechend haben sich Zielgruppen und Inhalte stark verändert: Waren es zu Beginn vor allem Personen aus den Berufsfeldern Psychologie, Sozialarbeit, Pädagogik und Gesundheit, so stammen die Teilnehmenden heute aus allen Branchen. Parallel dazu läuft die Entwicklung einer Angleichung der beiden Formate Supervision und Coaching, die sich zum grossen Teil gleicher Verfahren bedienen, aber in der Regel für unterschiedliche Rollenträger gelten. Das Rollenkonzept ist eines der zentralen Konzepte, auf welches der Masterlehrgang immer wieder Bezug nimmt, daran lassen sich auch Unterschiede zwischen Supervision und Coaching erläutern. Es werden zuerst diejenigen Aspekte dargelegt, die über die Jahre hinweg zum Erfolg der Lehrgänge beigetragen haben, daran anschliessend die Entwicklungen seit der «Hochschulära». Im kurzen Ausblick in die Zukunft legen wir unsere Absicht dar, den bisherigen erfolgreichen MAS durch einen alternativen, modularen MAS zu ergänzen.

Rollenkonzept

Coaching kann kurz umschrieben werden als professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext mit Fokus auf das Spannungsfeld Person – Rolle(n) – Organisation, in der vom Kundensystem definierte Anliegen heraus- bzw. bearbeitet werden. Den Rahmen dieses Verständnisses liefert das Rollenkonzept, das in unserem Lehrgang eine zentrale Basis bildet.

Eine Rolle im beruflichen Kontext kann verstanden werden als Nahtstelle zwischen dem «System» Person und dem System «Organisation». Mit der Frage, wie Menschen die gegenseitigen Anpassungsprozesse zwischen Person und Organisation meistern, befasst sich die Rollentheorie (vgl. dazu ausführlicher Steiger, 2008, S. 35ff.).

Zentral für das Coaching ist die Frage, wie weit es einer Person gelingt, eine Rolle zu übernehmen. Die Rollenübernahme kann als ein Austausch- und Anpassungsprozess zwischen der Organisation und dem Rolleneempfänger betrachtet werden. Dabei werden zwei Rollenkategorien unterschieden: *Professions-Rollen* umfassen Rollen, die primär durch berufs- bzw. fachspezifische Anforderungen geprägt sind (z.B. Medizin, Ökonomie usw.). Mit *Organisations-Rollen* sind eher solche gemeint, bei denen die Arbeit im und am System im Vordergrund steht (z.B. Führung, Projektleitung, Management).

Das hier skizzierte Rollenmodell passt sehr gut als «Landkarte», um die Anliegen eines Kunden in einen systemischen Kontext einzubinden. Das Rollenkonzept ist zugleich ein Konfliktmodell und eignet sich nicht zuletzt auch sehr gut als «Landkarte» zum Verständnis von Veränderungsprozessen in Organisationen, die ja immer auch in Wechselwirkung mit entsprechenden Rollenübernahmen stehen. Die erwähnte Unterscheidung in Professions- und Organisationsrollen dient auch zur Differenzierung von Supervision und Coaching: Supervision meint in der Regel die Beratung von Menschen bei der Ausübung ihrer professionellen Rolle. Im Bereich der Wirtschaft hingegen konnte der Begriff bis heute nicht richtig Fuss fassen, wohl nicht zuletzt deshalb, weil «Supervisor» im Englischen häufig für eine Linien- bzw. Führungsfunktion verwendet wird.

Coaching hingegen wird in der Mehrzahl der Publikationen als Beratungsform für Träger von Organisationsrollen verstanden (Führung, Management, Projektleitung). Wenn es um Einzelberatung von Führungskräften geht, würden wir heute die beiden Begriffe Supervision und Coaching als äquivalent betrachten, im Wissen, dass im Wirtschaftsumfeld fast nur Coaching anschlussfähig ist. Somit gleichen sich die erforderlichen Kompetenzen einander an. Auch wenn heute Coaching ein attraktiveres Image hat, so braucht gerade das Coaching die Supervision zur Qualitätssicherung (z.B. in Form von Fall- bzw. Lehrsupervision).

Vertiefungsmöglichkeiten in drei Schwerpunkten

Das IAP hat sich schon bei seiner Gründung 1923 als Leitbild gesetzt, die wesentlichen Erkenntnisse aus der Psychologie für die Praxis nutzbar zu machen. Dabei besteht der Anspruch, sich für alle Richtungen, die sich dem wissenschaftlichen Diskurs stellen, zu öffnen. In dieser langjährigen Tradition steht auch der MAS SCO. Der Lehrgang ermöglicht die vertiefte Auseinandersetzung mit drei Beratungsrichtungen. Innerhalb des Studiengangs und speziell in den Lehrsupervisionen werden folgende drei Richtungen vertiefter behandelt:

1) Analytischer Ansatz (Schwerpunkt Balint-Lehrsupervision). 2) Integrativer Gestaltungsansatz (Gestalt-Lehrsupervision). 3) Systemisch-lösungsorientierter Ansatz (Systemische Lehrsupervision).

Im Gegensatz zu den ersten Jahren der Weiterbildung wurde der agogische Ansatz fallengelassen, dafür betonen wir im Gesamtcurriculum verstärkt den systemischen Ansatz. Für Teilnehmende, welche Organisationsberatungen als Kundenmandate einbringen, besteht zudem die Möglichkeit, in der zweiten Hälfte des Lehrgangs in eine Lehrsupervisionsgruppe zu gehen mit dem Hauptfokus auf Organisationsentwicklungskonzepten.

Die hier beschriebene Beleuchtung verschiedener Beratungsansätze wird von den Teilnehmenden sehr geschätzt und macht wohl eine der Spezifika dieses Lehrgangs im Vergleich zu denen anderer Anbieter aus.

Weitere bewährte Erfolgskriterien des MAS SCO

Aufgrund der Rückmeldungen unserer Teilnehmenden haben wir das Konzept eines geschlossenen Curriculums beibehalten. Die Lerngruppe bleibt über 2½ Jahre in gleicher Zusammensetzung. Den Teilnehmenden bietet sich somit die Möglichkeit, sich über eine längere Zeit mit den andern auseinanderzusetzen. Bei der Aufnahme stellen wir die Gruppe von 27 Teilnehmenden bewusst heterogen zusammen: jeweils rund die Hälfte Frauen bzw. Männer aus verschiedenen Branchen, Kulturen und Altersklassen. Dieser Mix der Gruppenmitglieder macht die Auseinandersetzung anspruchsvoll, von den Teilnehmenden wird er als besonders lehrreich erlebt.

Die guten Kontakte der IAP-BeraterInnen zu Organisationen im Profit- wie Nonprofit-Bereich kommen in zwei Sequenzen des Lehrgangs speziell zum Tragen: Die Teilnehmenden erhalten die Möglichkeit, in ganz verschiedenen Organisationen Live-Beratungseinsätze zu machen, die meist in Form von Organisationsdiagnosen mit Rückmeldungen ans Kundensystem stattfinden. In den Rückmeldungen zur Gesamtweiterbildung werden diese 1:1-Einsatzmöglichkeiten als besonders lehrreich hervorgehoben.

Wichtige Veränderungen in letzter Zeit und Ausblick

Eingliederung des IAP in die Zürcher Fachhochschule

Die Eingliederung des IAP als Hochschulinstitut des De-

partements Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften hat für den Lehrgang einige wichtige Veränderungen ergeben:

- Aus der Diplomweiterbildung wurde ein MAS (Master of Advanced Studies) entwickelt, welcher mit ECTS-Punkten in das Bologna-System eingebunden werden konnte und damit international besser anerkannt ist.
- Die MAS-Lehrgänge am IAP Zürich basieren noch stärker als zuvor auf Kompetenzmodellen, die kontinuierlich weiterentwickelt werden. Sie basieren auf der bewährten Einteilung in Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen. Es würde den Rahmen sprengen, sie hier detaillierter zu beschreiben (zusammengefasst zu finden in: Lippmann, 2009c, S.172ff.).
- Für die Qualitätssicherung des Masterlehrgangs spielen die Kompetenzen eine zentrale Rolle. Die Studienleitung definiert dazu, welchen Ausprägungsgrad jemand bei Eintritt in den Lehrgang mitbringen sollte und welches Niveau bei Diplomierung erreicht werden soll.
- Verstärkte Zusammenarbeit mit der Forschung: Im Departement Angewandte Psychologie ist ein Schwerpunkt die Wirksamkeitsforschung, speziell auch bezüglich Coaching. Erkenntnisse fliessen in die Weiterbildung und die Evaluationen ein. Unter anderem haben wir eine Nachbefragung unserer ehemaligen Teilnehmenden gemacht. Neben der hohen Zufriedenheit (über 90% würden den Lehrgang uneingeschränkt weiterempfehlen) brachte die Befragung auch interessante Daten über die Umsetzung im Berufsfeld. So zeigte sich beispielsweise, dass nur ein kleiner Teil Supervision und Coaching als Haupterwerbstätigkeit ausführt und dass dabei der Anteil Coachings denjenigen der Supervisionen deutlich übertrifft (weitere interessante Ergebnisse in: Guggenbühl/Kuhn 2006).
- Zum MAS wurden Lehrbücher entwickelt (Lippmann 2009), die auch aktuelle Themen aufgreifen, die wiederum in den Lehrgang eingeflossen sind (z.B. E-Coaching, Coaching bei Changeprozessen).

Entwicklung neuer Zertifikatslehrgänge und eines modularen MAS

Neben der ständigen Weiterentwicklung des bewährten MAS haben wir in den letzten Jahren drei neue Zertifikatslehrgänge (CAS) entwickelt: CAS Beratung in der Praxis | CAS Change Management & Organisationsentwicklung | CAS Coaching Advanced (mit renommierten ExpertInnen aus dem deutschsprachigen Raum).

Aktuell stehen wir an dem Punkt, diese drei Lehrgänge zu einem modularen zu kombinieren mit Abschluss «MAS in Coaching und Organisationsberatung». Mit diesem Angebot sprechen wir besonders Personen an, welche die Qualifizierung in kleineren Einheiten angehen und damit flexibler an ihre zeitliche Verfügbarkeit anpassen möchten. Damit festigen wir unsere Marktposition als einer der führenden Anbieter im Gebiet Supervision, Coaching und Organisationsberatung.

Porträts der Lehrganganbietenden

**Name, Adresse,
Studienleitung**

aeB (Akademie für Erwachsenenbildung Schweiz) Schweiz und Pädagogische Hochschule St. Gallen
aeB Schweiz, CH-8006 Zürich, Sumatrastrasse 11, Tel. 044 361 34 34, www.mas-sob.ch, lisa.lenherr@aeb.ch
Elisabeth Fröhlich, Hermann Kündig, Armin Schmucki

Kurzbeschreibung

Die Trägerorganisationen aeB Schweiz und Pädagogische Hochschule des Kantons St. Gallen stehen für breite Erfahrung und fundiertes Wissen über Entwicklungen in allen Feldern der Bildung und Personalentwicklung. Darum können wir Fachleuten in diesen Feldern spezialisiertes Beratungs-Know-how anbieten. Bei uns haben die Studierenden die Wahl zwischen verschiedenen Abschlüssen auf den Stufen Zertifikat, Diplom und Master. Je nachdem, ob Einzelpersonen, Gruppen und Teams oder Organisationen beraten werden sollen, stehen unterschiedliche Kombinationen von Bausteinen zur Verfügung. Wir nehmen Anteil an der persönlichen und professionellen Entwicklung der Studierenden und bieten direkte Unterstützung bei der Suche nach individuell passenden Lernwegen. Unsere Ausbildung besteht seit 1995. Jährlich schliessen ca. 30 Personen aus dem Bildungs- und Personalwesen auf allen drei genannten Stufen ab.

Rechtsform

Verein aeB Schweiz; Pädagogische Hochschule des Kantons St. Gallen

Lehrgangstitel

MAS Supervision und Organisationsberatung für Fachleute in Bildung und Personalentwicklung

BSO-Anerkennung

Mit dem Diplom dieses Lehrgangs kann die Aktivmitgliedschaft im BSO beantragt werden und damit verbunden der Titel Supervisor/in, Organisationsberater/in & Coach BSO.

Zielpublikum

Fachleute in Bildung und Personalentwicklung

Ziel

Nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung sind die Teilnehmenden befähigt, die zur angestammten beruflichen Rolle gehörenden Beratungsaufgaben professionell anzugehen und zu gestalten (CAS), Beratung in den abgeschlossenen Formaten als Beruf auszuüben (DAS), Beratung professionell anzuwenden, wissenschaftlich zu reflektieren und zu lehren.

Inhalt

Eine detaillierte Beschreibung der Ausbildungsinhalte findet sich auf www.mas-sob.ch

Theoretischer Hintergrund

Integratives Beratungsverständnis
Wir setzen auf die Fähigkeit der Teilnehmenden, sich in der Vielfalt der angebotenen Welt- und Menschenbilder zurechtzufinden und sich eine eigene Weltsicht zu erarbeiten. Unser Beratungsverständnis ist mehrperspektivisch: erst der Einbezug unterschiedlicher individueller, sozialer und organisationsbezogener Sichtweisen ermöglicht es einem Kundensystem, seine eigene Situation vertiefter zu verstehen und seine Probleme nachhaltiger zu bewältigen.

Aufbau der Ausbildung

Modularer Aufbau, unterteilt in 4 CAS und eine Masterstufe. Die Reihenfolge der CAS kann frei gewählt werden (ausser CAS I). Während der CAS bleibt die Zusammensetzung der Kursgruppen konstant, Grösse der Kursgruppe: max. 20 Studierende/Teilnehmende, konstante Lerngruppe, während 3 Jahren berufsbegleitend. jährlicher Beginn im Juni (Zertifikats- und Diplomstufe) bzw. Oktober (Masterstufe).

Name, Adresse, Studienleitung	Kalaidos Fachhochschule – Athemia Institut für Führung und Beziehungsmanagement, Jungholzstrasse 43, CH-8050 Zürich, Tel. 044 307 33 77 www.kalaidos-fh.ch, athemia@kalaidos-fh.ch, Lisianne Enderli
Kurzbeschreibung	Die Kalaidos Fachhochschule ist als private Hochschule vom Bund anerkannt. Sie erhält keine Subventionen, sondern finanziert sich selbstständig. Besonderes Merkmal der Kalaidos Fachhochschule ist, dass sich alle ihre Angebote an Berufstätige wenden, die sich berufsbegleitend aus- und weiterbilden wollen. Als Institut für Führung und Beziehungsmanagement bietet Athemia Studiengänge im Bereich Führung, Personal- und Organisationsentwicklung sowie Human Resource Management an. Ausserdem ist Athemia der Weiterbildungspartner vieler namhafter Unternehmen für Seminare und Leadership-Programme. Durch diese beiden Standbeine verknüpft Athemia auf ideale Weise Unternehmenspraxis und theoretisch fundiertes Wissen. Die Studiengänge sind stark praxis- und transferorientiert. Ausserdem legt Athemia grossen Wert auf methodische Vielfalt und den Einbezug der beruflichen Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.
Rechtsform	Die Kalaidos Fachhochschule für Wirtschaft ist eine Aktiengesellschaft. Sie gehört zur Kalaidos Bildungsgruppe, der auch AKAD, WISS, Minerva und andere Bildungsunternehmen angehören.
Lehrgangstitel	MAS in Training & Development, bestehend aus CAS Laufbahncoach, CAS Management-Training und CAS Prozessberatung.
BSO-Anerkennung	Mit dem Diplom dieses Lehrgangs kann die Aktivmitgliedschaft im BSO beantragt werden und damit verbunden der Titel Organisationsberater/in & Coach BSO.
Zielpublikum	Personalentwickler/innen, Trainer/innen, Berufs- und Laufbahnberater/innen, HR-Fachpersonen aus Wirtschaft, Sozialbereich, Verwaltung und Gesundheitsbereich, freiberuflich tätige Berater/innen und Trainer/innen.
Ziel	Nach erfolgreichem Abschluss des MAS in Training & Development können die Teilnehmenden: Einzelpersonen coachen, insbesondere in Fragen der Laufbahngestaltung Trainings konzipieren, optimal in einen Veränderungsprozess einbinden und durchführen Veränderungsprozesse begleiten und die Verantwortlichen in der Verankerung der Veränderung unterstützen sich selbst, die eigene Rolle und Wirkweise sowie die Möglichkeiten und Grenzen der Beratungstätigkeit reflektieren.
Inhalt	Rolle, Haltung und Vorgehen im Coaching Diagnostische Instrumente und Vorgehensweisen im Laufbahn-Coaching Konzeption, Planung, Durchführung und Evaluation von Trainings Formen und Konzepte der Personalentwicklung Einbettung von Trainings in Veränderungsprozesse Konzepte und Vorgehensweise der Organisationsentwicklung Rolle und Haltung der Organisationsberatung Umgang mit Ängsten, Widerständen und Konflikten in Veränderungsprozessen Sonderformen der OE: Kulturentwicklung, Reorganisation, Arbeit mit Grossgruppen
Theoretischer Hintergrund	Systemischer Beratungsansatz Konzepte des erwachsenengerechten Lernens Modelle der humanistischen Psychologie und der Psychoanalyse Themen der Ethik Projektmanagement Betriebswirtschaftliche Themen und deren Bedeutung für die Beratung.
Aufbau der Ausbildung	Max. 20 Teilnehmende, zu 2/3 konstante Lerngruppe, 1/3 der Teilnehmenden kommt pro CAS neu hinzu. Dauer: 2 Jahre berufsbegleitend jeweils Freitag/Samstag alle zwei Wochen (ausser Ferienzeit). Jährlicher Beginn.

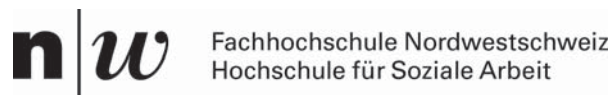
CURAVIVA weiterbildung

Praxisnah und persönlich.

Name, Adresse, Studienleitung	CURAVIVA Weiterbildung, Abendweg 1, CH-6006 Luzern, www.weiterbildung.curaviva.ch, weiterbildung@curaviva.ch Guido Baumgartner und Susanne Eberle
Kurzbeschreibung	CURAVIVA Weiterbildung ist ein Kompetenzzentrum für Fachleute in Institutionen des Sozial- und Gesundheitsbereichs in der höheren Berufsbildung. «Praxisnah und persönlich» – diese Qualitäten zeichnen unser Lehr- und Lernverständnis aus und ziehen sich als roter Faden durch die Lehrgänge. Die Curricula sind konsequent auf die in der Praxis gefragten Handlungskompetenzen ausgerichtet, entsprechend arbeiten wir mit konkreten Kompetenzprofilen. Diese bieten den Studierenden Ausrichtung und Orientierung und unterstützen sie in der Steuerung ihres eigenen Lernprozesses und bei der Entwicklung ihres persönlichen Beratungsstils. Portfolioarbeit, Vernetzung und Erfahrungsaustausch innerhalb der Lerngefässe werden als Ressource intensiv gepflegt und genutzt.
Rechtsform	CURAVIVA Weiterbildung ist eine Abteilung von CURAVIVA.CH. CURAVIVA Schweiz ist Branchen-Dachverband und als Verein organisiert.
Lehrgangstitel	Nachdiplomstudium Beraterin/Berater mit Vertiefungsmodulen Supervision, Coaching, Organisationsberatung zur BSO-Anerkennung.
BSO-Anerkennung	Die Aktivmitgliedschaft beim BSO kann mit verschiedenen Titeln beantragt werden, abhängig von der Wahl der Vertiefungsmodulen nach dem Basisstudium NDS HF: SupervisorIn/Coach BSO, OrganisationsberaterIn/Coach BSO, SupervisorIn/OrganisationsberaterIn/Coach BSO.
Zielpublikum	Angesprochen sind Personen aus dem Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich, die spezifisch Menschen in ihrer professionellen Aufgabe fördern und coachen, in der Rolle des internen Mitarbeiters beraterische Funktionen und Aufträge innehaben, im Management oder in Stabsstellen tätig sind und Veränderungsprozesse steuern, Aufträge für die Entwicklung von Systemen haben und Aufträge als externe OrganisationsberaterIn, als SupervisorIn und als Coach übernehmen wollen (NDSplus mit BSO-Anerkennung).
Ziel	Der Berater/die Beraterin ist fähig, eigenständig Beratungen zu planen, durchzuführen und auszuwerten.
Inhalt	Im integralen Basisstudium werden die vier Schlüsselkompetenzen und -themen der Beratung vermittelt und eingeübt: 1) Die Fähigkeit, wahrzunehmen, zu reflektieren und zu handeln als Grundlage des Basisprozesses; 2) Die Phasen des Beratungsprozesses, der innere und äussere Rahmen der Beratung, das Spannungsfeld von Selbst- und Fremdsteuerung bei der Prozessgestaltung, die grundlegenden Beratungsprinzipien; 3) Die Basistheorien mit Elementen aus der systemischen Beratung, der integrativen Gestaltberatung und der psychoanalytischen Theorie, 4) Die Ausbildungsgruppe als Labor und Lernfeld. In den Werkstattmodulen werden die Themen Supervision – Arbeit mit Gruppen und Teams, Coaching, Konfliktmanagement und Mediation sowie Organisationsberatung vertieft.
Aufbau der Ausbildung	Basisstudium NDS HF 52 Tage. Der Abschluss mit dem NDS HF ist möglich, zur BSO-Anerkennung wird je nach gewünschtem Abschluss mit den vier Wahlmodulen ergänzt: 1. Modul Supervision, Arbeit mit Gruppen und Teams, Teamentwicklung: 12 Tage; 2. Modul Organisationsberatung: 12 Tage; 3. Modul Coaching: 5 Tage; 4. Modul Konfliktmanagement und Mediation: 5 Tage.



Name, Adresse, Studienleitung	EGIS Europäische Stiftung für interdisziplinäre Studien, Ottikerstrasse 2, CH-8006 Zürich Tel. +41 (0)44 382 33, www.egis.ch/sv , 09 egis-isis@access.ch Katharina Gerber, Paolo Knill, Rolf Kuhn, Bernadette Lechmann
Kurzbeschreibung	Die Besonderheit des Ansatzes der EGIS beruht auf der Kombination des systemisch-lösungsorientierten Vorgehens mit einer an den Künsten orientierten Haltung und Methodik. Zentrale Merkmale sind die Begegnung und die Beziehungsgestaltung, die Berücksichtigung aller Ressourcen, der Perspektivenwechsel und der kreative Umgang mit Zufall und mit Hindernissen. Unser Ausbildungsgang besteht seit 1992 und empfängt zweijährlich 18 Studierende.
Rechtsform	Eidgenössisch anerkannte Stiftung
Lehrgangstitel	Supervision & Coaching als Kunst, BSO
BSO-Anerkennung	Mit dem Diplom dieses Lehrgangs kann die Aktivmitgliedschaft im BSO beantragt und damit verbunden der Titel Supervisor/in & Coach BSO erworben werden.
Zielpublikum	Die Ausbildung ist ausgerichtet auf Berufstätige aus unterschiedlichen Branchen und Feldern, z.B. Beratung, Soziale Arbeit und Seelsorge, Bildung und Erziehung, Personalwesen und Führung, Medizin und Pflege usw.
Ziel	Nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung sind die Teilnehmenden fähig, Ratsuchende in Orientierungs-, Strukturierungs- und Führungsfragen angemessen zu unterstützen, und können Veränderungs-, Entscheidungs- und Konfliktsituationen prozessorientiert begleiten. Sie arbeiten professionell auf der Basis eines Beratungskonzeptes, welches im Verlauf der Ausbildung entwickelt und reflektiert wird. Sie können verschiedene gestalterische und künstlerische Ausdrucksformen und Mittel wirkungsvoll und nachhaltig anwenden, kennen Methoden für die Beobachtung und Analyse der resultierenden Gestaltungsprozesse und können den Transfer dieser Erkenntnisse in die Thematik der Beratung unterstützen. Die Teilnehmenden verstehen Beratung als einen strukturierten Dialog, in welchem die Ratsuchenden Experten für ihre Anliegen sind. Die Beratungsbeziehung wird so gestaltet, dass sie eine Perspektivenerweiterung sowie eine Offenheit für Neues ermöglicht.
Inhalt	Entwicklung der eigenen BeraterInnen-Persönlichkeit und des eigenen Beratungskonzeptes, aufbauend auf den bereits vorhandenen Erfahrungen, Kenntnissen und Fertigkeiten Methodisches Vorgehen in verschiedenen Beratungssettings Einführung in die Künste und deren Einsatzmöglichkeiten in der Beratung Konzepte über Entwicklung und Veränderung von Individuen, Gruppen, Organisationen Konflikttheorie und -bearbeitung Prozesse und ihre Wirkung auf Individuen, Gruppen und Organisationen Führung und Coaching in Organisationen
Theoretischer Hintergrund	Ausgehend von einer kunstanalogen Haltung, die einlädt, auch mit beschränkten Ressourcen Lösungen zu finden, werden vor allem die kunstorientierte Beratungsmethode IDEC® (intermodales Dezentrieren) und systemisch-lösungsorientierte Sichtweisen und Methoden vermittelt.
Aufbau der Ausbildung	Lehrgang mit maximal 18 Teilnehmenden, konstante Lerngruppe, während 2 1/2 Jahren berufsbegleitend, zweijährlicher Beginn



Name, Adresse, Studienleitung	Fachhochschule Nordwestschweiz – Hochschule für Soziale Arbeit, Riggenbachstrasse 16, CH-4600 Olten, Tel. +41 (0)848 821 011, www.fhnw.ch Dr. Michael Loebbert
Kurzbeschreibung	Die FHNW verfügt über eine ausgewiesene Kompetenz in Forschung und Entwicklung mit Praxisbezug und ist führend in ihren beruflichen Weiterbildungsangeboten.
Rechtsform	Die FHNW ist eine interkantonale öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit und dem Recht auf Selbstverwaltung im Rahmen des Staatsvertrages vom 27. Oktober/9. November 2004 und des Leistungsauftrages.
Lehrgangstitel	MAS Coaching
BSO-Anerkennung	Die Weiterführung der BSO-Anerkennung wird beantragt.
Zielpublikum	Personen aus pädagogischen, wirtschaftlichen und sozialen Berufen, die als Berater/in selbstständig oder in dieser Funktion angestellt sind.
Ziel	Mit dem Abschluss MAS Coaching verfügen Sie über die notwendigen fachlichen, methodischen und persönlichen Kompetenzen für ein erfolgreiches Coaching für Menschen im Beruf (Professional Coaching).
Inhalt	Im Vordergrund steht der Erfolg Ihrer Klientinnen und Klienten. Es geht um Verhalten, Einstellungen, Werte, Fähigkeiten und ihre situative Umsetzung im Beruf. Coaching verbindet dazu das Beste aus Beratung, Training und Therapie für die Entwicklung und Verbesserung der Leistung von Personen und Organisationen. Das bedeutet schnelle Rückkopplung auf Ergebnisse, massgeschneiderten Einsatz und die Person des Coachs als Medium der Veränderung. Der Coach braucht neben seinem beraterischen Können ein präzises Verständnis der psychologischen und organisatorischen Prozesse im Handlungskontext der Klientinnen und Klienten sowie in Organisationen. Die Umsetzung im eigenen Praxisfeld und die wissenschaftliche Reflexion im Rahmen der MAS Thesis vervollständigen das MAS-Programm.
Theoretischer Hintergrund	Orientierung an Theorien, Prämissen, Techniken, Konzepten der Sozialwissenschaften
Aufbau der Ausbildung	Modular aufgebautes Weiterbildungsstudium mit durchgängigem Curriculum, konstanten Intervisionsgruppen, während 2 1/2 bis 6 Jahren berufsbegleitend. Beginn jeweils im Frühjahr und im Herbst.

Name, Adresse, Studienleitung	ias Institut für angewandte Sozialwissenschaften, Bahnhofstrasse 38, CH-7310 Bad Ragaz, Tel. +41 (0)81 302 77 03, info@iasag.ch, www.iasag.ch Dr. Willem Lammers
Kurzbeschreibung	Das ias besteht seit 1987. Kernkompetenz ist die Ausbildung in arbeitsfeldbezogener Beratung. Neben Theorievermittlung und Methodentraining ist prozessorientiertes Lernen in stabilen Ausbildungsgruppen ein wichtiger Schwerpunkt. Die Struktur der Ausbildung unterstützt den konstruktiven Umgang mit komplexen Veränderungsprozessen. Die Lehrgänge selbst werden von erfahrenen Praktikern als temporäre Lernsysteme gestaltet. Am ias lernen Trainees deshalb nicht nur als Fachperson, sondern auch als Menschen auf ihrem Lebensweg. Die Ausbildungen starten jährlich.
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Lehrgangstitel	Coaching & Supervision BSO/SGfB OE/Coaching BSO
BSO-Anerkennung	Das Diplom ermöglicht die BSO-Mitgliedschaft als Organisationsberater/in & Coach BSO, resp. Coach und Supervisor/in BSO.
Zielpublikum	Qualifizierte Frauen und Männer aus Wirtschafts-, Dienstleistungs- und Non-Profit-Bereichen
Ziel	Nach Abschluss der Ausbildung verfügen die Trainees über das Wissen, die Fähigkeiten und die Ethik um Menschen in Organisationen professionell zu beraten.
Inhalt	Die ias Ausbildungen bestehen aus sieben Elementen. 1) Seminare: Zweitagesseminare vermitteln Theorien, Beratungskonzepte und Methoden der Beratung von Individuen, Gruppen, Teams und Organisationen. Ausgangspunkt sind jeweils spezifische Themen wie Konflikte im Team, Professionalität und Ethik, Organisationsmodelle und Beratung oder Widerstand gegen Veränderung. Praxisbezug und Trainingselemente ergänzen die Theorie. 2) Prozesstage: Jedem Zweitagesseminar folgt ein Prozesstag. Er ist dem individuellen und gemeinsamen Lernen im System der Ausbildungsgruppe gewidmet. 3) Arbeitskonferenz: Die jährliche, sechstägige Arbeitskonferenz ist eine zeitbegrenzte Lernende Organisation. Es nehmen alle laufenden Lehrgänge teil. Die Konferenz erlaubt das Erleben und Reflektieren von Rollen und Systemen in ihrer ganzen Komplexität. 4) Lehrsupervision: Die Lehrsupervision – einzeln und in Gruppen – im zweiten und dritten Jahr begleitet und unterstützt den Anfang der eigenen Beratungspraxis 5) Intervention: Die Intervention fördert das Lernen und Vertiefen von Inhalten und Methoden in kleinen, autonomen Lerngruppen. 6) Zwischenqualifikation: Im zweiten Jahr der Ausbildung untersuchen die Trainees ihren eigenen Lernprozess in einer schriftlichen Arbeit. Sie setzen sich mit Beratungsformaten auseinander und erörtern ein Fachthema. 7) Diplom: Die bestandene Diplomarbeit schliesst die Ausbildung ab und berechtigt zur Aufnahme in den Berufsverband BSO.
Theoretischer Hintergrund	Lernen und Entwicklung geschieht an der Grenze, da wo wir Vertrautes hinter uns lassen und Neues wagen. Das ias-Setting bildet hierfür den Container, ausgehend von einem humanistisch-systemisches Menschenbild.
Aufbau der Ausbildung	Lehrgänge starten jedes Jahr. Sie umfassen 66 Tage über drei Jahre, berufsbegleitend in Lerngruppen von 12–18 Teilnehmenden. Das Programm: 15 Zweitagesseminare; 15 Prozesstage; 3 sechstägige ias-Arbeitskonferenzen Lernende Organisation; 60 Stunden Gruppen- und Einzellehrsupervision; 60 Stunden Intervention; Zwischenqualifikationsarbeit im 2. Jahr; Diplomarbeit

Name, Adresse, Studienleitung	IBP Institut, Wartstrasse 3, CH-8400 Winterthur, Tel. +41 (0)52 212 34 30, info@ibp-institut.ch, www.ibp-institut.ch, Roman Decurtins, lic. phil., Coach und Organisationsberater BSO, Arbeits- und Organisationspsychologe SGAOP, Psychologe FSP
Kurzbeschreibung	Das «IBP Institut» ist ein führendes und innovatives Weiterbildungsinstitut für Körperpsychotherapie und Coaching im deutschsprachigen Raum. IBP bedeutet «Integrative Body Psychotherapy» und ist ein wirksames, wissenschaftlich fundiertes Psychotherapie- und Coaching-Verfahren, das die Integration von Körper, Kognitionen, Emotionen, Verhalten und Spiritualität ins Zentrum stellt. Die Methode wurde in den 1960er Jahren in den USA entwickelt und seither aufgrund aktueller Erkenntnisse kontinuierlich erweitert. Die Coaching-Ausbildung verbindet die Grundkonzepte von IBP mit coaching- und beratungsspezifischen Theorien und Methoden.
Rechtsform	Verein; das IBP Institut wird getragen vom «Schweizer Verein für Integrative Körperpsychotherapie IBP»
Lehrgangstitel	Integratives Coaching IBP/Integrative Beratung IBP
BSO-Anerkennung	Die erfolgreichen AbsolventInnen dieses BSO-anerkannten Lehrganges sind berechtigt zum BSO-Beitritt und können den BSO-Titel «Coach BSO» tragen. TeilnehmerInnen des Lehrganges können dem BSO bereits als «BSO-Mitglied in Ausbildung» beitreten.
Zielpublikum	Personen aus wirtschaftlichen, sozialen, pädagogischen und psychologischen Berufen, die in ihrem Berufsumfeld Coaching- und Beratungsaufgaben übernehmen.
Ziel	Nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung verfügen die Teilnehmenden über die menschliche, fachliche und methodische Kompetenz, um selbständig und eigenverantwortlich Beratungs- und Coaching-Prozesse mit Einzelpersonen, Gruppen und Institutionen zu initiieren, zu begleiten, zu steuern und auszuwerten.
Inhalt	Der Lehrgang vermittelt das theoretische Wissen und die praktischen Fertigkeiten, um folgende Aufgaben in unterschiedlichen Berufsfeldern professionell und effizient ausführen zu können: 1. die Förderung und Begleitung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen; 2. das Vermitteln von Fähigkeiten zur Selbstreflexion, Selbstmanagement und Ressourcenaktivierung; 3. die Erweiterung der Wahrnehmungsfähigkeit auf Körper-, Gefühls-, Verstandes-, System- und intuitiver Ebene.
Theoretischer Hintergrund	Unser ganzheitlicher Ansatz stützt sich auf die Grundannahmen, Methoden und Techniken körperorientierter, integrativer und systemischer Coaching-Konzepte sowie der Gestaltberatung. Das Menschenbild der Humanistischen Psychologie bildet die Basis dieser Ausbildung.
Aufbau der Ausbildung	Der 3-jährige berufsbegleitende Lehrgang umfasst insgesamt 680 Stunden. Er ist integral aufgebaut und besteht aus Theorie, Selbsterfahrung, dem Aneignen praktischer Coaching-Fertigkeiten, Übungen und Supervision. Die Lehrgangsguppe besteht aus maximal 24 Teilnehmenden. Alle zwei Jahre fängt ein neuer Lehrgang an, der nächste beginnt im September 2010.

Name, Adresse, Studienleitung	INTEGRA AGP LUZERN, Akademie für Gesundheit und Persönlichkeitsbildung, Hans-Holbein-Gasse 3, CH-6004 Luzern, Tel. +41 (0)41 372 18 88, info@integra-agp-luzern.ch, www.integra-agp-luzern.ch, Anitta Maier, Dozentin, Coach und Inhaberin IKT (Institut für Kongruenz-Training, Stockach-Wahlwies), Stephan Scharfenberger, Dozent, Supervisor und Organisationsberater BSO
Kurzbeschreibung	INTEGRA AGP ist eine Privatakademie für Erwachsenenbildung mit den Schwerpunkten Persönlichkeitsbildung und Gesundheit. Bildung für alle ist unser Credo. Auch Personen ohne Matura oder Uni-Studium haben bei uns die Möglichkeit, einen qualifizierten und anerkannten Abschluss zu erlangen. Unser Angebot richtet sich an Menschen, die bereit sind, neue Einsatzmöglichkeiten für ihre Ressourcen zu finden und/oder diese sinnvoll zu ergänzen. Das Institut besteht seit 1989, ist eduQua-zertifiziert und bildet jährlich ca. 150 Studierende aus.
Rechtsform	GmbH
Lehrgangstitel	Coach-SupervisorIn AGP/BSO
BSO-Anerkennung	Mit dem Diplom dieses Lehrgangs kann die Aktivmitgliedschaft im BSO beantragt werden. Diese ist Voraussetzung für den Titel Coach BSO und SupervisorIn BSO.
Zielpublikum	Führungspersonen in Profit- und Nonprofit-Organisationen, Projekt- und Teamleiter, HR-Verantwortliche, Pädagogen, Sozialpädagogen, Personen in Beraterfunktion (Personen/Organisationen), Eltern/Erziehungsberechtigte
Ziel	Die Entwicklung einer selbstständigen BeraterInnen-Persönlichkeit. Nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung sind die StudentInnen in der Lage: Coaching-/Supervisionsprozesse mit Einzelpersonen, Gruppen oder Teams professionell, persönlichkeitsorientiert und theoriegeleitet zu initiieren, zu moderieren, zu evaluieren und abzuschliessen. Schlüsselkompetenzen: Selbstkompetenz/Selbstreflexion Sozialkompetenz/Beziehungsebene/Kommunikation/Konflikte Methodenkompetenz/Interventionen Wissenschaftlich-theoretische Kompetenz Beraterisch-professionelle Handlungskompetenz/Prozessbegleitung und -moderation Organisationsbezogene Kompetenz/Entwicklung, Begleitung von Projekten, Workshops, Leitbildentwicklungen, Organisationsentwicklung
Inhalt	Modul 1: Eigenprozess (Themen: persönliche Kongruenz, Selbstmanagement und Selbstcoaching, Realität und Wirklichkeit) Modul 2: Coaching-Instrumente, Interventionstechniken, Beratungskompetenz, Menschen umfassend wahrnehmen, systemdynamische Basiskompetenzen, Kommunikation und Feedback, Konfliktlösung und Zielerreichung, Entdeckung und freier Zugang zu persönlichen Ressourcen Modul 3: Supervisorische Prozesse, Coach als Führungspersönlichkeit, Team- und Organisationsentwicklung, Leitbildentwicklung, Team-Coaching und Supervision
Theoretischer Hintergrund	Systemtheoretischer Ansatz (N. Luhmann) Personenzentrierter Ansatz (Carl Rogers) Existenzialistischer Ansatz (J.-P. Sartre/V. Frankl) Psychoanalytischer Ansatz (S. Freud/K. König) Verhaltenstherapie Gestaltpsychol. Ansatz (Fritz Perls/D. Rahm et al.) Themenzentrierte Interaktion TZI (Ruth Cohn) Transaktionsanalyse TA (Thomas Harris) NLP (Bandler/Grinder) Konfliktmanagement (F. Glasl, T. Gordon et al.) diverse Kommunikationstheorien (F. Schulz von Thun u.a.) Entwicklungspsychologie Sozialpsychologie (Kommunikation, Gruppe, Normen, Rollen, Positionen, Macht und Machtausübung, Rollenkonflikte, Entwicklung von Gruppen etc.) Lernorientierung (Prof. J. Röhke).
Aufbau der Ausbildung	Lehrgang mit maximal 18–20 Teilnehmenden, konstante Lerngruppe, während 3 Jahren berufsbegleitend und modular (3 Module), jährlicher Beginn

Name, Adresse, Studienleitung	isi – institut für systemische impulse, entwicklung und führung Hornbachstr. 50, CH-8034 zürich, Tel. +41 (0)44 389 84 30, www.systemische-impulse.ch, info@systemische-impulse.ch beatrice conrad, hansjürg lusti, susanne quistorp
Kurzbeschreibung	das isi bietet modular aufgebaute aus- und weiterbildungen für beraterInnen und führungskräfte an. grundlage sind humanistische und systemtheoretische konzepte sowie die reichhaltige praxiserfahrung der lehrenden in beratung, training und führung. ein internationales trainerInnen-team deckt breit grundlegende wie schwerpunktsetzende inhalte ab. so haben die teilnehmenden auch die möglichkeit, verschiedenste persönliche zugänge und arbeitsstile für sich zu entdecken, zu nutzen. Das persönliche coaching der teilnehmenden durch die institutsverantwortlichen ist förderung wie forderung: in der direkten auseinandersetzung werden die lernerfahrungen der teilnehmenden reflektiert, geschärft, umsetzungserfahrungen beleuchtet, entwicklungsmöglichkeiten angeregt. systemische prinzipien werden gelehrt und gelebt. visuelle eindrücke dazu: www.systemische-impulse.ch: isi: der film
Rechtsform	gmbh
Lehrgangstitel	coach / supervisorIn / organisationsberaterIn bso, erweiterbar zum masterabschluss in kooperation mit der aeb (www.aeb.ch)
BSO-Anerkennung	mit der diplomierung kann die aktivmitgliedschaft im bso beantragt und der damit verbundene titel coach, organisationsberaterIn, supervisorIn bso. geführt werden.
Zielpublikum	personen aus beratung, bildung, freier wirtschaft, human ressourcen, gesundheitswesen, industrie, politik, verwaltung, die ihre kompetenzen erweitern und anerkannt abschliessen möchten.
Ziel	ziel ist die bedarfsgerechte kompetenz- und perspektivenerweiterung der teilnehmenden in beratung, führung, kommunikation, kooperation, positionierung, steuerung und zielverfolgung in der arbeit mit kunden.
Inhalt	die seminarinhalte sind detailliert auf unserer website ersichtlich.
Theoretischer Hintergrund	entwicklungstheorien, kommunikationstheorien, managementlehren, neurowissenschaftliche erkenntnisse, organisationslehren, rollentheorien, systemtheorien und was das leben sonst noch bietet.
Aufbau der Ausbildung	modular aufgebauter lehrgang mit basismodulen (einzel buchbar, in der reihenfolge variabel), reflexionsmodulen (persönlichkeitsentwicklung) und den anschliessenden hauptmodulen organisationsberatung) oder teamcoaching/supervision inkl. lehrsupervision und einzelcoachings. beginn basismodule laufend, hauptmodule jährlich. anerkennungsmöglichkeiten bestehen bei entsprechenden vorbildungen für die basis- wie die reflexions- und die vertiefenden module.



Name, Adresse, Studienleitung

Trigon Entwicklungsberatung für Mensch und Organisation, Entenplatz 1a, A-8020 Graz
Tel. +43 316 403 251, trigon.graz@trigon.at, www.trigon.at
Dr. Hannes Piber, Oliver Martin, Mag. Trude Kalcher

**Kurzbeschreibung**

Trigon Entwicklungsberatung wurde 1985 gegründet und orientiert sich an einem ganzheitlich-evolutionären Menschen- und Organisationsbild. Trigon Entwicklungsberatung bietet zu folgenden Themen Lehrgänge an: Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Coaching, Mediation in Organisationen und Integratives Projektmanagement. *Schwerpunkte unserer Beratungstätigkeit sind:* Organisations- und Unternehmensentwicklung, Personalentwicklung, Management-Development, Konfliktmanagement, Coaching, Marktforschung und Feedbacksysteme, Networking. Trigon Entwicklungsberatung hat selbstständige Büros in Graz, Klagenfurt, München und Wien mit derzeit 30 an den Unternehmen beteiligten BeraterInnen.

Rechtsform

Registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung

Lehrgangstitel

Trigon OE-Werkstatt-OrganisationsberaterIn BSO

BSO-Anerkennung

Die OE-Werkstatt ist vom schweizerischen Berufsverband für Supervisions- und Organisationsberatung (BSO) unter bestimmten Bedingungen anerkannt. Mit Teilnehmenden, die die BSO-Anerkennung «Organisationsberatung» anstreben, wird eine Zusatzvereinbarung abgeschlossen. Die OE-Werkstatt kann bei der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit zur Anrechnung von zwei CAS im Rahmen des MAS Change- und Organisationsdynamik» eingereicht werden.

Zielpublikum

Dieser Intensivlehrgang ist geeignet für BeraterInnen, Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Organisation, Organisations- bzw. Unternehmensentwicklung, IT, Personalentwicklung, Projektmanagement, Coaching und Supervision, strategische Unternehmensplanung und Marketing. Sie können sich für die Gestaltung von Veränderungsprozessen fachlich weiter qualifizieren und anschliessend als interne/r oder externe/r BeraterIn für Organisations- bzw. Unternehmensentwicklung arbeiten.

Ziel

Diese anwendungsorientierte Ausbildung zur OE-Beratung verknüpft drei Kompetenzfelder zu einem ganzheitlichen Lernprozess: Fachausbildung: Praktische Instrumente sowie Techniken kombiniert mit theoretischem Wissen | Entwicklung persönlicher und sozialer Kompetenz, um auch in spannungsreichen Situationen professionell handeln zu können | Konkrete Umsetzung: Erfahrungsaustausch in Interventionsgruppen sowie die Arbeit am gemeinsamen Praxisprojekt, dem «Meisterstück».

Inhalt

Die Hauptthemen der neun Wochen sind: Entwicklungsarbeit am kulturellen Subsystem der Organisation: Diagnostizieren und Entwickeln der Unternehmenskultur, der Grundauffassungen und Leitwerte einer Organisation | Entwicklungsarbeit am sozialen Subsystem der Organisation: Diagnostizieren und Neugestalten von Strukturen; Fragen von Führung, Zusammenarbeit, Teamarbeit und Konflikten; Gestalten von Funktionen | Entwicklungsarbeit am technisch-instrumentellen Subsystem der Organisation: Diagnostizieren und Neugestalten der Ablauforganisation (sozio-technische Abläufe), der Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse | Kennenlernen von Gestaltungsmöglichkeiten auf der Ebene der Mittel im Rahmen ganzheitlicher Änderungsprozesse.

Theoretischer Hintergrund

Die Modelle und Methoden der drei Lernwege beruhen auf dem ganzheitlichen, systemisch-evolutionären Menschen- und Organisationsverständnis. Basismodelle von Trigon sind u.a.: ganzheitliches Systemkonzept Entwicklungsphasen von Organisationen, Basisprozesse der OE, Erkenntnisse aus anderen Wissensgebieten sowie sozial-künstlerische und intuitive Übungen vertiefen das systemisch-evolutionäre Denken.

Aufbau der Ausbildung

Konstante Lerngruppe, 9 Module à 5 Tage über rund zwei Jahre, Mitarbeit in Lenkungsgruppe, Supervisionsgruppen

Name, Adresse, Studienleitung

Wilob, Hendschikerstrasse 5, CH-5600 Lenzburg, Tel. +41 (0)62 892 90 79,
wilob@solnet.ch, www.wilob.ch, Ursula Fuchs, Georg Iselin

**Kurzbeschreibung**

Das wilob wurde vor über 11 Jahren gegründet und hat sich zum Ziel gesetzt, das systemisch-lösungsorientierte Therapiekonzept zu verbreiten. Bei diesem Konzept wird auf defizitorientierte Diagnosestellungen so weit wie möglich verzichtet, stattdessen werden persönliche und soziale Ressourcen sowie die Konstruktionen von Lösungen – im Sinne alternativer Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster – in den Mittelpunkt gestellt. Nebst der 4-jährigen, FSP-anerkannten Therapieausbildung bietet das wilob eine BSO-anerkannte Ausbildung in Coaching und Organisationsentwicklung an.

Rechtsform

Aktiengesellschaft

Lehrgangstitel

Systemisch-lösungsorientierte Organisationsberatung/Coaching

BSO-Anerkennung

Mit dem Diplom dieses Lehrgangs kann die Aktivmitgliedschaft im BSO beantragt und damit der Titel Organisationsberater/in & Coach BSO erworben werden.

Zielpublikum

Personen aus pädagogischen, wirtschaftlichen und sozialen Berufen, die als Berater/in selbstständig oder in dieser Funktion angestellt sind.

Ziel

Die Teilnehmenden erlangen durch diese Weiterbildung Sicherheit im Coaching von Einzelpersonen und Teams, lernen ein systemisch-lösungsorientiertes Methodenrepertoire zur Prozessbegleitung kennen, erwerben Kenntnisse über Unternehmensstrukturen und Führung, reflektieren über die eigene Coach-Persönlichkeit usw. Diese Weiterbildung dient demnach dazu, die Teilnehmenden zur selbstständigen Ausübung von Organisationsberatung und Coaching zu befähigen.

Inhalt

Systemisch-lösungsorientierte/s Organisationsberatung und Coaching umfasst ein Spektrum von Interventionsmöglichkeiten bei verschiedensten Problemstellungen. Sie zielen auf die Aufhebung individueller Beeinträchtigungen und Einschränkungen durch Mobilisierung, Stärkung und Erweiterung der schlummernden oder blockierten Fähigkeiten und Ressourcen bei den Betroffenen. Dieser Prozess findet im Rahmen einer beraterischen Beziehung statt, die getragen ist von gegenseitigem Respekt, Achtung, Neutralität etc.. Coaching I (mit Kati Hankovszky) befasst sich mit den Grundprämissen und dem Basiswissen des systemisch-lösungsorientierten Therapieansatzes. Coaching II (mit Michael Dahm) vertieft das Gelernte, und es kommt Wissen über die Rolle des Coach und die Wirkung der Person im Coaching dazu. OE I (mit Dr. Friedrich Glasl) befasst sich mit Organisationsstrukturen, Konfliktmanagement und der Gestaltung von Anfang und Ende eines Coachingprozesses. Inhalt von OE II (mit Dr. Gunther Schmidt) ist die Umsetzung hypnosystemischer Konzepte in der Organisationsberatung.

Theoretischer Hintergrund

Ziel der Weiterbildung ist es, zur Arbeit als Coach und Organisationsberater mit Einzelnen, Teams, Klein- und Grossgruppen in Profit- und Nonprofit-Organisationen gemäss den Prämissen und Techniken systemischer Beratungskonzepte (Ludewig, von Schlippe und Schweitzer usw.), des lösungsfokussierten Therapiekonzeptes nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg sowie hypnosystemischer Überlegungen nach Gunther Schmidt zu befähigen. Hilfreiche Interventionen aus den erwähnten Schulen der systemischen Therapie und Beratung werden einerseits vermittelt, andererseits auch eingeübt und integriert.

Aufbau der Ausbildung

Modularisierter Lehrgang mit maximal 21 Teilnehmenden, während 4 Jahren berufsbegleitend. Jährlicher Beginn.



Name, Adresse, Studienleitung	zak zentrum für agogik GmbH, Auberg 9/Postfach, CH-4002 Basel, Tel. +41 (0)061 365 90 60, info@zak.ch, zak.ch, Josef Hänggi
Kurzbeschreibung	zak steht seit 30 Jahren für praxisnahe Weiterbildungskonzepte, die Erfolge in der Berufsausübung garantieren. Teilnehmende sind verantwortungsvoll handelnde Beratende und Führungskräfte. Unser Angebot zeichnet sich aus durch Aktualität, abwechslungsreichen Methodeneinsatz sowie qualitativ hochwertige Arbeitsunterlagen. Das garantiert ein international wie interdisziplinär zusammengestelltes hoch qualifiziertes und erfahrenes Dozententeam, das jahrelange mondiale Erfahrung in der freien Wirtschaft, im Dienstleistungssektor sowie im Non-Profit-Bereich mitbringt. Es vermittelt neueste Entwicklungen und sorgt für einen optimalen Transfer von Theorie und Praxis.
Rechtsform	GmbH
Lehrgangstitel	COS Coaching-Organisationsentwicklung-Supervision mit Master of Arts-Abschluss
BSO-Anerkennung	Mit dem Diplom dieses Lehr- oder Studienganges kann die Aktivmitgliedschaft im BSO beantragt werden und damit verbunden der Titel Organisationsberater/in und Coach und/oder Supervisor/in.
Zielpublikum	<i>Im Wirtschafts- und Dienstleistungssektor an Führungskräfte und Personalverantwortliche Arbeitsgruppen- sowie Teamleiterinnen und -leiter Abteilungs- sowie Geschäftsbereichsverantwortliche Management und Schulungsverantwortliche u.a.</i> <i>Im Non-Profit-Bereich an Fachpersonen aus Bildung, Gesundheit und dem Sozialwesen Fachpersonen aus Politik, Interessensorganisationen und der Kirche Personen mit Führungsverantwortung, aus Projekt- und Teamleitungen Schulungsverantwortliche, Leitungen der Innerbetrieblichen Fort- und Weiterbildung u.a.</i>
Ziel	Nach erfolgreichem Abschluss sind die Teilnehmenden kompetent: im professionellen Anwenden und Kombinieren einer Vielfalt an Beratungskonzepten im analytischen und prozessorientierten Vorgehen in verschiedenen Beratungssettings im kritischen Reflektieren des eigenen Handelns.
Inhalt	Methoden im Umgang mit unterschiedlichen Klientensystemen, allen Phasen im Beratungsprozess und dem Einsatz adäquater Interventionen. Themen, angefangen bei Organisationstheorien (Strukturen, Kulturen, Strategien), (Change, Prozess-, Personal-)Management über Führungsstile und -verhalten, Teamentwicklung, Projekt-/Konfliktmanagement bis hin zu Diversity Management, Umgang mit Widerstand, Krisen und destruktiven Prozessen. Im Coachingteil werden eklektisch aus verschiedenen diagnostischen und psychologischen Ansätzen Themen und Methoden behandelt, angewandt und in ihrer Nützlichkeit erprobt. Damit werden für die Teilnehmenden die Voraussetzungen geschaffen, ihre eigene professionelle Identität innerhalb der Coaching-Landschaft zu entwickeln. Lehrsupervision und Projekte «vor Ort» beim Kunden bilden wichtige Bausteine. Im M.A.-Studiengang wird ein OE-Projekt durchgeführt und mit wissenschaftlichen Forschungsmethoden begleitet und ausgewertet.
Theoretischer Hintergrund	Verschiedene Ansätze der OE-Beratung, des Coaching und der Supervision werden hinsichtlich ihres Menschenbildes, theoretischen Paradigmas und Interventions-repertoires vorgestellt und diskutiert.
Aufbau der Ausbildung	Der modulare Aufbau der Weiterbildung ermöglicht, die Prozessphasen von Coaching, Organisationsentwicklung und Supervision Schritt für Schritt zu durchlaufen. Lehrsupervision und eigene Beratungsprojekte der Teilnehmenden unterstützen den Transferprozess in die Praxis. Lerngruppengrösse die interaktives Arbeiten ermöglicht. Zwei- und dreijährige Dauer je nach Abschluss. Berufsbegleitend. Nächster Start Herbst 2011.



Name, Adresse, Studienleitung	ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Soziale Arbeit Auenstrasse 4, CH-8600 Dübendorf-Stettbach, Tel. +41 (0)58 934 86 36, weiterbildung.sozialarbeit@zhaw.ch, www.sozialarbeit.zhaw.ch/mas-supervision-coaching-mediation Jeremy Hellmann, Heidi Marti
Kurzbeschreibung	Wir vermitteln praxisorientierte und wissenschaftlich fundierte Bildung und Information, forschen zu vielfältigen Fragen der Sozialen Arbeit und führen neben Evaluationsstudien auch Supervisionen, Coachings, Mediationen, Organisationsberatungen und betriebliche Weiterbildungen als Dienstleistung durch. Die Weiterbildung bietet 16 Zertifikatslehrgänge (CAS) und 5 Masterstudiengänge (MAS) an.
Rechtsform	Die ZHAW ist als Teil der Zürcher Fachhochschule eine kantonale Institution.
Lehrgangstitel	MAS Supervision, Coaching und Mediation
BSO-Anerkennung	Mit dem erfolgreichen Abschluss kann die Aktivmitgliedschaft im BSO beantragt und damit verbunden der Titel SupervisorIn & Coach BSO erworben werden.
Zielpublikum	Fachleute aus den Bereichen Soziale Arbeit, Bildung, Gesundheit, Kultur und Kirche.
Ziel	Die Teilnehmenden lernen, Berufspersonen und Arbeitsgruppen in ihrer Entwicklung prozessorientiert und gezielt zu unterstützen. Insbesondere können sie: Aufträge klären und angemessene Beratungssysteme aushandeln und leiten kooperative Arbeitsbündnisse herstellen die Reflexion, Selbststeuerung und Kommunikation von Berufspersonen, Teams und Konfliktparteien mit rationalen und intuitiven Methoden personen- und situationsbezogen aktivieren die Bearbeitung und Lösung sozialer Konflikte unterstützen unerschwellige psychosoziale Prozesse wahrnehmen, analysieren und thematisieren sich vor Instrumentalisierung schützen die persönliche Arbeitsweise offenlegen und durch Selbstwahrnehmung, Wirkungskontrolle und fachliche Meta-reflexion fortlaufend verbessern.
Inhalt	Zirkuläre Verarbeitungsprozesse der Person Kontrakt Supervisions-, Coaching-, Mediationsansätze und entsprechendes Rollenverhalten Kommunikation, Interaktion und soziale Konflikte Struktur und Dynamik von Gruppen systemisch-evolutionäres Team- und Organisationsmodell Entwicklungsphasen, Konflikte und Leitungsfunktionen in Teams Führung und Coaching Konflikte im Kontext von Team und Organisationsentwicklung darstellende Medien Ethik, Wirkungskontrolle und Qualitätsentwicklung
Theoretischer Hintergrund	Beratungskonzepte der humanistischen Psychologie, der modernen Psychoanalyse und der systemtheoretischen Ansätze bilden einen breiten fachlichen Hintergrund. Sie werden mit dem übergeordneten Modell der Lemniskate, welches Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen, Planen und Verhalten zirkulär verknüpft, synergetisch aufeinander bezogen.
Aufbau der Ausbildung	Das Masterstudium kann in einem Zeitraum von dreieinhalb bis sechs Jahren absolviert werden. Aufnahmen erfolgen laufend.

Name, Adresse, Studienleitung	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Angewandte Psychologie IAP, Merkurstrasse 43, CH-8032 Zürich, Tel. +41 (0)58 934 83 33, info.iap@zhaw.ch, www.iap.zhaw.ch, Prof. Dr. Eric Lippmann, Gisela Ullmann-Jungfer
Kurzbeschreibung	Der Weiterbildungslehrgang Supervision und Coaching in Organisationen wird am IAP seit 1984 angeboten und kontinuierlich weiterentwickelt. Heute führt dies zu einem staatlich anerkannten Master of Advanced Studies ZFH in Supervision und Coaching in Organisationen.
Rechtsform	Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Lehrgangstitel	Supervisor/Supervisorin/Coach/BSO
BSO-Anerkennung	Mit dem MAS kann die Aktivmitgliedschaft beim BSO beantragt werden. Damit verbunden den Titel Organisationsberater/in / Coach BSO.
Zielpublikum	Teilnehmende aus Wirtschaft, Recht, Naturwissenschaften, Psychologie, Gesundheitswesen, Theologie, Sozial- und Kulturwissenschaften, die als Berater/In selbstständig oder in dieser Funktion angestellt sind.
Ziel	Die Teilnehmenden erwerben: Beratungskompetenzen in Bezug auf folgende Settings: Einzelsupervision/Einzelcoaching Gruppensupervision, Teamsupervision, Teamentwicklung Beratung im Rahmen von Veränderungs- und Projektmanagement.
Inhalt	Der Aufbau des MAS Supervision und Coaching in Organisationen ist entsprechend in drei Hauptteile gegliedert: Schwerpunkt auf Person – Rolle – Gruppe/Team Schwerpunkt auf Gruppe/Team – Organisation spezielle Vertiefungsthemen für die Beratung auf allen Ebenen (Einzelperson – Gruppe/Team – Organisation). In der Lehrsupervision können drei Methoden gewählt werden: Balint, Gestalt und systemische Supervision. Zusätzlich kann der Schwerpunkt Organisationsberatung vertiefend gewählt werden.
Theoretischer Hintergrund	Unsere Konzepte basieren auf einem ressourcenorientierten systemischen Grundverständnis. Zur Anwendung kommen Techniken und Instrumente der Gruppendynamik und der Gestaltpsychologie sowie hypnosystemische Modelle (G. Schmidt).
Aufbau der Ausbildung	Studiengruppe mit 27 Teilnehmenden, konstante Lerngruppe, während 5 Semestern berufsbegleitend. Nächster Start: Mai 2011

Name, Adresse, Studienleitung	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Angewandte Psychologie IAP, Merkurstrasse 43, CH-8032 Zürich, Tel. +41 (0)58 934 83 33, info.iap@zhaw.ch, www.iap.zhaw.ch, Prof. Dr. Eric Lippmann, Gisela Ullmann-Jungfer
Kurzbeschreibung	Das IAP Institut für Angewandte Psychologie ist seit Jahren ein führender Anbieter in der Ausbildung von Organisationsberater/innen und Coachs. In der Weiterbildung wird verdeutlicht, welche Chancen und Risiken mit der Beratung bzw. dem Coaching oder der Führung von Organisationsentwicklungs-Projekten für die daran beteiligten Personen verbunden sind. Das IAP orientiert sich dabei am Ansatz der systemischen Organisationsentwicklung.
Rechtsform	Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Lehrgangstitel	Coach/OrganisationsberaterIn/BSO
BSO-Anerkennung	Mit dem MAS kann die Mitgliedschaft beim BSO beantragt werden. Damit verbunden der Titel Organisationsberater/in / Coach BSO. (Gesuch eingereicht).
Zielpublikum	Teilnehmende aus Wirtschaft, Recht, Naturwissenschaften, Psychologie, Gesundheitswesen sowie Sozial- und Kulturwissenschaften, die eigene Veränderungsvorhaben und konkrete Fragestellungen mitbringen, um die Prinzipien und Leitgedanken von Coaching und Organisationsberatung auf Veränderungsprozesse übertragen zu können.
Ziel	Die Teilnehmenden erwerben grundlegende Kompetenzen in der systemisch-lösungsorientierten Beratung. Sie können Veränderungsstrategien entwickeln und begründen, Sie beraten und begleiten diese Prozesse erfolgreich. Sie können ihr Rollenverständnis in Veränderungsprozessen reflektieren und sind sich der daraus resultierenden Anforderungen als BeraterIn/Coach bewusst.
Inhalt	Der modulare Master setzt sich aus dem Besuch von drei CAS-Zertifikatslehrgängen, dem Mastermodul und der integrierten Lehrsupervision zusammen: CAS Beratung in der Praxis CAS Change Management, Organisationsberatung und -entwicklung CAS Coaching Advanced. Detailkonzepte unter www.iap.zhaw.ch
Theoretischer Hintergrund	Die Fähigkeit, andere zu beraten, gehört zunehmend zu den Anforderungen, die an unterschiedlichste Berufsgruppen gestellt werden. Im modularen Master MAS Coaching & Organisationsberatung bauen wir auf der Basisstrategie der Prozess- und Komplementärberatung auf; unterschiedliche psychologische Beratungsansätze aus Gestalt und systemisch-lösungsorientierten Verfahren werden vermittelt und trainiert. Organisationsberatung wird als Auslöser für innovative und produktive Prozesse in Organisationen verstanden.
Aufbau der Ausbildung	Studiengruppe mit 16 Teilnehmenden, halboffenes Lernsystem, verbindliche Lehrsupervisionsgruppen. Start Mastermodul: 2011 (siehe www.iap.zhaw.ch)

Impressum

**BSO-Journal Sonderausgabe
Nr. 2/2010, 31. Mai 2010
Beratungsausbildungen:
Vielfalt und Qualität**

Nächste Ausgabe

Nr. 3/2010, 30. August 2010
Interne Beratung Teil 2

Inseratenschluss

4. August 2010

Auflage der Sonderausgabe

3200 Expl.
Erscheint viermal jährlich

Herausgeber

Berufsverband für Supervision, Organisations-
beratung und Coaching Schweiz BSO,
Susanne Fasel-Rappo, Geschäftsleiterin

Redaktion

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

Administration/Inserate

Nelly Reinmann, BSO

Layout

Kanisiusdruckerei AG, Freiburg

Produktion

Kanisiusdruckerei AG, Freiburg

Redaktionsadresse

Geschäftsstelle BSO
Schwarztorstrasse 22
CH-3007 Bern
Telefon +41 (0) 31 382 44 82
Fax +41 (0) 31 382 44 39
info@bso.ch, www.bso.ch

Bezugspreise

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

Inserate

Preise auf Basis einer druckfertigen Vorlage
(Daten oder Film)

S/W oder Schwarz und Pantone 185 U

1/4-Seite CHF 250.–

1/2-Seite CHF 500.–

1/1-Seite CHF 900.–