BERUFSVERBAND FÜR SUPERVISION,
ORGANISATIONSBERATUNG UND
COACHING

BSO

JOURNAL 1/2012

VERFÜHRUNG – TEUFELSWERK ODER HOHE KUNST?

Der CoachingBag Novario®
die mobile Ausrüstung für Coaches

Neu

Erhältlich bei www.neuland.ch

Das Angebot, alle Hilfsmittel die ein Coach für seine Settings braucht, in einem CoachingBag ist einmalig. Aus einem praktischen Bedürfnis entstand ein Komplettset von Profis für Profis. Darin enthalten sind die 15 wichtigsten Coaching Methoden nach dem systemisch-lösungsorientierten Ansatz und sämtliche weiteren Utensilien für ein Coaching. Neben Holzfiguren und Plastiktieren für Aufstellungen gibt es Blöcke für die wichtigsten Methoden, Emotioncards und ganz viel Verbrauchsmaterial.

info@coachingbedarf.ch | Laurenzenvorstadt 89 | 5000 Aarau

für professionelles Coaching
coachingbedarf.ch

Inhalt
Journal 1/2012

Themen

2 **Editorial**
3 **Sex sells – von Liebe und Verführung, Strategie, Taktik und Ethik**
Thomas Lempert
6 **Beraten, verführen, manipulieren: das Gehirn in sozialer Aktion**
Franz Caduff
10 **«Wer ist so fest, den nichts verführen kann?»**
Almut Aeppli
13 **«Warum sagen Sie es nicht, Sie wissen es doch?»**
Erika Bergner
16 **«Eure Rede aber sei: Ja, ja; nein, nein»**
Christof Baitsch
19 **Pfui Teufel, verkaufen**
Bernhard Kuntz

Rubrik

21 **Buch**

Verband

22 **Mitgliederversammlung im März: neue Aufnahme und Anerkennung und neuer Auftritt**
Scheitern im Beraterallltag – Produktives am Berner BSO-Regiotreffen
23 **Mitglieder im BSO: Zahlen im Überblick**
Redaktionskommission: Abschiede und Neubeginn
Neue Mitglieder: Apéro und Zusammenkunft
24 **BSO-Veranstaltungen**
Medienspiegel

Agenda

25 **Kurse Fort- und Weiterbildung**
Einzelkurse und Jahresprogramme 2012

Info

28 **Kontakt/Impressum**

Journal 2/2012 **Kundenprofessionalisierung** (erscheint am 29. Mai 2012)

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

Liebe Leserin
Lieber Leser

Vor Kurzem bin ich wieder einmal hereingefallen auf einen Verführer. Diesmal war es ein Lizenzverkäufer, der mir so ehrlich und selbstlos vorkam, wie es meinem Wunsch nach Anstand und heiler Welt entsprach. Ausserdem war ich von meiner Menschenkenntnis nach so vielen Jahren Beratertätigkeit überzeugt – und entdecke nun, dass sich der «Honig» einmal mehr in finanziellen Verlust verwandelt hat. Aufgrund solcher Erfahrungen trägt Verführung landläufig schnell einmal den Beigeschmack der unlauteren Manipulation. Doch je mehr ich mich mit Verführung befasse, desto komplexer und vielschichtiger präsentiert sich das Thema – jede Bereitschaft, sich auf etwas Neues einzulassen, ist auf eine Dynamik der Attraktion zurückzuführen, geht aus dem einleitenden Artikel von Thomas Lempert hervor. Er schreibt aus einem systemischen Blickwinkel. Seine Erläuterungen, wie auch die anderen Texte im vorliegenden Journal würfeln meine Vorstellungen von Gut und Böse wie auch von Machbarkeit und Abhängigkeit gründlich durcheinander.

Das Journal beleuchtet Verführung in der Beratung aus sehr unterschiedlichen Perspektiven. Aus den gesammelten Beiträgen kristallisiert sich der Stellenwert von Ethik und Moral heraus. Diese Grössen führen zu Umschreibungen wie «herzoffene Verführung» von Thomas Lempert und «professionelle Grenzen von Respekt und Anstand» bei Franz Caduff. Versucht man die neurowissenschaftlichen Zusammenhänge von Verführung zu erhellen, stösst man auf die erst in Ansätzen erforschten sogenannten Spiegelneuronen. Sozialwissenschaftliche Zugänge wiederum halten fest: Verführung hat mit sozialer Kompetenz und mit Empathie zu tun, egal ob man andere für eigene Zwecke instrumentalisiert oder mitfühlend-fürsorglich handelt. Aber auch frühkindliche Prägung kann eine Rolle spielen. Vor dem Hintergrund der Tiefenpsychologie zeigt Almut Aeppli anhand eines Fallbeispiels, wie Supervisoren Gefahr laufen, sich von Verführungsangeboten ihrer Supervisanden verleiten zu lassen. Erika Bergner führt aus, wie sich in der Supervision das Verständnis von der eigenen Rolle grundsätzlich in ständiger Dialektik mit Zuschreibungen von aussen bewegt.

Doch auch wenn Berater als externe Fachleute von Organisationen beigezogen werden, sind Abstraktionsvermögen und die Fähigkeit zum Wechsel der Perspektive zwingend verlangt. Nur wer als Berater über ausreichend Reflexionsvermögen, Distanz und Selbstkenntnis verfügt, kann die eigene narzisstische Struktur erkennen und der Gefahr, Verführungsangeboten zu erliegen, widerstehen. Diese Zusammenhänge beleuchtet Christoph Baitsch im Kontext der Organisationsberatung aus schonungslos selbstkritischer Warte gegenüber der eigenen Berufsgilde. Und in einem letzten Beitrag über Fallstricke in der Verführung zu Beratung hin, dekonstruiert Bernhard Kuntz vermeintlich moralisch bedingte Zurückhaltung punkto Selbst-Marketing: Ansprüche an die eigene Berufsethik verlangen eine klare Verkaufsstrategie, schreibt er.

Ohne Kenntnis der komplexen und alles andere als moralisch-ethisch eindeutigen Aspekte von Verführung gibt es keine erfolgreiche und seriöse Beratung. Für Beraterinnen und Berater gilt daher, das eigene Handeln immer wieder kritisch und selbstkritisch zu reflektieren. Das Journal will dazu beitragen. In diesem Sinn wünsche ich eine irritierende und zum Nachdenken anregende Lektüre!

Lisa Bachofen

> **Thomas Lempert**, katholischer Theologe, klinischer Psychotherapeut, Managementtrainer, Supervisor und Organisationsberater BSO. Schwerpunkte im Bereich Kunst/Kultur, Gesundheitswesen. Umfassende Unterrichtstätigkeit. www.super-visions.ch.

Sex sells – von Liebe und Verführung, Strategie, Taktik und Ethik

Ist Verführung in der Beratung eine spezifische und polarisierende Form der Intervention? Oder stellt sie eine provokante Haltung des Beraters in mehr oder weniger erfolgreich gesteuerten Veränderungsprozessen dar? Die Frage reibt sich an Prämissen von Neutralität. Aus systemtheoretischer Perspektive ist dies spannend. Und es erweitert kritisch die Überzeugung vom analysegebundenen, zielgenauen beraterischen Tun.

Natürlich geht es nicht um Sex. Aber würden Sie sich auf den Artikel stürzen (entrüstet bis neugierig), wenn da stände: Leitende Ärztin hat Erkenntnisgewinn dank einer beraterischen Intervention? Nach Baudrillard bringt die Beschäftigung mit Verführung als einem wenig bearbeiteten theoretischen Gegenstand «jegliche Theorie-Wahrheit zum Scheitern und lässt Platz für die Lust an der Theorie-Fiktion» (Baudrillard, S. 35). Diese Theorie-Fiktion ist zuallererst einmal eine Entkoppelung von Verführung und Liebe. Liebe als bürgerliche Form der Zweisamkeit, in der mehr oder minder ausgewogene und bekannte Tauschprozesse Sicherheit ermöglichen, bekommt einen radikalen Gegenpart in der Verführung. Diese hat einen rätselhaften Charakter, bleibt im Geheimnis. Das Zentrale an der Verführung ist die Herausforderung. «Ihr kann man sich nicht entziehen, denn sie ist das Herz der Verführung. Sie transzendiert (...) jegliches Tausch- und Äquivalenzgesetz. Die Herausforderung und die Verführung führen uns viel eher als das Lustprinzip aus dem Realitätsprinzip heraus.» (ebd. S. 37).

Die weitere Differenzierung des Begriffs bezeichnet die «lasche Verführung» als die offensichtliche, fast überdeutliche Beziehungsaufnahme. Im Beratungskontext wird daraus das mehr oder weniger hinterfragte Wunschprogramm der Klientin. Radikaler Gegenpol nach Baudrillard ist dagegen verführerisches Tun (etwas unglücklich die deutsche Übersetzung: «verdeckte Verführung»), das Konstruktionen von Gut und Böse, von richtig und falsch auflöst und die Akteure ins Risiko führt. «Verführen oder verführt werden bedeutet die Fähigkeit, sich auf eine ganz andere Konfiguration und dem eigenen Realitätsprinzip entgegengesetzte Spielregeln einlassen zu können.» (ebd. S. 141).

Selbstorganisation und Attraktor

Damit sich jemand aber auf Neues, gar Fremdes einlassen kann, muss er von der Annahme ausgehen, dass dies irgendwie Sinn machen könnte. Die «Dynamik attrahierender Prozesse» beschreibt nach Kriz (2004) das systemtheoretische Modell, das grob gesagt darauf hinausläuft, dass bei spannenden Ordnungsvarianten («Operationen») ein Selbstorganisationsprozess startet, der eine spezifische Form findet (die sogenannte «Komplettierungsdynamik» ergibt den «Attraktor» des Prozesses). Unwichtig ist dabei, wie genau dieser Prozess gestartet wird, was also die «Anfangsbedingung» ist – übersetzt auf den Berateralltag kann das heissen, dass nicht die präzise, wohlüberlegte Wahl einer passgenauen Intervention entscheidend ist, sondern das «Wie» der Durchführung, etwa dass relevante Führungspersonen der Organisation mitmachen. Spektakuläres, wie zum Beispiel ein theatraler Akt einer Gruppe im öffentlichen Raum neben inhaltlicher Open-Space-Arbeit in einem konkreten Visionsprozess, ist nicht wichtig. Vielmehr geht es darum, eine starke, unübliche Gemeinschaftserfahrung zu ermöglichen (Knill/Eberhart sprechen von alternativer Welterfahrung). In der Theorie ist bei der «imaginativ-teleologischen Dynamik (...) Überraschung sozusagen wünschenswert» (Kriz, S. 57). Diese Dynamik ist von der Zukunft gesteuert, wohingegen planerisch-deterministische Prozesse informativ und inhaltlich aus der Vergangenheit gefüttert werden. Hier wird die Verknüpfung zu Baudrillard offensichtlich: Bei der «verdeckten Verführung» ist auch die Kraft der Überraschung, das Nicht-Vorhersagbare entscheidend.

Natürlich haben wir Menschen das Bedürfnis nach Sicherheit. Vermeintlicher Stabilitätsgarant ist der «kognitive Sicherheitsreflex», der rationale Erklärungsmuster produziert. Da menschliches Erkennen nicht nur

den Verstand umfasst, kann in ungewohnten Interventionsprozessen neben dem Respekt vor den Denkmustern ein kleiner Hinweis, bequem auf dem Stuhl zu sitzen, durchzuatmen, einander ausreden zu lassen etc. Vertrauen hervorrufen.

Neutralität? Ja, aber

Die Trias der (systemischen) Beraterneutralität gegenüber involvierten Personen, Analyse der Probleme, Sicht auf mögliche Lösungen hilft nur begrenzt beim Blick auf Verführung. Systemtheoretisch ist deutlich und das ist Allgemeinwissen geworden, dass es Neutralität eines komplexen Systems (sei es die Schweiz oder der Mensch/die Beraterin) nicht gibt; die Vorstellung des «geschlossenen Systems» in den Anfängen der Theoriebildung ist abgelöst durch die Idee einer «halboffenen Systemdynamik».

Es geht hinsichtlich beraterischer Neutralität vor allem um das immerwährende innere Ringen um Wertungsneutralität. Die Beraterin versucht fortwährend möglichst wertfrei, vielleicht ganz anderen als den von ihr bevorzugten Lösungsvarianten Raum zu geben. Hinsichtlich Verführung aber positioniert sich der Berater für ein Tool, ein «Angebot». Ein mögliches Nein der Klientin rüttelt an der Autorität des Beraters. Und das ist entscheidend: Der Berater muss für die Möglichkeit eines Neins sorgen. Er tut dies, indem er transparent verführt, d.h. immer wieder auch Hintergedanken seiner Interventionen offenlegt. Das Risiko der Verführung liegt also eher auf Seiten der Beraterin, sie muss damit umgehen können, dass etwas schief läuft, dass ihre Sicht der Dinge, ihre Prozessvorschläge abgelehnt werden, weil sie zum Beispiel zu weit weg sind von affektlogischen Sicherheitsmustern des Klientensystems.

Komplizenschaft als Weg zur Veränderung

Eine neue Konzeption aus kunsttheoretischen Diskursen beleuchtet das Thema vielleicht ungewohnt, aber eindrücklich. Sie ersetzt das Konzept von Genies, denen Kunst zufällt, durch das Wissen darum, dass Kunst immer systemische Dynamiken enthält (mit dem Einfluss des Ehepartners, der gesellschaftlichen Schicht, der künstlerischen Geschichte der Zeit). Zudem sind

heutzutage immer mehr Künstlerinnen und Künstler gemeinschaftlich unterwegs. Davon ausgehend beschreibt Ziemer (2012, in Vorbereitung) die Bedingtheiten von auch kurzfristiger, zielorientierter Zusammenarbeit und differenziert Taktik und Strategie: Der Stratege agiert planmässig, hat empathische Beobachtungsgabe für gesellschaftliche Codes und wagt sich weit vor in das Feld der anderen, kann sich aber jederzeit wieder zurückziehen, behält also eine gewisse autoritäre Unabhängigkeit. Demgegenüber hat die Taktikerin nur den Ort des anderen. Sie nimmt Qualitäten und Effekte und ordnet sie schnell und situativ ein. Diese letztere Art des Handelns ist die der heutigen Künstlergemeinschaft auf Zeit. Ziemer nennt das «Komplizenschaft». Komplizen stehen in einem Verhältnis zum anderen, ohne diesen vollständig erfassen und ohne ihn auf Distanz halten zu können. «Komplizen sind im positiven wie im negativen Sinn Verbündete, die gemeinsam, eng miteinander verflochten, zur Tat schreiten» (Ziemer, S. noch offen). Wenn nun der Begriff der Verführung in diese Gedankenkonstruktionen gesetzt wird, bleibt die spannende, offene Frage an jede Beraterin und ihr professionelles Selbstverständnis: Versteht sie sich eher als Strategin oder als Komplizin im Beratungsprozess? Gibt es auch im beraterischen Tun, mit der Erosion des Neutralitätsbegriffs, eine Bewegung von der strategischen Gemeinschaft mit einem Hauptstrategen hin zu einer verantwortlichen Komplizenschaft?

Herzoffene Verführung

«Die Fähigkeit, uns selbst und andere zu beeinflussen, ist vielleicht die unverzichtbarste aller sozialen Fähigkeiten», schreibt Robert Levine (2005, S. 344). Es ist vor allem entscheidend, wie wir als Beraterin und als Berater Verführung und Beeinflussung nutzen. Eine «herzoffene Verführung» gründet immer in der Liebe zu den Menschen und damit zu unseren Kundinnen. Also ist verantwortbares Handeln eine persönliche Richtschnur des Beraters. Diese mündet in einem Verständnis von Ethik, «wenn man den anderen Menschen als einen legitimen anderen sieht und sich mit den Konsequenzen befasst, die das eigene Handeln auf ihn und sein Wohlbefinden haben könnte. Ethik gründet sich auf Liebe.» (Maturana, S. 221). «Im Zweifelsfall: Befrage dein Gewissen. Moralische Verantwortung ist das persönlichste und unveräusserlichste menschlicher Besitztümer (...).» (Bauman, S. 373). Es bleibt gerade in Beratungsprozessen eine wichtige Aufgabe der Beraterin, beständig nicht nur das eigene Gewissen bezüglich Wahl von Tun/Interventionen zu hinterfragen, sondern diese Gedanken immer wieder in den beraterischen Prozess als Mit-Handelnder, als Komplize offenzulegen.

Die einführend erwähnte Leitende Ärztin übrigens packte ihre nächsten Karriereschritte beherzt und mit Elan an, nachdem sie erkannt hatte, dass ihre Zurückhaltung das Produkt sozialisationsbedingter Spuren einer respektvollen Erziehung gewesen war, die in der Zusammenarbeit mit Peers und mit Angestellten wundervoll funktionierte, aber im Positionieren auf der Karriereleiter nicht. Sie erlebte die Erkenntnis körperlich, zuerst mit Schweiss, dann mit erleichtertem Lächeln über sich selbst als 49-jährige gestandene Berufsfrau. Dies blitzschnell nach einer fünfminütigen Sequenz mit kleinen Handpuppen – «Was: Ich soll das machen?» «Ist eine Idee, habe ich sehr gute Erfahrungen mit anderen gemacht. Nur wenn Sie mögen, Sie müssen aber nicht. Dauert nicht lange.» «Gut, schaden wird's ja nicht.» «Ja, es kann nutzen.»

Literatur:

Baudrillard, Jean (1983): Lasst euch nicht verführen! Berlin: Merve.
Baumann, Zygmunt (1995): Postmoderne Ethik, Hamburg: Hamburger Edition.
Knill, Paolo J./Eberhart, Herbert. (2009): Lösungskunst. Lehrbuch der kunst- und ressourcenorientierten Arbeit, Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht.
Levine, Robert (2005): Die grosse Verführung. Psychologie der Manipulation, München: Piper.
Maturana, Humberto R./Pörksen, Bernhard (2002): Vom Sein zum Tun, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
Kriz, Jürgen (2004): Personzentrierte Systemtheorie – Grundfragen und Kernaspekte, In: von Schlippe, Arist/Kriz, Willy Christian (Hg.): Personzentrierung und Systemtheorie, Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht.
Ziemer, Gesa (2012): Komplizenschaft. Eine kollektive Aktionsform, Berlin: Diaphanes. (in Vorbereitung)

> **Franz Caduff**, Arzt und Psychiater, seit 2010 Chefarzt der Privatklinik Wyss in Münchenbuchsee. Die Klinik ist spezialisiert auf die Behandlung von Menschen mit Burn-Out, Angst- und Zwangsstörungen, Depressionen und Abhängigkeitserkrankungen. www.privatklinik-wyss.ch.

Beraten, verführen, manipulieren: das Gehirn in sozialer Aktion

Die Fähigkeit, Gedanken und Absichten eines Gegenübers zu lesen, ist nur ein Teil der sozialen Intelligenz. Wer andere beraten, verführen oder gar manipulieren will, braucht zudem Einfühlungsvermögen. Über die kognitiven Fähigkeiten ist einiges bekannt. Über emotionale Empathie und ihr Zusammenspiel mit der Kognition entwickelt die Neurologie gerade einmal erste Vorstellungen. Zentral sind dabei die sogenannten Spiegelneuronen.

Beraten, verführen und manipulieren sind Tätigkeiten, die sich in einem sozialen Prozess abspielen, in dem sowohl verbale, wie auch non-verbale Mittel eingesetzt werden. Während der Begriff des Beratens im allgemeinen positiv besetzt ist und einen Wissenstransfer zwischen souveränen Partnern impliziert, hat das Verführen einen leicht anrüchigen Touch und setzt voraus, dass die handelnde Person zumindest einen leichten Widerstand des Gegenübers überwinden muss, dies jedoch mit Charme (Levine 2003). Manipulation hingegen ist die maligne Steigerungsform des Verführens, mittels derer das Opfer zur Marionette gemacht werden soll. Auf dem Papier sind die drei Tätigkeiten klar getrennt, im Alltag jedoch sind die Grenzen häufig fliessend, denken wir etwa an Verkaufsgespräche oder an Werbebotschaften. Auch Fachberatung und Coaching spielen sich häufig nicht ausschliesslich zwischen gleich starken Partnern und in einem streng rationalen Kontext ab, sondern bedienen sich ebenfalls der Elemente der Überzeugung und Verführung; dies zum Nutzen der Beratenden, wie hoffentlich auch der Beratenen.

Beraten, verführen und manipulieren setzt Fähigkeiten voraus, die bestimmten Persönlichkeiten fehlen, andere hingegen in reichlichem Ausmasse besitzen. Fachwissen, Überzeugungskraft und Charisma sind für gute Beraterinnen unabdinglich. Gute Verführer und Verkäuferinnen müssen darüber hinaus Sympathien auslösen und zumindest den Eindruck von Ehrlichkeit hinterlassen. Geschickte Manipulatoren verfügen über die Fähigkeit, bei ihren Opfern Schwachstellen auszuloten und diese für ihre Zwecke auszunutzen. All diese Fähigkeiten lassen sich unter dem Begriff der sozialen Intelligenz zusammenfassen, die sowohl prosozial, wie auch sozialschädlich eingesetzt werden kann.

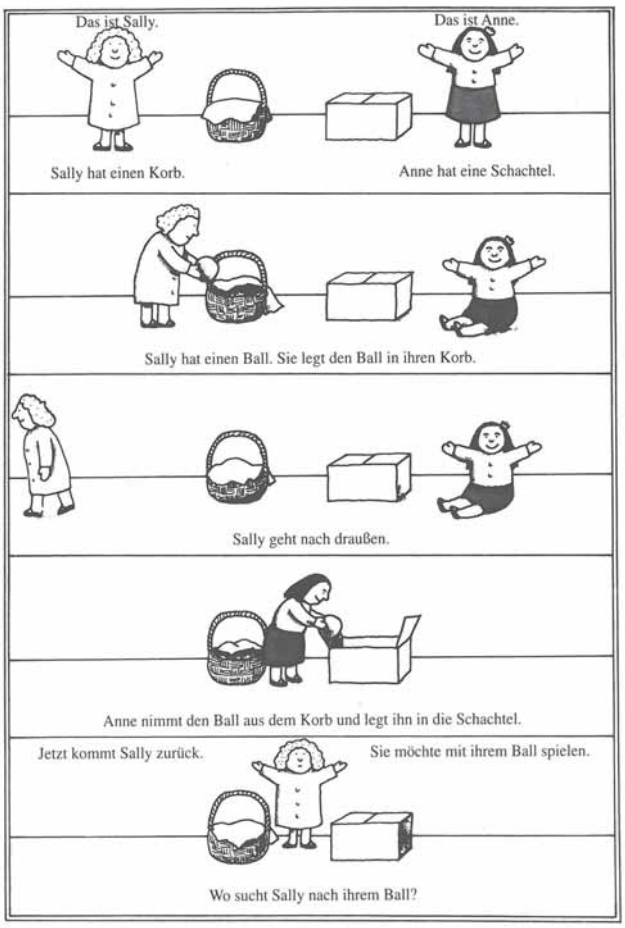
Zwei Aspekte der sozialen Intelligenz

Zur sozialen Intelligenz werden zwei wichtige Teilbereiche gezählt, die sich sowohl hinsichtlich ihrer Funktion, wie auch hinsichtlich ihres Auftretens und ihrer Lokalisation im Gehirn unterscheiden. Zum einen handelt es sich um die Fähigkeit, den mentalen Zustand des Gegenübers richtig zu erfassen, sein Denken, Fühlen und voraussichtliches Handeln abzuschätzen und sich darauf einzustellen. Diese Fähigkeit wird Theory of Mind oder Mentalizing genannt und meint die kognitive Seite der Empathie (Premack und Woodruff 1978). Die andere Fähigkeit besteht darin, sich ins Gegenüber einzufühlen, sich mit ihm zu freuen oder aber mitzuleiden. Diese Stärke ist unter dem Begriff der emotionalen Empathie oder des Einfühlungsvermögens bekannt geworden.

Wenden wir uns zunächst der Theory of Mind zu. Ist die Fähigkeit, Gedanken und Absichten des Gegenübers zu lesen, eine ausschliesslich menschliche Eigenschaft oder gibt es hierzu Vorläufer im Tierreich? Selbstverständlich sehen wir nicht in die Tiere hinein und können sie auch nicht zur ihrer Meinung befragen, sondern sind auf Verhaltensbeobachtungen angewiesen. Diese lassen den Schluss zu, dass Tiere instinktiv handeln und nicht zum bewussten Einsatz von Verführung oder Manipulation in der Lage sind, auch wenn wir Katzen als verführerisch und Hunde als treuherzig empfinden. Neuerdings gibt es jedoch Untersuchungen, die darauf hinweisen, dass zumindest einige Menschenaffen zu bewusster Täuschung in der Lage sind. Beispielsweise beschreibt der amerikanische Primatenforscher Emil Menzel eine Schimpansin, die als einzige über ein Futterversteck Bescheid weiss: Sie legt dem Alphamännchen der Gruppe bewusst eine falsche Fährte und lockt es zu einer kleinen Futterportion, um sich anschliessend ungestört an der grossen Portion zu laben. Aus diesen und anderen Beobachtungen schliessen die Forscher, dass Menschenaffen zumindest eine elementare Vorstellung darüber haben, wie das Denken des Gegenübers funktioniert; sie haben offensichtlich eine primitive Form der Theory of Mind.

Neuronale Zentren der Theory of Mind

Beim menschlichen Kind entwickelt sich diese Fähigkeit in der Regel ab dem Alter von vier Jahren. Experimentell kann das Vorhandensein einer Theory of Mind beispielsweise mit Rollenspielen oder Cartoons getestet werden, in denen sich die Testperson in einen der Akteure einfühlen muss (siehe untenstehende Abbildung: Anne-Sally-Cartoon, Uta Frith 1992). Die Frage, wo Sally den Ball wahrscheinlich sucht, nämlich in ihrem Korb, kann von den meisten Kindern richtig beantwortet werden. Eine wichtige Ausnahme betrifft Personen mit autistischen Störungen. Diese scheitern regelmässig an solchen Fragestellungen, weswegen ein Defizit in der Theory of Mind als zentrales Symptom des Autismus angesehen wird.



Anne-Sally-Cartoon (aus Frith Uta, 1992)

Die neurowissenschaftliche Forschung der letzten Jahre hat die an der Theory of Mind beteiligten neuronalen Regelkreise erforscht. Mittels hochentwickelter bildgebender Verfahren wie PET (Positronen Emissions Tomographie) hat sich gezeigt, dass zumindest drei Zentren beteiligt sind (Calarge 2003):

Wahrnehmung von Gesichtern: Um die Absichten des Gegenübers richtig einschätzen zu können, muss der Gesichtsausdruck dieser Person korrekt wahrgenommen werden können. Diese Funktion wird von Zentren in beiden Schläfenlappen übernommen. Werden diese Zentren geschädigt, beispielsweise durch Durchblutungsstörungen oder durch einen Tumor, kann dies zu einer sogenannten Seelenblindheit im Sinn einer visuellen Agnosie führen. Die Betreffenden sehen zwar, können das Gesehene jedoch nicht korrekt einem Objekt oder einer Person zuordnen.
Wahrnehmung von Emotionen: Dafür ist die emotionale Schaltzentrale unseres Gehirns zuständig, die Amygdala (Mandelkern). Sie gibt unseren Wahrnehmungen, aber auch unseren Erinnerungen eine emotionale Färbung, interpretiert hiermit den emotionalen Ausdruck der wahrgenommenen Gesichter.
Steuerung von sozialen Interaktionen: Diese Steuerung ist sehr komplex und beinhaltet das Interpretieren, Aufnehmen, Aufrechterhalten, aber auch Abbrechen oder Hemmen von sozialen Kontakten. Es gibt viele Hinweise, dass ein bestimmter Teil des Stirnhirns, nämlich das Orbito-Frontalhirn, für diese Steuerung verantwortlich ist. Viele Frontalhirnverletzte haben deshalb Mühe, soziale Spielregeln einzuhalten; einerseits, weil ihnen die Bremsen fehlen, andererseits aber auch das Wissen und die Interpretation von sozial adäquatem Verhalten.

Die Theory of Mind bezeichnet die technische, kognitive Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzuversetzen. Die Theory of Mind ist nicht spezifisch an Einfühlungsvermögen oder Mitmenschlichkeit gekoppelt; beispielsweise verfügen geschickte Manipulatoren mit machiavellistischer Intelligenz über eine gute Menschenkenntnis, die sie jedoch eigennützig einsetzen.

Spiegelneuronen und emotionale Empathie

Wie sieht es nun mit der emotionalen Empathie, dem Einfühlungsvermögen aus? Empathie kann als mitfühlende Besorgnis oder Mitgefühl bezeichnet werden. Im Gegensatz zur Theory of Mind scheint das Mitgefühl auch bei Tieren verbreitet; am stärksten ausgeprägt kann es im Schutzverhalten gegenüber schwachen Artgenossen und insbesondere in der Brutpflege beobachtet werden. Hierbei scheinen Neurohormone wie das «Kuschelhormon» Oxytocin eine wichtige Rolle zu spielen (Kosfeld 2005). Beim Menschen reagieren bereits Neugeborene auf das Schreien eines anderen Neugeborenen. Kinder lernen im Wechselspiel mit anderen Kindern oder Erwachsenen, dass das Zufügen von Schmerzen weh tut, worauf sie es nach Möglichkeit vermeiden. Die Fähigkeit zur Empathie scheint nicht zwingend mit einem bestimmten Entwicklungsstand des Gehirns gekoppelt zu sein.

In den letzten Jahren ist die emotionale Empathie zu einem viel beachteten Forschungszweig geworden, dies in Zusammenhang mit der Entdeckung der sogenannten Spiegelneuronen. Ein Forscherteam um Giacomo Rizzolatti (1992) hat neurophysiologische Untersuchungen an Rhesusäffchen durchgeführt und dabei beobachtet, dass bestimmte Nervenzellen nicht nur dann Impulse abgeben, wenn das Äffchen selbst eine Rosine aufhebt, sondern auch dann, wenn es zusieht, wie ein Mensch die Rosine aufhebt. Während die ursprüngliche Entdeckung sich auf rein motorische Phänomene bezogen hat, sind später von Rizzolatti und anderen Forschern auch emotional gefärbte Spiegelphänomene beschrieben worden, zuletzt auch im menschlichen Gehirn. Obwohl es noch zu früh ist, das Phänomen der emotionalen Empathie ausschliesslich mit den Spiegelneuronen in Verbindung zu bringen, scheinen diese doch eine gewisse Rolle zu spielen. Beispielsweise scheint das bekannte Phänomen, dass Gefühle «ansteckend» sein können, wie bei Lachepidemien oder dem kollektiven Empfinden von Scham oder Ekel zu beobachten, funktionell mit den Spiegelneuronen verknüpft zu sein.

Herzensbildung und intellektuelle Bildung

Ein eigentliches Empathiezentrum im Gehirn ist nicht bekannt. Spiegelneuronen sind offenbar in diversen Hirnstrukturen verbreitet, die ihrerseits eng mit weiteren Hirnzentren verknüpft sind. Insbesondere das limbische System, ein entwicklungsgeschichtlich älteres Zentrum als die Hirnrinde (Cortex), scheint hier eine wichtige Rolle zu spielen. Mitgefühl scheint mehr von der «Herzensbildung» als von der intellektuellen Bildung abhängig zu sein. Dazu passt auch die Beobachtung, dass das Mitgefühl bei Menschen mit eingeschränkter kognitiver Leistungsfähigkeit wie bei geistigen Behinderungen oder bei neurodegenerativen Erkrankungen (Demenzen) in der Regel erhalten bleibt. Demgegenüber ist das Einfühlungsvermögen insbesondere bei Menschen mit dissozialen Persönlichkeitsstörungen (Psychopathie) verkümmert, beziehungsweise kaum entwickelt (Gabbard 2005).

Beim normal entwickelten Menschen spielen Menschenkenntnis (Theory of Mind) und Einfühlungsvermögen (emotionale Empathie) zusammen. In Verbindung mit der Sachkenntnis, aber auch gekoppelt mit Faktoren wie Aufrichtigkeit, Echtheit und Charme ermöglichen sie nicht nur erfolgreiche Beratungen, sondern auch die damit verbundene Verführung des Klienten, unter strikter Respektierung der professionellen Grenzen von Respekt und Anstand.

Literatur:

Calarge, Chadi/Andreasen, Nancy/O'Leary, Daniel (2003): Visualizing How One Brain Understands Another: A PET Study of Theory of Mind. American Journal Psychiatry, 160, S. 1954–1964.
Frith, Uta (1992): Autismus. Ein kognitionspsychologisches Puzzle. Heidelberg, Spektrum.
Gabbard, Glen (2005): Mind, Brain and Personality Disorder. American Journal Psychiatry 162, S. 648-655.
Kosfeld, Michael (2009): Oxytocin increases trust in humans. Nature, 435, S. 673.
Levine, Robert (2003): Die grosse Verführung. München: Piper.
Menzel Emil (1973): Leadership and communication in young chimpanzees. In: Menzel Emil (Ed): Precultural Primate Behavior. Basel: Karger.
Premack, David/Woodruff, Guy (1978): Does the chimpanzee have a theory of mind? Behavior Science, 1, S. 515–526.
Rizzolatti, Giacomo (1996): Premotor cortex and the recognition of motor actions. Cognitive Brain Research, 3, S. 131–141.

> **Almut Aeppli**, Supervisorin und Coach (BSO/DGSv) in eigener Praxis, Lehrsupervisorin. Inhaltliche Arbeitsbereiche: Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision, Gruppendynamik und Interkulturelles Lernen mit dem Fokus: Deutschland/Schweiz. www.praxis-supervision.ch.

«Wer ist so fest, den nichts verführen kann?»

(Shakespeare, Julius Caesar)

Verführung in der Beratung kann die Reinszenierung eines frühkindlichen Konfliktes sein. Die angewandte Psychoanalyse kennt dafür das diagnostische Instrument der Übertragung und Gegenübertragung. Ein Fallbeispiel zeigt, wie sich dieses Wissen in der Supervision anwenden lässt und welche Verführungsmomente wirksam werden. Fokus bleibt dabei immer der berufliche Kontext der Beratenen.

In jedem zwischenmenschlichen Kontakt finden Übertragungen und Gegenübertragungen statt. In der Psychoanalyse ist die Übertragung und Gegenübertragung ein wichtiges diagnostisches Mittel, um Zugang zum Unbewussten zu erhalten. «Freud verstand unter Übertragung die Neuinszenierung früherer Erfahrung in einer aktuellen therapeutischen Beziehung. Der Patient drückt szenisch etwas aus, das er sprachlich nicht ausdrücken kann, da der agierte Konflikt nicht bewusst ist.» (vgl. Zimmer-Leinfelder, 2011, S. 111). Das heisst, etwas aus der Vergangenheit wird in der Gegenwart wiederholt, und dies führt zur Verzerrung der realen Situation. «Unter Gegenübertragung verstand Freud die Einflussnahme des Patienten auf das unbewusste Fühlen des Analytikers. Um die komplementäre Reaktion (eigene Gefühle, Gefühle aus dem unbewussten Selbst des Patienten, Gefühle aus der Übertragungsrolle, die der Patient dem Therapeuten zuschreibt, Vorurteile, Erwartungen und Wünsche) des Analytikers auf den Patienten zu vermeiden, forderte er, dass der Arzt diese Gegenübertragungsgefühle erkennen und bearbeiten muss.» (vgl. Nagera, 1987, S. 514).

Freuds Verführungstheorie enthielt die Kernaussage, dass «jeder Hysterie als ursächliche Bedingung reale, mittels der Psychoanalyse eruierbare, sexuelle Erlebnisse des Kleinkindalters zugrunde lagen, als deren Urheber sich zumeist Erwachsene darstellten. In der weiteren Entwicklung der Psychoanalyse stellte Freud dann fest, dass nicht allen hysterischen Erkrankungen reale, sexuelle Verführung zu Grunde lag. An die Stelle der realen sexuellen Verführung trat das phantasierte Begehren des Kindes, das heisst die Ödipustheorie.» (vgl. Gerisch, S. 229 f). Der vorliegende Artikel stellt ein Fallbeispiel aus meiner eigenen supervisorischen Arbeit vor. Der dabei von mir in diesem Text verwendete Begriff der «Verführung» bezieht sich zum einen auf Übertragungsphänomene, das heisst auf die jeweilige Rolle und Gefühle, die mir von der Supervisandin zugeschrieben werden. Zum anderen bezieht er sich auch auf die Gegenübertragungsphänomene, das heisst darauf, wie ich mit der Rolle oder den Gefühlen, die mir übertragen werden (Verführbarkeit) umgehe.

Psychoanalyse in der Supervision

Die angewandte Psychoanalyse, damit beziehe ich das Unbewusste im Menschen mit ein, ist neben anderen Herangehensweisen ein wichtiger Bestandteil meiner supervisorischen Arbeit. Das heisst zum einen, ich verstehe die Supervisanden, wie auch mich als Lernende in verschiedenen Rollen. Meine Aufgabe als Supervisorin ist, die Supervisandin/den Supervisanden in den Reibungspunkten ihrer beruflichen Tätigkeit zu verstehen und diese mit ihnen zu reflektieren. Darüber hinaus gebe ich ihnen Raum, ihre Lösungsstrategien selbst zu entwickeln. Zum anderen bedeutet die angewandte Psychoanalyse für mich, mit dem Unbewussten aufmerksam umzugehen, in der Beziehung mit den Supervisanden zu arbeiten und Selbstreflexion. Das heisst, mir meiner eigenen Besonderheiten bewusst zu sein und irritierende eigene Reaktionen neugierig in den Blick zu nehmen. Bezogen auf diese Methode gehe ich davon aus, dass Unbewusstes die berufliche Arbeit der Supervisanden beeinflusst und sich im aktuellen Supervisionsprozess zeigt. «Dabei geht es in der Supervision, im Gegensatz zur psychoanalytischen Therapie, nicht um die Aufarbeitung innerseelischer (intrapsychischer) Konflikte, um die Bearbeitung von Vergangenem, sondern darum, das Irritierende, Fremde in der augenblicklichen Situation zu verstehen und durch die klärende Arbeit weitere Veränderungen im beruflichen Kontext zu ermöglichen.» (vgl. Menches Dändliker, 2002, S. 70).

Ein konkreter Fall

Seit längerer Zeit arbeite ich supervisorisch mit Frau X., einer Schulsozialarbeiterin. Neben der Vielzahl an Aufgaben, die sie zu bewältigen hat, beschreibt sie, wie die Beziehungsgestaltung zwischen ihr als Sozialarbeiterin und der Schule äusserst schwierig sei. Sie erlebt, dass ihre Arbeit abgewertet wird und fragt sich, warum das so ist. Darüber hinaus werden Themen wie Abhängigkeit und Autonomie sichtbar. Die oben genannten Themen spiegeln sich in unserer Arbeitsbeziehung wider. Für das neue Jahr vereinbaren wir Sitzungen, die Frau X. je nach Bedarf abmachen möchte. Diese Flexibilität kann ich ihr, mit dem Wissen um ihren Konflikt «Abhängigkeit und Autonomie», zugestehen. Zwei dieser abgemachten Sitzungen nimmt sie gleich zu Anfang des Jahres in Anspruch. Die zweite Sitzung ist geprägt durch Fragen von Frau X. an mich, was sie denn in der einen oder anderen Situation tun könne. Sie steht dabei unter Druck, sofort eine Lösung zu finden. Den Druck aufnehmend, versuche ich mit ihr Lösungen zu erarbeiten, die Frau X. nicht annehmen kann und die Sitzung zum Schluss verärgert verlässt.

Durch ihre Fragen löst Frau X. bei mir «mütterliche Gefühle» im Sinn von «dem Kind muss bei der Arbeit geholfen werden», aus. Statt in meiner Rolle als Supervisorin zu bleiben, zu erfragen und zu verstehen, woher der Druck von Frau X. kommt und was er bedeutet, übernehme ich die Rolle der «Mutter, die sie gut versorgen will» und gerate unter Druck, als meine «Versorgung» nicht angenommen wird. Auf diesen Druck reagiere ich in der Gegenübertragung mit Leistung. Ich kenne diesen Abwehrmechanismus bei mir und weiss, dass ich damit Gefühle abwehre. In dieser Situation erlebe ich Hilflosigkeit, Angst und Schuldgefühle und frage mich, ob es Frau X. ähnlich ergeht. Aus ihrer Lebensgeschichte weiss ich, dass sie sich als Kind anstrengen musste, um von der Mutter gesehen und gestützt zu werden. Die Angst von ihr «übersehen» zu werden und sich der Mutter trotz ihrer vielen Arbeit zuzumuten, ist ihr sehr bekannt. Die Reinszenierung alter Interaktionsmuster und meine Verführbarkeit, mich in der Gegenübertragung in das System von Frau X. zu verwickeln, das heisst ebenso arbeitsam zu werden und die Person zu vergessen, lassen den Konflikt zunächst unbearbeitet.

Bis zum Ende des Jahres meldet sich Frau X. nicht bei mir, also nehme ich schriftlich Kontakt mit ihr auf. Ich erinnere sie an unsere Vereinbarung und bitte sie, mir Terminvorschläge zu machen. Sie antwortet umgehend, entschuldigt sich, sie habe wegen einer längeren Krankheit nicht arbeiten können. Sie möchte einen Termin, um eine wichtige Sitzung vorbereiten zu können.

Das Einfordern der Verbindlichkeit bezüglich unserer Vereinbarung entspricht der realen Supervisionssituation. Gleichzeitig erinnert mich die Situation an eine Schilderung von Frau X., wie sie in konflikthaften Momenten von der Mutter allein gelassen wird und den Wunsch verspürt, die Mutter möge sie in solchen Situationen wieder «zurückholen». Der Kontrakt ermöglicht eine Stabilisierung im Sinne von: Auch wenn ich mich über die Supervisorin geärgert habe, wird sie mich «suchen und finden». Was bedeutet das im Hinblick auf unsere Arbeit?

Frau X. erlebe ich in der nächsten Sitzung sehr angespannt. Sie redet über ihre Krankheit und wechselt das Thema, um die bevorstehende Sitzung zu besprechen. Ich «erreiche» Frau X. weder auf der Sach- noch auf der Beziehungsebene. Auch zu meinen eigenen Gefühlen bekomme ich keinen Zugang. Als Frau X. kurz vor Ende der Sitzung noch einen Fall besprechen will, sage ich, unzufrieden mit der Situation, dass dazu keine Zeit mehr bleibt und wir den Fall in einer nächsten Sitzung besprechen können. Frau X. entrüstet sich daraufhin laut und sagt, sie sei am liebsten nicht zur Sitzung erschienen. Den Vertrag habe sie nicht richtig gelesen, deshalb sei er für sie nicht verbindlich. Es folgt eine Abwertung meiner Arbeit und ich spüre meinerseits Ärger aufsteigen. Ich sage, dass der Vertrag gültig ist und dass ich in der kommenden Sitzung über ihr Verhalten mir gegenüber sprechen möchte.

Nach der Sitzung bin ich irritiert und überlege, warum es so schwierig war, den Zugang zu meinen Gefühlen zu finden. Während der Sitzung sind mir Szenen mit gewaltbereiten Klienten aus meiner früheren Arbeit als Sozialarbeiterin durch den Kopf gegangen, die ich nicht einordnen konnte. Erst jetzt wird eine grosse Angst vor der Gewalt in der Vehe-

menz mit der Frau X. redet, spürbar. In der Schlussszene übernehme ich erneut die Rolle der «mächtigen Mutter», deren Autorität sie zu spüren bekommt.

Erst in der folgenden Sitzung kann ich mit Frau X. die Situation reflektieren. Das Thema Macht und Gewalt (tatsächlich erlebt durch den Vater) und sich «ihrer bemächtigen» sind unter anderem Thema.

Supervision, Arbeitskonflikt und Kindheitserfahrung

Frau X. kommt zu mir in die Supervision, um Probleme zu besprechen, die sich hauptsächlich in der Beziehungsgestaltung Sozialarbeit und Schule zeigen. In Analogie zu ihrer Arbeitssituation erlebt sie während des Supervisionsprozesses, dass Supervision nicht nur auf die Sache bezogen werden kann, sondern dass sie sich auch auf eine Arbeitsbeziehung mit der Supervisorin einlässt. Sich auf diese Beziehung einzulassen, löst einerseits in Frau X. den frühkindlichen Wunsch nach «Versorgung» aus und andererseits eine grosse Angst, sich zu «verlieren» oder «bemächtigt» zu werden. In diesem Konflikt, tiefer Wunsch nach Versorgung und gleichzeitigem Wunsch nach Autonomie, gerät sie zunehmend unter Druck. Sie verleugnet, dass sie in verschiedenen Situationen abhängig ist und war. In der Reinszenierung ihrer frühen Kindheitserfahrungen soll die Supervisorin verführt werden, die Rolle der «versagenden Mutter» zu übernehmen. Gleichzeitig ermöglicht diese Reinszenierung mir als Supervisorin, Frau X. zu verstehen, und so an ihren beruflichen Konflikten zu arbeiten. Wenn sie in der weiteren Supervisionsbeziehung erfährt, dass sie gestützt und nicht in ihrer Autonomie beschnitten wird, wird es Frau X. möglich sein, in ihrem beruflichen Arbeitskontext andere Strategien in der Beziehungsgestaltung zu entwickeln. Für ihre Arbeit als Schulsozialarbeiterin kann ihr die eigene Erkenntnis hilfreich sein, die Schüler und Schülerinnen in ihrem Konflikt «Abhängigkeit», z.B. zur Schule gehen zu müssen, und «Autonomie», innerhalb der vorgegebenen Strukturen selbstbestimmt zu lernen, anders zu verstehen und sie entsprechend zu unterstützen.

Literatur

Menches Dändliker, Theresia (2002): Supervision – Ein Weg in die Selbstständigkeit. Was raten Sie mir? – Reflexion über Autonomie und Abhängigkeit in der Lehrsupervision. In: Forum Supervision. Heft 20. S. 70.
Zimmer-Leinfelder, Inge (2011): Theorie und Praxis. Abstinenz in der Supervision. In: Forum Supervision. Heft 38. S. 111.
Nagera, Humberto (1987): Psychoanalytische Grundbegriffe. Eine Einführung in Sigmund Freuds Terminologie und Theoriebildung. Frankfurt am Main: Fischer Verlag. S. 514.
Gerisch, Benigna / Köhler, Thomas (1993): Freuds Aufgabe der «Verführungstheorie»: Eine quellenkritische Sichtung zweier Rezeptionsversuche. In: Psychologie und Geschichte. Jahrgang 4, Heft 3/4. S. 229 f.

> **Erika Bergner**, dipl. Supervisorin, Organisationsberaterin, Coach BSO, Professional Certified Coach (PCC), Lehrsupervisorin und Mediatorin SDM-FSM, Trigon-Entwicklungsberatung, Graz-Lenzburg. www.erika.bergner.trigon.at.

«Warum sagen Sie es nicht, Sie wissen es doch?»

Eine hohe Komplexität zeichnet die Rolle des Supervisors in der Supervision aus. Das Zusammenspiel von eigenen Vorstellungen, Fremddefinitionen und Erwartungen verlangt eine kontinuierliche Überprüfung der eigenen Wahrnehmung. Rollenzuschreibungen von aussen zurückzuweisen, ist nicht ohne Risiko. Denn wie man dabei vorgeht, davon hängt die Ausgestaltung der weiteren Beratungsbeziehung ab.

Verbandsdefinitionen, die eigene Definition der Berufsrolle, eigene Muster und subjektive Antriebe sowie Erwartungen seitens der Supervisandinnen und Supervisanden, die je nach beruflichem und privatem Kontext und Betriebskultur variieren, fliessen in das Rollenverständnis einer Supervisorin ein. Die individuelle Aus- und Weiterbildung, die persönliche Supervisionstheorie, ethische Grundsätze und persönliche Werthaltungen prägen die eigene Definition der Berufsrolle. Der persönliche und berufliche Kontext der Supervisorin, die Berufserfahrung und weitere Einflüsse formen und entwickeln das Rollenbild weiter. Dieses Rollenbild stiftet Identität. Da eine übergreifende identitätsstiftende Supervisionstheorie weitgehend fehlt (vergl. Petzold et. al. 2003: 68), ist das eigene Rollenbild somit abhängig vom subjektiven Selbstverständnis als Supervisorin oder Supervisor, vom theoretischen Grundgerüst und dem Methodenpluralismus beziehungsweise der Vorliebe für bestimmte Methoden sowie dem Berufsfeld und Kontext, in dem die Person arbeitet.

Bei der Gestaltung der Berufsrolle in der Supervision geht es immer darum, zu dieser Identität Distanz zu nehmen und mit der Sicht, die andere von dieser Rolle haben, die Selbstwahrnehmung zu überprüfen und gegebenenfalls zu modifizieren (vergl. Schreyögg 1991: 262). Unterlässt es ein Supervisor, die Interaktion kontinuierlich zu überprüfen, läuft er Gefahr, Rollenzuschreibungen von anderen zu übernehmen, was für den Supervisionsprozess unerwünschte Effekte zur Folge hat. Solange die Supervisorin auf Zuschreibungen adäquat reagiert und sich von ihnen nicht verführen lässt, sind Rollenzuschreibungen kein Problem. Allerdings: Wie ein Supervisor gegebenenfalls zu erkennen gibt, dass er ein Verhaltensangebot wahrgenommen hat, es aber nicht annehmen kann oder möchte, hat einen wesentlichen Einfluss darauf, wie sich der weitere Supervisionsprozess gestaltet. Darauf kann an dieser Stelle aber nicht weiter eingegangen werden.

Mögliche Zuschreibungen

Zuschreibungen stellen Fallen oder Irritationen dar, die in besonderem Mass die Aufmerksamkeit des Supervisors erforderlich machen. Gegebenenfalls verlangen sie sogar eine mehrperspektivische Betrachtung, wie sie die Reflexion in der Intervisionsgruppe bietet. Zuschreibungen und Erwartungen an die Supervisorin können unklar und diffus sein. Gerade in «verwalteten Supervisionen» ist die Klärung des Settings möglicherweise sehr oberflächlich, da man seit Jahren in quasi institutionalisierter Form Supervision in Anspruch nimmt. Beispielsweise vereinbart eine Gruppenleitung die Supervision ohne auf die Ziele des Gesamtsystems Bezug zu nehmen. Oder die Gruppenleitung stellt überhöhte Anforderungen an die Supervision. Besonders bei hoher Arbeitsbelastung kann der Leistungsdruck auf den Supervisor übergreifen, indem er diesen zum Anleitenden und Handelnden macht. Oder die Supervisorin macht falsche Versprechungen und schürt Illusionen mit einem simplen «Ja, ja, das schaffen wir schon», was bei den Supervisanden die Vorstellung von der eigenen Grandiosität nährt. Aber auch Formen des Widerstandes können für Supervisoren eine Einladung sein, bestimmte Rollenmuster zu übernehmen: Schweigen die Supervisandinnen beispielsweise, anstatt die zu verhandelnde Situation darzustellen, verleiten sie die Supervisorin dadurch möglicherweise dazu, komplementär zu reagieren und sie wird selbst aktiv. Oder die Supervisoren lassen sich am eigentlichen Thema vorbeileiten: Sie sprechen es nicht an, weil Ängste («ich bin nicht o.k., wenn ich konfrontiere») dahinter liegen. Dabei aktiviert das Thema der Supervisanden aufgrund fehlender Distanz (Konfluenz) eigene unverarbeitete Muster und Antreiber und der Supervisor verliert die Kontrolle über die eigene Rolle.

Voraussetzungen für Zuschreibungen und Übernahmen

Der vorauseilende Ruf eines Supervisors begünstigt erste Zuschreibungen und Erwartungen seitens der Supervisanden. Und aufgrund erster Eindrücke und Erfahrungen schreiben Leute ganz generell einander bestimmte Eigenschaften und Qualitäten zu. Sie beobachten ihr Verhalten gegenseitig und leiten daraus bestimmte Eigenschaften ab. Unangenehme Inhalte werden dabei gerne anderen (auch dem Supervisor oder der Supervisorin) zugeschoben, erfolgreiches Verhalten schreibt man hingegen gerne sich selbst zu (vgl. u.a. Kausalattribution und Kontrollüberzeugungen von Petzold 2003). Der Entscheid, ob man jemanden sympathisch findet oder nicht, fällt im ersten Augenblick einer Begegnung, Kleidung und Aussehen beeinflussen dabei Zuschreibungen.

Ob jemand wohlwollend oder kritisch-analysierend arbeitet, machen die Supervisanden an einzelnen Aussagen und Situationen fest. Beispielsweise las ein Team auf der Internetseite in einem Testimonial über einen Supervisor: «Hält den Finger auf den wunden Punkt.» Während manche Teams auf eine solchermassen herausfordernde Art schwören und von der Supervisorin konfrontiert werden wollen, stellte sich in diesem Fall bei der Auftragsklärung jedoch heraus, dass eher eine wohlwollende Begleitung statt einer tiefschürfenden Analyse gefragt war. In einem weiteren Beispiel hatte sich die Teamleiterin unbewusst eine Lösung ihrer Führungsprobleme erhofft. In einer solchen Konstellation läuft die Supervisorin Gefahr, ihre eigentliche Rolle zu verlassen und als «Führungsgehilfin» die Führungsschwäche der Teamleiterin zu kompensieren.

Eine zentrale Frage in der Supervision ist, wie die Supervisandinnen die Supervisorin sehen? Begegnen sie sich auf Augenhöhe? Oder handelt es sich um eine Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung nach dem Motto: «Ich bin o.k. und ihr müsst genauer hinschauen.» Zuschreibungen erfolgen auf vielen Ebenen und verschie-

dene Variablen spielen dabei eine Rolle. Kulturelle, soziale und weitere systemrelevante oder organisationale Aspekte sind in Klärungen einzubeziehen und Zuschreibungen sind nicht nur auf der persönlichen Ebene zu werten.

Rollenklarheit als Ziel

Klare Rahmenbedingungen, klare Aufträge mit Blick auf die ganze Organisation sowie konkrete und realistische Ziele sind eine gute Voraussetzung für klare Rollen. Verantwortung im Supervisionsprozess zu übernehmen beinhaltet, dass beide beziehungsweise alle Parteien wissen, was sie voneinander erwarten können und welche ethischen Voraussetzungen für die Supervision gelten. Ein Modell, das zwar aus der Coachingliteratur stammt, zeigt verschiedene Rollen auf und kann diesbezüglich hilfreich sein:

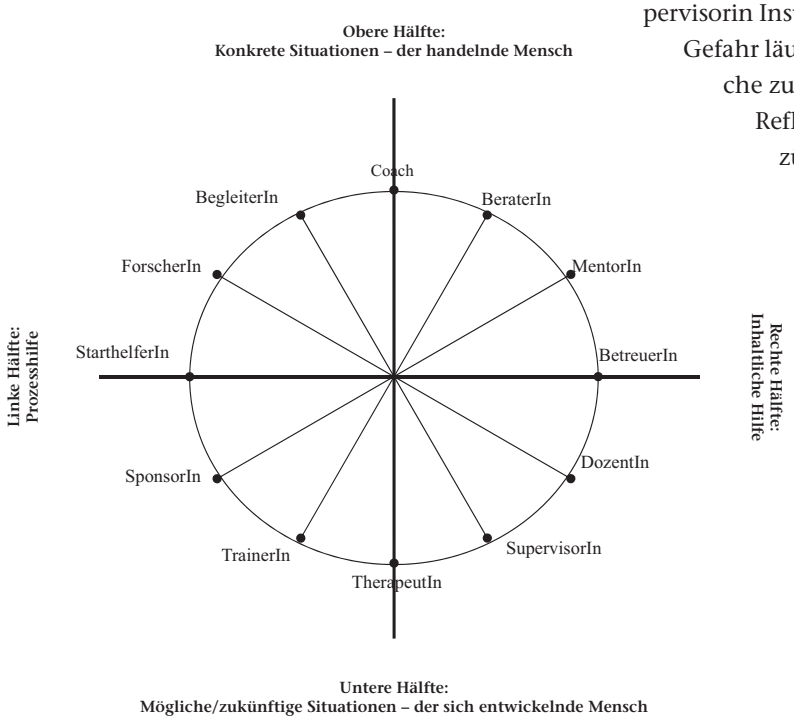


Abb.: Welche Helferinnenrollen gibt es?
(von H. von Sassen bearbeitet von Trude Kalcher)
© Trigon Entwicklungsberatung

Je, nach Auftrag – Hilfe in einer konkreten Arbeitssituation, Prozessbegleitung, inhaltliche Hilfe oder persönliche Entwicklung – muss eine Supervisorin aus bestimmten Rollen heraus intervenieren. Darüber hinaus kann das Modell auch zur Selbsteinschätzung genutzt werden: Welche Rollen liegen mir persönlich? Aus welchen Rollen heraus habe ich in der letzten Supervisionsstunde interveniert?

Wer möglichst grosse Rollenklarheit erreichen will, muss auf die eigenen Beweggründe, Gefühle und Irritationen achten und Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung im ständigen Wechsel überprüfen. Dabei versteht sich von selbst, dass Supervisoren ihre eigenen Antriebe und Bedürftigkeiten kennen und bearbeitet haben. Denn dort, wo eigene Antriebe und Muster oder unverarbeitete Ereignisse in der Supervisionsarbeit berührt werden, sind Supervisoren am meisten verletzlich. Tritt ein solcher Fall ein, muss die Supervisorin Instrumente zur Hand haben, damit sie nicht Gefahr läuft, den Supervisionsprozess in eigener Sache zu missbrauchen. Die mehrperspektivische Reflexion in Intervisionsgruppen ist diesbezüglich ein gutes Mittel, die eigene Rolle zu klären und zu festigen.

Literatur

Heuring Monika/Petzold, G. Hilarion (2005): Rollentheorien, Rollenkonflikte, Identität, Attributionen – integrative und differentielle Perspektiven zur Bedeutung sozialpsychologischer Konzepte für die Praxis der Supervision. In Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. Düsseldorf, Amsterdam. Internet: http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/supervision/HeuringPetzold RollentheorieSupervision-12-2005.pdf (Zugriff, 05.01.2012).

Petzold, G. Hilarion/Schigl, Brigitte/Fischer, Martin/Höfner, Claudia (2003): Supervision auf dem Prüfstand – Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. Opladen: Leske + Budrich.

Schreyögg, Astrid (1991): Supervision: ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. Paderborn: Junfermann.

Weiterführende Literatur zum Modell der HelferInnenrollen: Vogelauer, Werner (2005): Coaching Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten, unterstützen. S. 33ff. Neuwied, Kriftel: Luchterhand.

> **Christof Baitsch**, Prof. Dr. phil., dipl. Psych. IAP. Nach Hochschullaufbahn seit 2001 selbstständiger Organisationsberater und Dozent. Thematische Schwerpunkte: Organisation, Führung, Personal. www.baitsch.ch.

«Eure Rede aber sei: Ja, ja; nein, nein»

(Jakobus 5.12)

Kommt es zur externen Beratung einer Institution, entspricht dies systemintern einem Nicht-Routinefall. Dies allein ermöglicht vieles, was dem Berater zugeschrieben wird. Gross ist die Gefahr, dass dieser dadurch seine Rolle und seine Wirksamkeit aus den Augen verliert. Für Beraterinnen mögen die Überlegungen nicht gültig sein. Der Beitrag richtet den Blick auf den Erfahrungs- und Reflexionshorizont des Autors, die exklusive Verwendung der männlichen Begrifflichkeit ist somit nicht zufällig.

Organisationen rufen Berater, wenn Einzelne oder kleine Gruppen der Auffassung sind, der Erfolg sei mittelfristig gefährdet. Vielleicht auch nur, wenn sie überzeugt sind, der Erfolg liesse sich noch steigern. Dazu seien Massnahmen zu ergreifen, die ihnen entweder nicht bekannt sind oder die sie selbst nicht durchzusetzen in der Lage sind. Oder sie sind unsicher in der Diagnose der Ursachen. Kurz: Sie diagnostizieren die Notwendigkeit von Veränderung und sie holen dazu externe Unterstützung. Mit der Einladung eines Beraters ist der Boden vorbereitet für einige Effekte, für die der Berater gar nichts kann und zu denen er auch nicht viel beiträgt; aber sie ereignen sich auf einer Bühne, die einen Berater benötigt.

Externe kennen weder Geschäftsmodell und Prozesse der Organisation noch die spezifischen Kommunikationsgewohnheiten und intern gültigen Glaubenssätze usw. Dennoch besteht auf beiden Seiten die Überzeugung, die aufzubauende Geschäftsbeziehung sei potenziell lohnend. Und das erste Treffen liefert tatsächlich entsprechende Hinweise. Denn mit der Einladung zum Erstgespräch sind einige person- und mandatsunspezifische Ereignisse programmiert: Es wird ein Zeit-Raum (time out) reserviert für Begegnungen, für die es keine organisationalen Routinen gibt; bearbeitet werden ungewöhnliche Traktanden, wobei ein Erzähldruck mit Zwang zu Detaillierung und Gestaltschliessung (Re-Konstruktion), zu Erklärung und Begründung (Legitimation) entsteht; verknüpft ist dies mit der Herstellung von interner Öffentlichkeit (Transparenz). Infrage gestellt wird die Gültigkeit von bislang selbstverständlichen innerorganisationalen Routinen.

Für Agenda und Setting kann der Externe nichts, doch seine Anwesenheit ist notwendig. Es mag mehr oder weniger geschickte Inszenierungen des ersten Kontaktes geben, es bleibt die prinzipielle Austauschbarkeit der Externen. Es ist jedoch für alle Anwesenden eine naheliegende und verführerische Deutungsmöglichkeit, diese Effekte personal zu attribuieren, die Person des Beraters als ihre Ursache zu identifizieren.

Das Beziehungsangebot ist platziert

Als externe Berater sind wir in der Regel bereits im Dilemma: Gesucht und bestellt wird Expertise für das Problem und für den Problemlöseprozess. Und der Erstkontakt produziert erwartungskonforme Phänomene, die dem Besteller suggerieren müssen, die Bestellung sei auf dem besten Weg: Plötzlich werden Dinge besprochen, die sonst nicht besprochen werden, ein Experte sitzt da, hört ernsthaft zu, fragt nach und verleiht so dem Sachverhalt weiteres Gewicht; seine Fragen sind ungewöhnlich, das heisst, sie werden organisationsintern kaum und schon gar nicht so gestellt (dass der Berater nicht anders kann, weiss das System ja nicht unbedingt). Und das Honorar signalisiert, dass sich ein besonderes Ereignis abspielt. Das schafft Beruhigung und Zuversicht. Übersehen wird: Nicht der Externe hat das System dazu gebracht, die organisationstypischen Routinen zu verlassen, sondern das System hat die Gelegenheit für diese Beschäftigung mit sich selbst provoziert. Denn der entstandene Diskurs wird durch eine vergleichsweise unspezifische Kompetenz stimuliert und ist primär eine Leistung der Organisation.

Mit dem ersten Treffen wird ein Beziehungsangebot unterbreitet, das nicht einfach auf einen Roboter trifft, sondern auf einen Mann mit all seinen Anfälligkeiten und blinden Flecken. Formuliert aus der Beraterperspektive: Wir werden nachgefragt, weil uns unterschoben wird, bislang undurchsichtige Sachverhalte durchschauen und verdeckte Zusammenhänge erkennen zu können, Ent-

wicklungen prognostizieren und Szenarien entwerfen zu können, wofür unternehmensintern die Expertise entweder nicht vorhanden ist oder sich kein zureichendes Gehör verschaffen kann. Wir können dies, weil, so die Unterstellung, wir Einblick in mehr und andere Unternehmen haben als die Internen, weil wir Spezialisten sind, weil wir Kontakt zu Hochschulen haben usw.

Sollen Berater sich verführen lassen?

Welchem Mann würde die Unterstellung von Kompetenz nicht gefallen? Wer von uns hätte nicht sorgfältig versteckte, gleichwohl gepflegte Fantasien, vorzeigbare Musterlösungen für sattsam bekannte Probleme realisieren zu können, wenn man ihn denn nur liesse.

Und schliesslich ist das Eingehen auf das Verführungsangebot Voraussetzung für Kooperation: Man kommt miteinander immerhin ins Geschäft. Im Sinn der Herstellung von Arbeitsfähigkeit ist die Annahme des Verführungsangebotes also durchaus sinnvoll.

Nur hat jede Verführung ihren Preis. Was geschehen ist, ist geschehen. Nach den ersten Treffen ist die Beziehung nicht mehr beliebig und es ist nicht mehr alles möglich. Dies verschärft sich, weil Verführungen, wenn sie funktionieren, nicht abgesprochen werden. Selbst wenn die Beteiligten das Spiel durchschauen, wurde in vollem Ernst gehandelt. Abgesehen davon: Es stellt sich die Frage, ob es dem Berater überhaupt bewusst ist, dass er nur Vehikel in einem Prozess ist, bei dem es auf ihn nicht derart ankommt, wie das Klientensystem das sehen will?

Wie soll die Beziehung weitergehen?

Ohne Kenntnis der eigenen narzisstischen Struktur, ohne Kenntnis der Anfälligkeit für soziale Nähe, für Status und ohne Mut zur Konfrontation ist die Verstetigung dieser Beziehungsqualität ziemlich wahrscheinlich. Soziale Beziehungen entwickeln sich zumeist in die einmal eingeschlagene Richtung weiter. Qualitative Weichenstellungen in Beratungsbeziehungen sind möglich, aber sie verlangen Souveränität, Reflexion und Bereitschaft zur Selbstdistanzierung. Emanzipation ist schmerzhaft, werden damit doch Erwartungen, die Sicherheit vermittelt hatten, enttäuscht.

Beratungsbeziehungen sollen dazu verhelfen, unternehmensinterne Kapazitäten und Befähigungen aufzubauen. In der zweiten Phase einer Beratung muss die Beziehungsqualität also einen symmetrischen Charakter erhalten und die (Re-)Aktivierung der Ich-Funktionen im Klientensystem unterstützen. Erfüllen wir hingegen die Erwartungen (und Hoffnungen!), die an eine expertokratische Beratung gestellt werden, kommt die Organisation nicht auf ihre Rechnung; verhindert wird der Aufbau organisationseigener Kompetenz.

Wenn wir die organisations-interne Sicht akzeptieren und uns nur in den internen Diskurs einzuklinken versuchen und darauf aufbauend zur Entwicklung von Lösungen schreiten, dann bleibt der Komplexitätsgrad auf demselben Niveau wie zuvor. Wir unterstützen eine weitere Wiederholung der Organisationsroutinen, bestärken damit die Überzeugungen, dass im Wesentlichen alles seine Richtigkeit habe. Damit verstärken wir die Gläubigkeit an Autorität, Fachexpertise und best practices, perpetuieren das Misstrauen in die organisationsinterne Qualifikation und Kompetenz.

Aber: Der angedeutete Übergang der Beziehungsqualität ist mit Enttäuschung und Abwertung verbunden. Das Unternehmen auf die eigenen Ressourcen zu verweisen, ist gleichbedeutend mit dem Entzug von Verfügbarkeit, mit der Zurückhaltung von (vermeintlichem) Wissen, mit dem Verweis auf eigene Grenzen. Der Berater wertet sich selbst ab und er wird entwertet, das Unternehmen wird *ent-täuscht*, wenngleich in der Beziehung aufgewertet. Letzteres aber ist nicht gerade das, was sich Organisationsvertreter wünschen, wenn sie externe Berater bestellen.

Für den Berater wird es auch nicht einfacher. Die Organisation ernst zu nehmen heisst, die eigenen Pläne und Vorstellungen über die Agenda, die Interventionen und die Gestaltungslösungen zu relativieren, sich auf das Tempo der Organisation einzulassen, Niveau und Ausrichtung der organisationalen Energie ernst zu nehmen. Das Ergebnis kann durchaus frustrierend sein: Die Entwicklungsschritte sind nicht so gross und führen nicht zum erträumten Ziel; die Unternehmung reklamiert allfällige Erfolge für sich; für Selbstdarstellung des Beraters in Vorträgen und Konzepten fällt weniger ab; und schliesslich nimmt die Dauerhaftigkeit der Beziehung ab. All das ist, nicht zuletzt aus ökonomischen Gründen, zwar unangenehm. Aber es sind keine Argumente, die in der Organisationsberatung Platz haben können.

> **Bernhard Kuntz**, Geschäftsführer der PRofilBerater GmbH, Darmstadt (D). U.a. Autor der Marketing- und PR-Ratgeber «Die Katze im Sack verkaufen», «Fette Beute für Trainer und Berater» sowie «Warum kennt den jeder?». www.die-profilberater.de.

Pfui Teufel, verkaufen

Viele Beraterinnen und Berater wollen mehr und lukrativere Aufträge haben. Doch zugleich erachten sie, obwohl sie Unternehmer sind, das Verkaufen als unehrenhafte Verführung. Die Ursache hierfür: Sie haben ein falsches Verkaufsverständnis – und sie wissen nicht, wie es geht.

«Ich will mich und meine Leistungen nicht wie Waschmittel verkaufen. Das ist mit meinen Prinzipien nicht vereinbar.» Solche Äusserungen hört man oft von Beratern – speziell solchen mit einem pädagogischen oder psychologischen Background. Immer wieder registriert man im Kontakt mit ihnen: Sie setzen das Verkaufen mit einem Klinkenputzen gleich – ähnlich wie bei einem Versicherungsvertreter. Dabei lassen sie sich täglich gern etwas verkaufen. Beim Bäcker. Im Zeitungskiosk. Warum also diese negative Einstellung zum aktiven Verkauf der eigenen Leistung?

Wer gut gebucht ist, bleibt sich eher treu

Viele Beraterinnen setzen das Verkaufen unbewusst damit gleich, anderen Leuten etwas aufzuschwatzen, sie also manipulativ zu Beratung zu verführen. Und sie pochen darauf, ihr Wertesystem verbiete ihnen dies. Welch scheinheiliges Gerede, um die eigene Unfähigkeit oder Trägheit zu kaschieren. Denn in der Regel ist das Gegenteil der Fall. Gerade Berater, denen ihr Wertesystem angeblich ein aktives Verkaufen verbietet, verraten dieses meist schnell – wenn ihre Auftragsbücher leer sind.

Trifft dann eine Kundenanfrage bei ihnen ein, sagen sie meist «Ja» zum Auftrag – selbst wenn sie das Gefühl haben: Eigentlich bin ich hierfür nicht der richtige Mann oder die richtige Frau. Oder: Eigentlich bräuchte die Zielgruppe etwas anderes. Denn wenn die Auftragsbücher leer sind, dann ist fast jedem Berater das eigene Hemd näher als der Rock – auch weil sie das Geld benötigen, um ihren Lebensunterhalt zu finanzieren.

Deshalb gilt: Eine systematische Marktbearbeitung ist kein Verrat an den eigenen Prinzipien. Nein, sie ist eine Voraussetzung, um ihnen treu zu bleiben. Denn wenn das Auftragsbuch voll ist und ausreichend Folgeaufträge in der Pipeline sind, fällt es Beraterinnen auch leichter zu potenziellen Kundinnen mal zu sagen: «Diesen Auftrag lehne ich ab, weil…» Oder anders formuliert: Wer seine Leistungen aktiv vermarktet und verkauft, muss sich selber seltener verraten und verkaufen.

Lieber den Markt bearbeiten als «Tagträumen»

Die eigentliche Ursache, warum viele Berater «Pfui Teufel» zum Verkaufen sagen, ist: Sie wollen zwar hohe Honorare kassieren, aber weder Zeit noch Geld ins Verkaufen investieren. Sie hoffen darauf, dass ihnen die Aufträge gleich «gebratenen Täubchen» in den Mund fliegen. Dies ist in einem weitgehend gesättigten Markt, in dem eine immer grössere Schar von Trainern und Beraterinnen, Supervisoren und Coachs um eine begrenzte Zahl von Aufträgen buhlt, meist ein Tagtraum.

Ein weiterer Grund, warum es vielen Beratern vor dem Verkaufen graust, ist: Sie wissen nicht, wie das Verkaufen funktioniert. Im Kontakt mit Beratern stellt man immer wieder fest: Die meisten halten sich zwar für grosse systemische Denker, faktisch denken aber nur wenige – zumindest wenn es ums Thema Verkauf geht – systemisch und prozesshaft.

Den meisten Beraterinnen ist zum Beispiel nicht ausreichend bewusst, dass sie eine Leistung verkaufen, die aus Kundensicht meist teuer ist; des Weiteren eine Leistung, bei der die Kaufentscheidung extrem risikobehaftet ist. Denn die Kunden können die immaterielle Leistung Beratung vor dem Kauf weder anfassen, um ihre Qualität zu prüfen, noch können sie diese, wenn sie ihnen nicht den erhofften Nutzen bringt, zurückgeben oder umtauschen. Entsprechend zögerlich sind die meisten Personen und Organisationen, wenn es um den Kauf von Beratungsleistungen geht.

Die Zielkunden zur Kaufentscheidung führen

Ebenfalls nicht bewusst machen sich die meisten Berater, dass niemand ihre Leistungen spontan kauft. Der Kaufentscheidung geht ein längerer Prozess voraus, in dem der Kunde mehrere Bewusstseinsstufen durchläuft.

Bewusstseinsstufe 1: Der Berater Mayer existiert. Dies zu wissen, ist die Grundvoraussetzung, damit ein potenzieller Kunde einen Berater überhaupt kontaktieren kann.
Bewusstseinsstufe 2: Die Beraterin Mayer könnte mir einen Nutzen bieten, weil … (Konjunktiv). Gelangt eine potenzielle Kundin nicht zu dieser Überzeugung, besteht für sie kein Anlass, sich näher über eine Beraterin zu informieren.
Bewusstseinsstufe 3: Der Berater Mayer bietet mir einen Nutzen, weil ... (Indikativ). Ohne diese Überzeugung erwägt kein Noch-nicht-Kunde ernsthaft, einem Berater einen Auftrag zu erteilen.
Bewusstseinsstufe 4: Der Nutzen, den ich aus der Leistung der Beraterin Mayer ziehe, ist grösser als die Investition. Nur wenn eine Interessentin zu dieser Gewissheit gelangt, öffnet sie ihr Portemonnaie. Denn ansonsten würde sie ihr Geld besser zur Bank bringen. Dort erhält sie hierfür Zinsen.

Die unternehmerischen Hausaufgaben machen

Verkaufen heisst nichts anderes, als potenzielle Kunden Schritt für Schritt zu obiger Gewissheit zu führen. Also sollten Berater, die mehr Aufträge möchten, sich überlegen: Wie mache ich meinen Zielkunden klar, dass es mich gibt? Wie vermittle ich Ihnen, dass ich Ihnen einen Nutzen bieten könnte? Wie…? Das Ergebnis ist ein Marketing- und Vertriebssystem, in dem die Einzelmassnahmen wie die Zahnräder eines Uhrwerks ineinander greifen und die Zielkunden Schritt für Schritt zur Kaufentscheidung führen.

Ein solches Marketing- und Vertriebssystem können nur Beraterinnen entwickeln, die zuvor exakt analysiert haben: Wem kann ich aufgrund meiner Erfahrung und Kompetenz einen Nutzen bieten? Denn nur bezogen auf diese Zielkunden können sie eine überzeugende Verkaufsargumentation entfalten – also ihnen darlegen, warum sie sich für sie (und nicht für eine Mitbewerberin) entscheiden sollten.

Da die meisten Berater eine solche Analyse nicht gemacht haben, dreschen sie in ihren Werbeunterlagen oft Phrasen. Und am Telefon? Da stammeln sie – aus Kundensicht – oft wirres Zeug, wenn sich ein Kunde mal erdreistet nachzufragen: «Warum sollte ich gerade Sie und nicht einer Ihrer Mitbewerber engagieren?» Aus Kundensicht eine berechtigte Frage! Oder?

Intervention in kniffligen Lagen

Alexander Noyon und Thomas Heidenreich greifen in ihrem Praxisbuch Situationen auf, in denen Berater mit schwierigen Umständen konfrontiert sind. Dazu bieten sie dem Leser eine Sammlung von Handlungs- und Verhaltensmöglichkeiten an, die Abhilfe schaffen. Die Autoren stellen 24 schwierige Lagen vor und analysieren diese hinsichtlich ihrer Merkmale. Entstanden ist eine Auflistung von Schwierigkeiten, die innerhalb der Beratungspraxis immer wieder vorkommen: Kunden sagen Termine ab, Gruppenmitglieder erscheinen unregelmässig, Machtkämpfe entstehen, mangelnde Veränderungsbereitschaft zeichnet sich ab. Solche Situationen stören, verunsichern und gefährden die Arbeit. Angeboten werden daher Wege aus der Irritation und zur Klärung der Lage. Wie zum Beispiel begegnet der Berater dem Kunden mit gegensätzlicher Weltanschauung? Was ist zu tun, wenn die Kundin der Beraterin ständig signalisiert, dass sie im Grunde überlegen ist? Welche Auswirkungen haben Beratungsabbrüche beim Berater und wie kann er damit umgehen?
Es geht den Autoren ausdrücklich nicht darum, die richtige Intervention zu definieren. Vielmehr geht es um Anregungen, um Information und um die Entwicklung von eigenen Kompetenzen im Umgang mit schwierigen Situationen. So kann die Therapie oder Beratung erfolgreich fortgeführt werden – oder kann auf angemessene Weise beendet werden. Eine spannende und vor allem entlastende Lektüre, nicht nur für den Therapeuten.

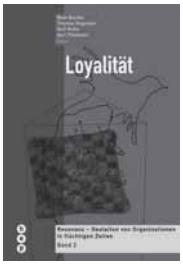
Heike Osenger, Basel

Thomas Heidenreich und Alexander Noyon
Schwierige Situationen in Therapie und Beratung
24 Probleme und Lösungsvorschläge
Beltz Psychologie Verlagsunion, 2009, 195 S.,
ca. CHF 49.90, EUR 34.95
www.beltz.de

Bindungsfähigkeit in flüchtigen Zeiten

Was hält moderne Organisationen mit zunehmend flexibilisierten Arbeitsverhältnissen überhaupt noch zusammen? Was verleiht einen Rest von Stabilität und Kontinuität? Ist der etwas verstaubte Begriff «Loyalität» in diesem Zusammenhang adäquat und gewinnbringend?
Die verschiedenen Beiträge in dem von Beat Bucher, Thomas Hagmann, Rolf Kuhn und Geri Thomann herausgegebenen Buch laden die Lesenden ein, mitzudenken – den Begriff Loyalität in seinen verschiedenen Facetten auszuleuchten und dabei Bekanntes aus neuen Blickwinkeln zu betrachten: Loyalität, Commitment, Konformität oder rationaler Deal? Je nach Begriff stehen unterschiedliche Aspekte der Beziehung zwischen Organisation und Mitarbeitenden im Vordergrund. Ist Loyalität eine einseitige Leistung seitens der Mitarbeitenden oder aber ein gemeinsam auszuhandelnder und auszubalancierender Prozess zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten? In dialogischen Verfahren werden Argumentationsstränge jeweils von mehreren Autoren gemeinsam entwickelt – zum Beispiel in Form eines E-Mail-Austauschs oder Interviews oder in einem kommentierenden Nachklang. In diesem Sinn eine äusserst anregende Lektüre, die Lust darauf macht, weiterzudenken.

Christine Hofer, Zürich und Bern



Beat Bucher, Thomas Hagmann, Rolf Kuhn, Geri Thomann (Hrsg.)
Loyalität
Resonanz – Gestalten von Organisationen in flüchtigen Zeiten.
Band 2
hep-Verlag, 2011, 158 S.,
ca. CHF 26.00, EUR 22.00
www.hep-verlag.ch

Verband

Mitgliederversammlung im März: neue Aufnahme und Anerkennung und neuer Auftritt

Die diesjährige Mitgliederversammlung findet am 24. März 2012 in Rheinfelden statt. Der Anlass bietet den Verbandsmitgliedern Gelegenheit, mit Vorstand und Geschäftsstelle persönlich in Kontakt zu treten und sich im Gespräch untereinander auszutauschen. Doch es stehen auch wichtige Traktanden an, allen voran das **neue Aufnahme- und Anerkennungsverfahren:** Wer unter welchen Kriterien in den Verband aufgenommen wird, definiert die Identität des Verbandes mit. Für die Art und Wahrnehmung des Qualitätslabes BSO ist deshalb wichtig, wie der Zugang zum Verband ausgestaltet wird. Dies obwohl das Verfahren selbst eine Formalität ist. Am 24. März fällen die Mitglieder einen Entscheid über die Rahmenbedingungen des neuen Aufnahme- und Anerkennungsverfahrens. Aufgrund dieses Entscheids und der dadurch vorgegebenen Leitplanken arbeitet die Projektgruppe im Anschluss die Details aus.

Einen Grundsatzentscheid über den neuen Auftritt des Verbandes fällten die Mitglieder an der Mitgliederversammlung 2011. Der bisherige Name BSO wird beibehalten, das stand im vergangenen Jahr bereits fest. Dieses Jahr können der Vorstand und die Geschäftsstelle das **neue Corporate Design** vorstellen: Ein neues Logo, neue Drucksachen und ein neuer Auftritt im Web stehen bereit. Vorstand und Geschäftsstelle freuen sich sehr über das Resultat. Wie reagieren die Mitglieder?

Diskussionsstoff ganz anderer Art bietet der letzte Programmpunkt: Der **Psychoanalytiker und Buchautor Peter Schneider** schreibt Kolumnen oder satirische Beiträge für Tages-Anzeiger, Bund, SonntagsZeitung sowie Radio DRS und bezieht darin geistreich und pointiert Stellung zu Alltagsfragen aller Art. Unter dem Titel «Von der Couch zum Coach» setzt er einen Schlusspunkt mit humoristischer Note unter die Mitgliederversammlung 2012.

www.bso.ch › Mitgliederbereich › MV 2012

Scheitern im Beraterallltag – Produktives am Berner BSO-Regiotreffen

Der renommierte Soziologie Richard Sennett bezeichnete das Scheitern als letztes Tabu der Moderne: Alle denken daran, keiner spricht darüber. Vor diesem Hintergrund ist die persönliche und organisationale Auseinandersetzung mit Fehlern, Pannen und mit dem Scheitern als Ganzes wohlmöglich nicht nur lohnenswert, sondern – insbesondere letzteres – ein Muss.

Scheitern, so führte Geri Thomann in einem Vortrag am Berner Regiotreffen im Dezember 2011 aus, bedeute in seinem eigentlichen Sinn «Zerschlagenes» oder «in Stücke Zerfallenes» und gelte seit der Antike als unumgängliche Konsequenz der Seefahrt – der Schiffbruch als starke Metapher für das Phänomen des Scheiterns. Geri Thomann führte in einer Art Tour d'Horizon durch die vielschichtigen Aspekte des Scheiterns. Ausgehend von persönlichen Bezügen und solchen der Zuhörenden (Scheitern als primär negativ erlebtes und nicht selten schambeladenes Ereignis) unternahm er im Weiteren den Versuch, eine «scheiterungsbejahenden» Kultur zu definieren – oder, wie er es nennt, eine «Kultur des produktiven Scheiterns» – ohne dabei zu verharmlosen oder zu simplifizieren («Scheitern als Chance»). Anhand einiger Thesen, die er aus seiner in Buchform publizierten Untersuchung ableitete, vertiefte Geri Thomann das Thema im Kontext von Führung und Beratung. Exemplarisch sind hier zwei wesentliche Thesen als Gedankenanstoss angefügt:

1) Bei Beratungspersonen scheinen sich vor allem schwierige Abbruch- und Schlusssituationen «scheiterfördernd» auszuwirken oder werden als Scheitern selbst bezeichnet. Dabei thematisieren Beratungspersonen eher Aussagen zu (selbst-)aktiven Brüchen und zu «Auslaufszenarien» und Führungspersonen eher ungewollte oder unerwartete Brüche.

2) Führungskräfte machen sich im Rahmen von Scheitererlebnissen mehr Deutungsüberlegungen zu der Bescheidenheit eigener Wirkung und zur Akzeptanz von Grenzen als Beratungspersonen.

Diese beiden Hypothesen eignen sich hervorragend dazu, über das Scheitern nachzudenken und die diesbezüglich vermuteten Unterschiede im Erleben und Deuten zwischen Beratern und Führungskräften, die nicht selten Kunden von Ersteren sind, zu reflektieren. Eine Zusammenstellung weiterführender Thesen sowie ein für den Anlass verfasstes Skript kann über die BSO-Geschäftsstelle bezogen werden; die Studie von Geri Thomann ist unter dem Titel «Produktives Scheitern. Wie Führungskräfte und Systemberaterinnen und -berater in Bildungsorganisationen Komplexität bewältigen» 2008 im Berner Hep-Verlag erschienen.

Markus Zahnd

www.bso.ch › Mitgliederbereich › Regioanlässe › Bern

Mitglieder im BSO: Zahlen im Überblick

Jahr	Eintritte	Austritte	Stand per 1. Januar 2012
2007	126	135	1268
2008	131	148	1251
2009	112	91	1272
2010	125	54	1319
2011	76	76	1319*

*1319 Mitglieder per 1. Januar 2012, davon 1098 Aktivmitglieder, 95 Mitglieder in Ausbildung, 110 Passivmitglieder, 16 Kollektivmitglieder

Redaktionskommission: Abschiede und Neubeginn

Per Ende 2011 sind Elisabeth Bachofen und Christine Hofer aus der Redaktionskommission des BSO-Journals ausgetreten. Ein neuer Mitarbeiter ist bereits gefunden: Silvio Sgier nahm an einer ersten Sitzung der Kommission im Januar 2012 als Gast teil, er engagiert sich bereits bei den Vorbereitungen für Journal 2/2012. **Silvio Sgier** bringt seine Expertise und Vernetzung als Berater mit pädagogischem Hintergrund ins Team ein, sowie journalistische Erfahrung als Redaktionsleiter einer Publikation des BAG zu Bildung und Gesundheit. Die Redaktionskommission freut sich auf die Zusammenarbeit.

Elisabeth Bachofen engagierte sich während der letzten vier Jahre für das Journal. Sie war Anfang 2008 der Kommission beigetreten, die sich damals noch Journalkommission nannte. Lisa Bachofen bereicherte die Arbeit des Teams mit ihrem breit gefächerten thematischen Hintergrund, vielfältigen Kontakten und zahlreichen kreativen Ideen. Sie hat wechselnde Konstellationen im Team begleitet und die Kommission in der Umstellung auf den professionalisierten Redaktionsprozess unterstützt. Liebe Lisa: Herzlichen Dank!

Christine Hofer trat Anfang 2011 der Redaktionskommission bei, aufgrund beruflicher Veränderungen hat sie nach einem Jahr ihre Mitarbeit in der Kommission beendet. Christine Hofer ist in der Lehre aktiv. Sie unterstützte das Redaktionsteam mit ihrem theoretischen Hintergrundwissen, einem weit verzweigten Kontaktnetz und wertvollen kritischen Anregungen. Auch Dir liebe Christine: Herzlichen Dank!

Neue Mitglieder: Apéro und Zusammenkunft

Rund 70 Personen sind im Lauf des vergangenen Jahres dem BSO neu beigetreten, 20 von ihnen trafen sich am vergangenen 24. Januar am Neumitglieder-Apéro. Der Anlass bietet neuen Verbandsmitgliedern Gelegenheit, den Vorstand des BSO und die Geschäftsleitung persönlich kennenzulernen und Kontakt zu Berufskolleginnen und -kollegen zu knüpfen. Der Apéro fand dieses Jahr zum vierten Mal statt. Mittlerweile ist er zu einer Tradition geworden, die sich bewährt und weitergeführt wird.

BSO-Veranstaltungen/Anlässe mit BSO-Beteiligung

Termin 2011/2012	Titel der Veranstaltung	Zielpublikum	Ort
März 2012 Sa, 24. März	Mitgliederversammlung	Mitglieder BSO	Rheinfelden
April 2012 Di/Mi, 17./18. April	Personal Swiss	Mitglieder BSO HR Fachleute	Zürich
Mai 2012 Mi, 9. Mai	Spaziergang mit Führung durch Züri West und zum Mobimo Tower	Regionalgruppe Zürich	Zürich
Juni 2012 Di/Mi, 5./6. Juni	Coaching meets research – Praxisfelder im Fokus	2. Internationaler Coaching-Forschungskongress	Basel
Fr/Sa, 8./9. Juni	La scolta avanzata Entdeckungen am Beratungshorizont	4. Internationale Supervisions- und Coachingtagung	Festspielhaus Bregenz
Oktober 2012 Mo, 1. Okt.	Thema noch offen	Regionalgruppe Zürich	Zürich
März 2013 Fr, 22. März	Fachtagung im Vorfeld der MV	Mitglieder BSO und weitere Fachleute	offen
Sa, 23. März	Mitgliederversammlung	Mitglieder BSO	offen
März 2014 Sa, 29 März	Mitgliederversammlung	Mitglieder BSO	offen

Medienspiegel/Neue Publikationen

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

Verfasser/in, Erwähnt/er	Titel	Medium
Hans Willi	Vergreiste Belegschaften als Schreckgespenst. Mythen im HR	HR Today 10/2011, S. 58
Hartmut Volk	Vertrauen im Betrieb – eine gefährdete Ressource	Management und Qualität 11/2011, S. 4-5
Katja Müggler	Unterstützung am Arbeitsplatz. Betriebliche Sozialberatung – ein Überblick über Entstehung, Grundlagen und aktuelle Herausforderungen	Sozial Aktuell 11/2011, S. 34-35
Stefan Häseli	Traumrolle «Chef»	Organisator11/2011, S. 58
Hans Willi	Strategischer Weitblick im Human Capital Management	HR Today 11/2011, S. 58
Erika Bergner	Attraktive Arbeitgeber – Was sind die Kriterien, die Personal anziehen und was bedeuten sie heute?	WISO 3/2011, S. 69-84
Beatrice Erb	KMU-Chefs im Spannungsfeld	VR Praxis, 30.11.2011, S. 34-35
Clemens Lang	Praktische Kompatibilität – Richtlinien ISO 26000 und GRI	Management und Qualität, 12/2011, S. 8-10
Daniel Murer	Wenn der Mitarbeiter zum Partner wird	Neue Luzerner Zeitung, 3.12.2011, S. 17
Thomas Lempert	Perlen im Sprachfluss. Metaphern als Sprachbilder	In: Hochschule für Bildende Künste Dresden (Hg.): Zeichen setzen im Bild, Dresden: Sandstein Verlag 2012

Hinweis in eigener Sache: Wenn Sie als Autorin oder Autor erwähnen, dass Sie Supervisor/in, Coach oder Organistionsberater/in **BSO** sind, tragen Sie dazu bei, den BSO in unterschiedlichen Branchen bekannt zu machen. Danke für Ihre Unterstützung!

Agenda

März 2012

Fortbildungslehrgang «Integrative Paarberatung IBP»
02.03., 30.03., 4.05., 15.06., 06.07., 24.08., 21.09., 05.10., 02.11., 30.11.2012
Jeweils 13.30 bis 19.30 Uhr, Zürich
10-tägiger Fortbildungslehrgang für BeraterInnen und PsychotherapeutInnen, verteilt auf 1 Jahr.
Information und Anmeldung: www.ibp-institut.ch

Fachseminar «Was tun, wenn die Schatten der Vergangenheit auftauchen?»
9. März 2012, 13.15 – 19.45 Uhr
Hilfe zur Selbsthilfe: Das Fragmentierungsmodell der Integrativen Körperpsychotherapie IBP.
IBP Institut, Winterthur
Information und Anmeldung: www.ibp-institut.ch

Die Kraft der Mehrgenerationenperspektive
9.-10. März 2012
G. Schmidt vermittelt, wie man durch hypnosystemische Methoden die Kräfte und Kompetenzmuster, die im reichen Schatz der Familientradition gespeichert sind, wahrnehmen und wirksam nutzen kann.
Dozent: Gunther Schmidt
Information/Anmeldung: www.ief-zh.ch

Lösungsorientierte Gesprächsführung
Ausbildungsstart 10. März 2012
Kreativtechniken und Aufstellungsprinzipien unterstützen die lösungsorientierte Sprache, schaffen neue Handlungsspielräume, und erweitern die Wahrnehmung.
Andrea Zuffellato
planoalto
071 855 33 02
info@planoalto.ch www.planoalto.ch

CAS Teams erfolgreich steuern und begleiten
20. März 2012
Die Teilnehmenden erwerben basierend auf ihrer bisherigen Führungs- und Teamerfahrung vielseitige Kompetenzen in der Steuerung von Teamprozessen. Es werden Fragen aus der Praxis bearbeitet und mit Theorien und Instrumenten verknüpft, um die eigene Wirkungsmöglichkeit in der Arbeit mit Teams zu verbessern. Der Lehrgang richtet sich an Personen aus Führung, Bildung und Beratung, die mit Teams und Gruppen arbeiten.
IAP Institut für Angewandte Psychologie
IAP, Merkurstrasse 43, 8032 Zürich
+41 58 934 84 28
milena.tsenova@zhaw.ch
www.iap.zhaw.ch

Infoabend «Integratives Coaching / Integrative Beratung IBP»
21. März 2012, 19.00-21.00 Uhr, Bern
Gandhera Brechbühl, Coach IBP & Judith Biberstein, Psychotherapeutin SBAP/IBP
BSO-anerkannter, 3-jähriger berufsbegleitender Lehrgang
Information und Anmeldung: www.ibp-institut.ch

Best Practice in Changemanagement.
22. – 23.März 2012
Klaus Doppler
Klaus Doppler als einer der Pioniere des modernen Changemanagement erzählt über seine reichhaltigen Erfahrungen mit gelungenen und schwierigen Prozessen.
isi - institut für systemische impulse, Zürich
www.systemische-impulse.ch

April 2012

Systemisches Elterncoaching
Beginn: 2. April 2012; Informationsabend: siehe HP
Weiterbildung für Fachleute der Elternberatung.
Leitung: Anna Flury Sorgo
Information/Anmeldung: www.ief-zh.ch

Tradition – Fluch und Potenzial
2. – 4. April 2012
Brigitte Lämmle, München
Jeder Mensch, jede Organisation trägt gelebte Geschichte in sich. Wie kann man damit nutzbringend umgehen? Potenziale für den professionellen Alltag in Beratung und Führung.
isi - institut für systemische impulse, Zürich
www.systemische-impulse.ch

Training «Intuitive Präsenz»
12. April 2012: Start des 1-jährigen Trainings für alle, die aus beruflichen oder privaten Gründen ihre Intuition schulen wollen.
Information und Anmeldung: www.ibp-institut.ch

Masterprogramm «Organisationsberatung / Organisationsentwicklung MSc» für SupervisorInnen, Coaches und BeraterInnen
13. / 14. April 2012 - 11./12. Oktober 2013
Das Masterprogramm baut auf einer Supervisions-, Coaching- oder sonstigen Beratungsqualifikation auf. Die Teilnehmenden kommen aus den Ländern Schweiz, Deutschland, Südtirol und Österreich und unterschiedlichsten Branchen des Profit- sowie des Non-Profit-Sektors. Ziel ist es, Ihre organisationsbezogenen Beratungs- und Forschungskompetenzen weiter auszubauen. Erfolgreiche AbsolventInnen einer Supervisionsausbildung können nach abgeschlossener Ausbildung die Aktivmitgliedschaft im BSO beantragen. Als Aktivmitglieder BSO sind sie berechtigt zum Tragen des Titels «Supervisor/in / Organisationsberater/in BSO».
Univ.Prof. Dr. Heidi Möller (Wissenschaftliche Leitung), Dr. B. Gütl, Prof.Dr.Dr. R. Haubl, Dr. B. Hausinger, Mag. U. Königswieser, Prof.Dr. G. Ortmann, G. Stey, Prof.Dr. G. Voß, Prof.Dr. H. WillkeDr. Brigitte Hausinger, Univ.Prof. Dr. Günter Ortmann, Martin Bentele MSM
Schloss Hofen – Wissenschaft und Weiterbildung und FH Vorarlberg
Schloss Hofen, Veranstaltungszentrum Kapuzinerkloster, Kirchstrasse 38, 6900 Bregenz am Bodensee / Österreich
0043/5574/43046
info@schlosshofen.at
www.schlosshofen.at

Lernveranstaltungen mit Erwachsenen durchführen (SVEB-Zertifikat)
26.-27.4., 18.-20.06., 22.-24.10.2012, 14.-16.01., 03.-05.06.2013
Berufsbegleitender Lehrgang für Fachleute aus sozialen, pädagogischen, psychologischen und wirtschaftlichen Berufen, um als AusbilderIn und im Leiten von Kursen Beweglichkeit und Sicherheit zu gewinnen. 14 Ausbildungstage verteilt auf 1 ½ Jahre.
David Keel, einfach komplex genossenschaft
Ort: Herzberg, Asp ob Aarau und Begegnungszentrum Rüedlingen
Information und Anmeldung: www.ibp-institut.ch

Mai 2012

Dynamisches Wechselspiel zwischen Gross- und Kleingruppenarbeit (Forum für Grossgruppenarbeit 2012)
8. Mai 2012
Claudia Kunz Martin, Bettina Kurz
Universität Bern, Zentrum für universitäre Weiterbildung
Schanzeneckstrasse 1, 3012 Bern
031 631 53 41
zuw@zuw.unibe.ch
www.weiterbildung.unibe.ch (› Bildung und Wissenschaft)

Infoabend «Integratives Coaching / Integrative Beratung IBP»
10. Mai 2012, 19.30-21.30 Uhr, Winterthur
Markus Fischer, Dr. med., Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie FMH
BSO-anerkannter, 3-jähriger berufsbegleitender Lehrgang
Information und Anmeldung: www.ibp-institut.ch

Qualifikation zum In- und Outdoortrainer in kreativ ritueller Prozessgestaltung
20. Mai 2012
Informations- und Auswahltag zum Lehrgang Systemische Erlebnispädagogik
Nicole Gumpp & Andrea Zuffellato
planoalto
071 855 33 02
info@planoalto.ch www.planoalto.ch

Best Practice in Executive Coaching
24. – 25. Mai 2012
Ruth Seliger, Wien
Ruth Seliger ist eine äusserst erfahrene systemische Beraterin, die vieles zu berichten weiss über die Kunst, Executive Coaching erfolgreich zu gestalten.
isi - institut für systemische impulse, Zürich
www.systemische-impulse.ch

«Mut zur Wut»
25.05.2012 und 08.06.2012, 13.00–19.30 Uhr
Fortbildung in zwei Teilen für BeraterInnen und PsychotherapeutInnen, die einen körperorientierten Ansatz zur konstruktiven Auseinandersetzung mit dem Thema Wut und Aggression in Beratung und Therapie kennen lernen wollen.
Leitung: Katharina Bindschedler, Psychotherapeutin SPV & Mark Froesch-Baumann, Fachpsychologe für Psychotherapie FSP
Ort: Winterthur
Anmeldung: www.ibp-institut.ch, 052 212 34 30

Juni 2012

Coaching meets Research … Praxisfelder im Fokus
5.6. - 6.6.2012
Der 2. Internationale Coaching-Forschungskongress fokussiert die Verbreitung von Coaching in unterschiedlichen Praxisfeldern (Politik, Bildung, Gesundheit, Soziales etc.). Details zum Programm (rund 50 Beiträge, Programm etc.) sind unter www.coaching-meets-research.ch
Anerkannte Referierende aus Forschung und Praxis unterschiedlicher Länder (D, CH, A, USA, UK).
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit
+41 62 311 96 19
silvia.vogelsang@fhnw.ch
www.coaching-meets-research.ch

EYE MOVEMENT INTEGRATION -EMI-
7.-9. Juni 2012 (2 ½ Tage)
eine wirkungsvolle Methode, um wiederkehrende und negative traumatische Erinnerungen zu überwinden.
Dozent: Woltemade Hartmann
Information/Anmeldung: www.ief-zh.ch

---

peace–walk
gemeinsam – achtsam - unterwegs
14. – 17. Juni 2012 in Binn, Wallis
Gemeinsam mit Interessierten wollen wir uns in wunderbarer Natur beim Wandern dem Ziel nähern, wie wir im alltäglichen Handeln weitere friedliche Spuren legen können. Das abendliche Rahmenprogramm bietet unter anderem Impulse mit interessanten Persönlichkeiten. Das 4-tägige Seminar richtet sich an Menschen, die sich nach mehr Frieden für sich und andere sehnen und sich dafür engagieren. Der peace-walk wird von **Integress partners** geleitetet, Kosten CHF 750.– (plus Kost+Logis). Programm und Anmeldung unter: www.integress.ch/aktuelles
Weitere Infos bei:
Karin Schüpbach, +41 62 293 63 56, karin.schüpbach@integress.ch
Ralph Schmid, + 41 52 625 32 34, ralph.schmid@integress.ch

---

2. Hypnosystemische Tagung in Zürich
15.-17. Juni 2012
Vom Wissen der Symptome zur Würde der Veränderung
mit Joseph Barber, Reinhold Bartl, Martin Busch, Kai Fritzsche, Stefan Geyerhofer, Woltemade Hartmann, Liz Lorenz Wallacher, Ortwin Meiss, Burkhard Peter, Manfred Prior, Gunther Schmidt, Claudia Weinspach, Charlotte Wirl u.v.A..
Information/Anmeldung: www.hypnosystemische-tagung.ch

«IBP erleben»
21.-23. Juni 2012, Seminarhaus Schöpfe, Büttenhardt (SH)
3-tägiger Einführungskurs für alle, die sich für den Lehrgang «Integratives Coaching / Integrative Beratung IBP» interessieren. Zum lebens- und praxisnahen Kennenlernen der IBP Konzepte.
Information und Anmeldung: www.ibp-institut.ch

Macht – Beratung – Führung
21. – 22. Juni 2012
Prof, Stefan Kühl
Führung ohne Hierarchie? Beratung mit Macht? Verständigung durch Vertrauen? Neue Konzepte zu lateraler Führung und mehr...
isi - institut für systemische impulse, Zürich
www.systemische-impulse.ch

Unsicherheitskompetenz – Entscheiden in komplexen Verhältnissen
27. Juni 2012
Prof. Gerd Gigerenzer, Berlin
Wir haben die Komplexität der Welt nicht im Griff – und sollten auch nicht so tun. Wie aber verhalten wir uns am sinnvollsten, wenn wir verantwortlich Entscheidungen treffen müssen.
isi – institut für systemische impulse, Zürich
www.systemische-impulse.ch

September 2012

Kreativ rituelle Werkstätte
8./9. September 2012
Tagung Systemische Erlebnispädagogik
Thomas Ghelfi & Katja Ruff
planoalto
071 855 33 02
info@planoalto.ch www.planoalto.ch

Kinderschutz durch Elterncoaching
10.-11. September 2012
Gewalttätige Familiendynamik verstehen und verändern.
Leitung: Anna Flury Sorgo
Information/Anmeldung: www.ief-zh.ch

Spuren des Erfolgs – Systemische Therapie trifft Neurobiologie
12.-13. September 2012
Die Bedeutung und Gestaltung affektiver Prozesse für Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse.
Leitung: Rainer Schwing
Information/Anmeldung: www.ief-zh.ch

November 2012

Die Kunst des Fragens
7.-8. November 2012
Wer fragt der führt. Eine Frage in der richtigen Art und Weise gestellt, ermöglicht einen neuen Blick auf das anstehendes Problem und öffnet den Weg für eine Lösung.
Dozent: Heiner Krabbe
Information/Anmeldung: www.ief-zh.ch

«Vom psychogenen Tod bis zur wirksamen Selbstheilung». Bewusstseinsmedizin und die Macht der Vorstellungskraft.
23.-24. November 2012
Dozent: Gary Bruno Schmid
Information/Anmeldung: www.ief-zh.ch

Preise in der Rubrik «Agenda»
In der Rubrik Agenda können Sie Tagungen, Seminare, Veranstaltungen aufnehmen lassen.
Grundtarif pro Eintrag: CHF 30.–, darin enthalten sind 250 Zeichen inklusive Zwischenräume. Je weitere angefangene 10 Zeichen erhöht sich der Preis um CHF 1.–.
Das Journal 2/2012 erscheint am 29. Mai 2012, Thema: Kundenprofessionalisierung. Texte bitte bis 30. April 2012 an info@bso.ch, Vermerk «Rubrik Agenda».

Kontakt

Intervisionsgruppe sucht Mitglied/er

Wir sind eine Intervisionsgruppe aus 4 Frauen der Bereiche Supervision, Coaching und Mediation. Unser beruflicher Background ist Psychologie, Jurisprudenz, Verwaltung Non-Profit-Bereich und Sozialarbeit. Zur Vergrösserung unsere Gruppe suchen wir 1-3 Neumitglieder aus der Nordwestschweiz. Wir treffen uns 5-6x im Jahr für 4 Stunden im Raum Basel/Liestal (meist an einem Freitag). Unsere Interdisziplinarität haben wir bisher als sehr bereichernd empfunden. Wir wünschen uns, dass mindestens noch eine Person Mitglied des BSO wäre. Für Methodenvielfalt sind wir offen und stellen uns vor, dass wir uns anlässlich eines unserer nächsten Intervisionstreffens erstmals kennenlernen können. Kontakt: Cornelia Lossner 061/331 13 04 oder info@consulteria.ch ; www.consulteria.ch / www.jaiser.ch / www.wuethrich-coaching.ch

Wir sind 3 erfahrene Berufsfrauen und noch berufsjunge Supervisorinnen und Coachs (Ausbildung am ias). Um die rein weibliche Denkweise auszugleichen, suchen wir für unsere Intervisionsgruppe zwei männliche Supervisoren mit entsprechender Ausbildung.
Nebst unserem freiberuflichen Engagement arbeiten wir im Personalwesen, im Kommunikationsbereich und in der Sozialarbeit. Bereitschaft für lebenslanges Lernen, grosse Offenheit, Begegnung auf gleicher Augenhöhe, persönliches Engagement und grosses Vertrauen in den Prozess machen uns aus und sind uns wichtig. Intervisionsort im Raum, Olten, Zofingen, Lenzburg, Beinwil am See möglich. Kontaktaufnahme per Mail: barbara.treier@echtstark.ch oder ursula.maurer3@buewin.ch

Für unsere Intervisionsgruppe suchen wir 1–2 neue Mitglieder. Wir – 3 Frauen, 3 Männer arbeiten in den Bereichen Coaching, Supervision, Organisations- und Teamentwicklung, Projektbegleitung und Weiterbildung. Wir bieten vielseitige Erfahrungen im Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen sowie im Wirtschaftsbereich. Unser Austausch findet 6–7mal im Jahr, donnerstags von 1330–1700 Uhr statt, in der schönen Beratungsstelle Scala in Solothurn (mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbar). Kontakt: Helen Gebert 079 305 88 02, hgebert@bluewin.ch

Im Raum Basel/Baselland/Aargau/Südbaden/Elsass suchen wir für unsere Intervisionsgruppe (zwei Frauen und zwei Männer) zwei Personen. Sitzungsort: Basel
Kontakt: SprachRaum, Billy Meyer, Postfach, 4004 Basel, billymeyer@vtxmail.ch 061 383 17 20

Erweiterung / Ergänzung Intervisionsgruppe – Idealerweise mit Schwerpunkt Systemisch-Lösungsorientiertes Coaching. Als Intervisionsgruppe sind wir aktiv als Coachs und Supervisoren für Einzelpersonen und Gruppen mit eigener Praxis sowie vor Ort in PO und NPO unterwegs. Im Jahr planen wir bis zu sechs Treffen in der Region Bern, Biel und Basel. Wir freuen uns auf diesem Weg zur Erweiterung / Ergänzung unserer Gruppe Kontakt zu Interessentinnen und Interessenten zu finden.
Kontakt und Auskunft über: Silvia Fürer-Limberger, info@fuerer-beratung.ch, www.fuerer-beratung.ch, Giovanni Cancellara, mail@gcancellara.ch, www.gcancellara.ch

Wir sind eine eingespielte Intervisionsgruppe (6 TN) und möchten unsern Kreis erweitern. Deshalb suchen wir 2–3 interessierte Personen, welche Erfahrung mit gestalterischen, spiel- oder aktionsorientierten Mitteln mitbringen. Wir treffen uns zur Intervision übers Jahr verteilt an sechs Halbtagen jeweils in Zürich.
Auskunft und Kontaktperson: eva-maria@millius-imboden.ch; www.millius-imboden.ch

Wir möchten unsere Intervisionsgruppe erweitern (3 Frauen, 2 Männer, Raum Zürich, 4 Treffen pro Jahr) und suchen einen beratungserfahrenen Mann, vorzugsweise aus dem Wirtschafts- oder Sozialbereich. Kontaktperson Ruedi Fehlmann, 056 633 40 71, ruedi.fehlmann@bluewin.ch

Zur Ergänzung unserer neu gegründeten Intervisionsgruppe in Luzern suchen wir (2 Frauen) zusätzliche interessierte Personen. Unser beruflicher Hintergrund ist im Bereich der Sozialen Arbeit und der systemischen Psychotherapie. Wir freuen uns auf einen fachlichen Austausch zur Tätigkeit in Supervision, Coaching, Mediation.
Kontakt: ahberatungen@gmx.ch oder traudel.spiess@sunrise.ch

Unsere Intervisionsgruppe im Raum Bern besteht seit 2009 aus drei Frauen und zwei Männer. Wir treffen uns 6 mal im Jahr à 3 Stunden am Nachmittag zum Austausch von unseren Erfahrungen, Methoden, zur Reflexion und Erfüllung der qualitativen Bedingungen (BSO). Zwei Frauen werden unsere Gruppe voraussichtlich 2012 verlassen, die wir wieder durch eine Frau und/oder einen Mann besetzen möchten. Begrüssen würden wir gerne jemand aus dem Bereich Wirtschaft, Pflege oder Pädagogik. Kontaktperson: Harry Frischknecht, desk@helpministries.ch, 031 852 13 52
www.ihrcoach.ch; www.flughoehe.ch; www.helpministries.ch

Räume zu vermieten / zu mieten gesucht

Untermiete Praxisraum in Luzern: Beratungs- und Therapieraum in Luzern, 37 m2, 10 Minuten vom Bahnhof, zentral und ruhig gelegen. Kunst- und spielfreudig eingerichtet. Untermiete-Angebot: 1-2 Tage pro Woche. Preis und Termine nach Absprache.
Kontakt: Bernadette Lechmann, 041 310 08 93 b.lechmann@)bluewin.ch

Gesucht in Luzern: günstiger, zentraler Praxisraum für Einzel- und Teamcoaching. Wenn möglich in einer Gemeinschaftspraxis oder in Alleinmiete, für einzelne Tage und Monatsmiete möglich.
Kontakt: Sabine Buchli Haldemann, 079 560 60 93, info@wendepunkt-sbh.ch, www.wendepunkt-sbh.ch

Tageweise/Halbtageweise zu vermieten in Zürich: Einzelbüro (15 m^2) in Bürogemeinschaft mit 3 Damen, Nähe ETH/Uni, weiteres Infos unter info@balmer-coaching.ch oder 044 577 00 25.

Mit Blick auf die Limmat und 5 Minuten vom Bahnhof Zürich liegt mein Büro und der Gruppenraum. Ab Januar 2012 reduziere ich auf 60% und werde deshalb mein Büro mit jemandem teilen können. Für nähere Angaben: info@susann-mueller.ch

Untervermietung in Bern: Gerne stelle ich meinen Sitzungsraum an der Spitalgasse 4 sporadisch oder zu fixen Zeiten zur Verfügung. Er ist 27 m^2 gross und ist sehr zentral vom HB Bern in 3 Fussminuten erreichbar. Diese zentrale Lage schätzen die Kunden sehr! Der Raum eignet sich für Coaching-Gespräche im Zweier-Setting, wie auch als Sitzungsraum für bis zu 5 Personen. Die gesamte Infrastruktur (WLAN, Farblaser/Kopierer, Flip-Chart, Moderationsmaterial, Beamer, Leinwand, Videokamera, Kaffeemaschine) kann verwendet werden. Der Raum kann stundenweise sporadisch oder für fixe Wochentage fest gemietet werden. Das Wochenende ist auch verfügbar. Für mehr Informationen und weitergehende Fragen richten Sie sich bitte telefonisch oder per eMail an Jürg Zumbrunnen, 031 312 27 60, zumbrunnen@coaching4u.ch

Impressum

BSO-Journal Nr. 1/2012
Verführung – Teufelswerk oder hohe Kunst?
Erscheinungsdatum: 27. Februar 2012

Nächste Ausgabe
Nr. 2/2012
Kundenprofessionalisierung
Inserateschluss: 30. April 2012
Erscheinungsdatum: 29. Mai 2012

Auflage
1700 Expl.
Erscheint viermal jährlich

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

Redaktionskommission
Elisabeth Bachofen
Christine Hofer
Heike Osenger
Rita Scheurer
Geri Thomann
Andrea Zuffellato

Redaktion
Anne-Sophie Scholl, BSO
annesophie.scholl@bso.ch

Bilder
Kobold Puck im Ballett
Ein Winternachtstraum, 2011, Stadttheater Bern, (nach Shakespeares Midsummer Night's Dream)
© Philipp Zinniker, www.zinnikerphotos.ch

Layout und Druck
CANISIUS – Druck & Grafik, Freiburg

Administration/Inserate
Nelly Reinmann, BSO
Schwarztorstrasse 22, CH-3007 Bern
Tel. [+41] 031 382 44 82
Fax [+41] 031 382 44 39
E-Mail: info@bso.ch

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

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

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

aeB SCHWEIZ AKADEMIE FÜR ERWACHSENENBILDUNG

PH SG Pädagogische Hochschule des Kantons St.Gallen

MAS Supervision und Organisationsberatung für Fachleute in Bildung und Personalentwicklung

Masterstufe

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

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

Beginn der Ausbildung:
24. Oktober 2012

Infoabende:
28. März 2012, 18.15 Uhr, aeB Bern, Aarbergergasse 5
23. Mai 2012, 18.15 Uhr, aeB Zürich, Eingang Sumatrastrasse 11 oder Stampfenbachstrasse 48

Auskünfte und weitere Informationen:
Frau Lisa Lenherr 044 361 34 34
lisa.lenherr@aeb.ch und
www.mas-sob.ch

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Coaching meets Research ... Praxisfelder im Fokus

2. Internationaler Coaching-Forschungskongress im deutschsprachigen Raum, 5./6. Juni 2012, Basel/Schweiz

Coaching, das innovative Beratungsformat, verbreitet sich zunehmend in unterschiedlichen Praxisfeldern (z. B. Politik, Bildung und Gesundheit). Der 2. Internationale Coaching-Forschungskongress nimmt diese Erweiterung in den Fokus.

Insgesamt bietet der Kongress
- Sechs Key-Notes und 40 Workshop-Beiträge
- Podium zur Etablierung von Coaching in Organisation
- Kongress-Think-Tank zur Coaching-Praxis der Zukunft
- Vor-Kongress-Kolloquium mit aktuellen Beiträgen
- Social-Event und weitere Möglichkeiten zum aktiven Networking

Angesprochen sind Personen, die sich für die Entwicklung von Coaching interessieren.

Datum und Ort
5./6. Juni 2012, Basel/Schweiz

Information und Anmeldung
Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit
Frau Silvia Vogelsang
T +41 62 311 96 19
E-Mail silvia.vogelsang@fhnw.ch

Detailllierte Information und Anmeldung
www.coaching-meets-research.ch

Systemische Strukturaufstellungen® im Organisationsbereich

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

Zertifizierter Basislehrgang 2012 Systemische Strukturaufstellungen

12 Tage, 19.-22. April, 25.-28. August, 4.-7. Oktober 2012 in Weggis.

Mit Frühzahlerrabatt **bis 31. Januar 2012**
CHF 5'670, danach CHF 5'970.

Systemische Strukturaufstellungs-miniaturen für Beratung und Coaching

3 Tage, 30. August – 1. September 2012. Zum Erweitern und Vertiefen und auch zum Kennenlernen der Strukturaufstellungen.

Mit Frühzahlerrabatt **bis 31. Mai 2012**
CHF 750, danach CHF 850.

Systemische Strukturaufstellungen für Personensysteme und Familienbetriebe

3 Tage, 30. September – 2. Oktober 2012. Zum Erweitern und Vertiefen und auch zum Kennenlernen der Strukturaufstellungen.

Mit Frühzahlerrabatt **bis 30. Juni 2012**
CHF 750, danach CHF 850.

Weitere WissensWert-Seminare:
siehe www.wissenswert.ch

Information und Anmeldung

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

wissenswert

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

zak

Master of Arts (M.A.) Nachhaltige Entwicklung für Bildung und Soziales
20.4.2012-27.9.2013 (1520)

Master of Arts (M.A.) in Mediation, Konfliktforschung und Implementierung konstruktiver Konfliklösungssysteme
4.5.2012-23.11.2013 (1521)

Ich habe Profile – also bin ich! Facebook, Twitter, Blog & Co – Eigenmarketing im Web - Mo 16.4.2012 (973)

Umgang mit Aggressionen am Arbeitsplatz
Mo-Di 23.-24.4.2012 (983)

Faszinieren am Flipchart – statt Langweilen mit Powerpoint -
Di-Mi 24.-25.4.2012 (963)

Erfolgsfaktor Resilienz
Mo-Di 4.-5.6.2012 (972)

seit mehr als 30 jahren
...ziele ausbildung kompetenz

Programm (Auszug) 2012

WORKSHOPS FRÜHLING/SOMMER 2012

Kursdaten	Titel	DozentIn	Investition
13./14.04.12	Die kleinste Einheit des Helfens: lös.-orient. Gespräche	K. Hankovszky	520
18./19.04.12	Ich schaff´s! Lösungsorientiert Arbeiten mit Kindern	Christiane Bauer	580
11./12.05.12	TAGUNG: LöA, Salutogenese, Pos. Psychologie, Resilienz	G. Schmidt, L. Isebaert, ...	420
01./02.06.12	Positive Psychologie & Humor	Dr. Willibald Ruch	580
22.06.12	Marte Meo	Dr. Therese Niklaus-Loosli	260

WEITERBILDUNGEN START FRÜHLING 2012

Kursdaten	Titel	DozentIn	Investition
ab 02.04.12	Syst.-lös. Therapie & Beratung (FSP, FMH, SBAP anerk.)	G. Schmidt, D. Mentha, ...	2970
ab 23.04.12	Systemisch-lösungsorientiertes Coaching I (BSO anerk.)	K. Hankovszky & Team	3250
ab 10.05.12	Empowerment für Teams & Organisationen (BSO anerk.)	Dr. Gunther Schmidt	5500
ab 21.05.12	Systemisch-lösungsorientiertes Coaching II (BSO anerk.)	Michael Dahm & Team	5200
ab 04.06.12	Systemisch-lösungsorientierte Supervision (BSO anerk.)	Jürgen Hargens & Team	3500

wilob AG
Hendschikerstr. 5 CH- 5600 Lenburg
Tel.: 062 892 90 79 Fax: 062 892 90 78
E-Mail: wilob@solnet.ch Internet: www.wilob.ch

wilob
Weiterbildungsinstitut für lösungsorientierte Therapie und Beratung

---

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

IAP
Institut für Angewandte Psychologie

Das aktuelle Kursangebot 2012

Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte

Leadership, Coaching & Change Management

MAS/DAS/CAS Leadership & Management	bis 4 Semester
MAS Supervision & Coaching in Organisationen	5 Semester
MAS Coaching & Organisationsberatung	ca. 8 Semester
CAS Change Management, Organisationsberatung & -entwicklung	17 Tage
CAS Beratung in der Praxis (Grundmodul)	8 Tage
CAS Beratung in der Praxis (Aufbaumodul)	9 Tage
CAS Coaching Advanced	18 Tage
Führung in der Praxis	2 Tage + 7 × 3 Std.
Führung als Herausforderung	5 Tage
Unternehmenskultur	2 Tage
Konfliktmanagement	4 Tage
Mediation in der Berufspraxis	2 Tage
Verhandlungstraining	2 Tage
Die Führungskraft als «Coach»?	2 Tage
Mit Führung den demografischen Wandel gestalten	2 Tage

Persönlichkeit, Kommunikation & Sport

CAS Psychologisches & mentales Training im Sport	3 Semester
Emotionale Intelligenz I	2 Tage
Emotionale Intelligenz II	2 Tage
Persönlichkeit und Führung	3 Tage + 6 × 2 ½ Std.
Wirkungsvolle Moderation	2 Tage
Bewusster kommunizieren	5 × 3¼ Std.

Human Resources, Development & Assessment

MAS Human Resources Management	4 Semester
CAS Personalentwicklung & -diagnostik	18 Tage
CAS Teams erfolgreich steuern & begleiten	14 Tage
MAS Ausbildungsmanagement	5 Semester
CAS Ausbilder/in in Organisationen	2 Semester
CAS Didaktik-Methodik	14 Tage
CAS Beratung in der Praxis (Aufbaumodul), Vertiefung HR-Praxisfeld	9 Tage
Lernprozesse von Gruppen begleiten	4 ½ Tage
Interviewtechnik für die Personalselektion	2 Tage
Supervision für Ausbilder/innen	5 × ½ Tag

Berufs-, Studien- & Laufbahnberatung

MAS Berufs-, Studien- & Laufbahnberatung	4 Semester

Info und Anmeldung:
Telefon +41 58 934 83 33
info.iap@zhaw.ch
www.iap.zhaw.ch/weiterbildung

IAP Institut für Angewandte Psychologie, Merkurstrasse 43, Zürich

Zürcher Fachhochschule

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Master of Advanced Studies

MAS Coaching

CAS Coaching Praktiker/in
(15 ECTS)
Ihr Basiskurs für gute Beratung

CAS Coaching in Organisationen
(15 ECTS)
Coaching im Kontext von Organisationen

CAS Coaching Advanced
(15 ECTS)
Ihr professionelles Coachingprofil

CAS Prozessintegration und MAS Thesis
(15 ECTS)

Start im Frühjahr und Herbst.

Informieren Sie sich jetzt über den Quereinstieg in unser Master-Programm

www.coaching-studies.ch

BERUFSVERBAND FÜR SUPERVISION, ORGANISATIONSBERATUNG UND COACHING

B S O

SITZUNGSRAUM IM HERZEN VON BERN

Suchen Sie einen geeigneten Raum für Ihre nächste Sitzung oder eine Gruppenveranstaltung?
Die Geschäftsstelle des BSO liegt an zentraler Lage und ist gut erreichbar mit ÖV: nur wenige Gehminuten vom HB-Bern, im Monbijou-Quartier, vis-à-vis von Radio DRS. Wir vermieten unser Sitzungszimmer gerne halbe oder ganze Tage an BSO-Mitglieder und Zugewandte.

Infrastruktur
Raumgrösse: 26 m², geeignet für zirka 10 Personen.
Technik: Flipchart, Hellraumprojektor. Kaffeemaschine steht zur Verfügung. Lift vorhanden (2. Stock).

Tarife
Halber Tag für BSO-Mitglieder CHF 30.–.
Ganzer Tag für BSO-Mitglieder CHF 50.–.
Halber Tag für Nicht-Mitglieder CHF 60.–.
Ganzer Tag für Nicht-Mitglieder CHF 100.–.

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

Die Probleme von heute sind die Lösungen von gestern: Unsere Gesellschaft Ist derart komplex geworden, dass neue Denkrahmen für das Finden von Herangehensweisen und Lösungen nötig sind.

道DO
Karate
Yoga
Gewaltprävention
Beratung

Erstmals in der Schweiz:
Spiral Dynamics (SDi) Level 1 mit ValueMatch

SDi ist ein wissenschaftlich anerkanntes, international erprobtes Modell für integrales Schauen, Denken und Handeln. DO Beratung widmet sich auf verschiedenen Ebenen integralen Ansätzen. Wir möchten diesen Ansatz den Menschen in der Schweiz näher bringen.

Durch das Seminar
- erfahren Sie in persönlichen und professionellen Kontexten Klarheit und Sicherheit.
- gewinnen Sie ein besseres Verständnis für Ressourcen und Entwicklung Ihrer Klienten.
- ermöglichen Sie Ihrer Organisation komplexe Veränderungen zu begleiten und nachhaltig zu verankern.

Zielgruppe: Alle, die einen Beitrag zur Erneuerung der Gesellschaft leisten wollen.
Termin: Do, 22. bis Sa, 24. März 2012 in Zürich.
Seminarleitung: Paul Zuiker (NL) und Hans Ruijs (CH)
Info und Anmeldung: www.do-beratung.ch / 056 222 73 37

Perspektiven finden
Kompetenzen erweitern

perspectiva

Tetralemma | **1./2. Juni 2012**
Das Grundwerkzeug für Querdenker. Ein Workshop mit Dr. iur. Marco Ronzani.

Besser aufgestellt im Alltag | **15./16. August 2012**
Was Systemische Strukturaufstellungen für den Alltag hergeben. Ein Workshop mit Dr. iur. Marco Ronzani und Franziska von Blarer.

Hören Sie auf, nett zu sein, seien Sie echt!
30./31. August 2012
Einführung in die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg mit Dr. iur. Marco Ronzani.

Wie Gruppen und Teams spielend wachsen
26./27. September 2012
Theaterimprovisation für Beratung, Coaching, Mediation und Teambildung mit Franziska von Blarer.

www.perspectiva.ch

Ausbildungsinstitut **perspectiva**
Auberg 9 | 4051 Basel | 061 641 64 85 | info@perspectiva.ch

CURAVIVA weiterbildung

Praxisnah und persönlich.

Nachdiplomstudium Beratung in Veränderungsprozessen

Integrales Basisstudium (52 Tage)

November 2012 bis Oktober 2014, Luzern

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

Zusatzmodule für die BSO-Anerkennung

- **Werkstatt Supervision**
  April bis Oktober 2012 (12 Tage)
- **Werkstatt Coaching**
  September bis November 2012 (5 Tage)

Bestellen Sie die Detailprogramme oder besuchen Sie uns unter **www.weiterbildung.curaviva.ch**

CURAVIVA Weiterbildung Abendweg 1 6006 Luzern
Telefon 041 419 01 72 weiterbildung@curaviva.ch

Praxisraum in Winterthur

zu vermieten in Gemeinschaftspraxis

schöner, grosser, heller Praxisraum
Wartezimmer, Gemeinschaftsraum
Terrasse, Lift

2 Minuten vom Bahnhof Winterthur

Auskunft:
076 474 09 05
praxis@aurelia-verdieri.ch
www.aurelia-verdieri.ch

unsicherheitskompetenz – entscheiden in komplexen verhältnissen

best practice in beratung und führung:

www.systemische-impulse.ch

isi i s i