



Curriculum

Lehrgang Systemische Supervision & Coaching

Veranstalter



ASYS

Arbeitskreis für Systemische Sozialarbeit, Beratung und
Supervision

Paulinensteig 4a, 1160 Wien | Austria

<http://www.asys.ac.at>



Inhalt

1. Perspektiven	3
A. Didaktik	3
B. Durchlässigkeit	3
C. Grundprinzipien	4
2. Lernziele	5
A. Konkretisierung von Beratungskompetenz auf drei Ebenen	5
B. Vermittlung handlungsleitender Theorie	6
C. Entwicklung eines supervisorischen Funktionsverständnisses und Funktionsbewusstseins	6
D. Unterscheidung der Interaktionsebenen in der Supervision	7
3. Studienplan	8
4. Module	9
Grundlagen 1: Systemisch denken & handeln	9
Interaktionstraining	10
Grundlagen 2: Systemisch denken & beraten	11
Theorie und Praxis der Organisation	12
Kreatives Intervenieren	13
Supervision & Praxisreflexion	14
Interaktion 2: (Wechsel-)Wirkungen erfahren	15
Organisation 2: Akquise, Kontrakt, Erstgespräch	16
Was tun? – Methoden & Interventionen	17
Was tun, wenn...? - Konflikte, Fallen & andere Stichworte	18
Organisation 3: Mikropolitik – formelle & informelle Prozesse in Organisationen	19
Interaktion 3: Die eigene Persönlichkeit als Werkzeug	20
Alternative Theorien	21
Abschlussseminar	22
5. Praxisteil	23
6. Zielgruppe, Zulassung & Abschluss	24
7. Lernergebnisse	25
8. Literaturempfehlungen	27



1. Perspektiven

Kein Supervisionsprozess ist wie der andere –
kein Weg einer/eines AusbildungskandidatIn ist wie der andere!

A. Didaktik

Das ASYS- Entwicklungsteam – AusbilderInnen und Co-TrainerInnen - entwickelt seit 1990 permanent die systemische Didaktik von ASYS weiter und steht in ständigem Austausch.

Dadurch können wir den Prozess der Ausbildungsgruppen konsequent gemeinsam begleiten und besprechen. Die Lehrgangsgruppen werden zum Lernfeld, in dem die Teilnehmenden lernzielrelevante Erfahrungen machen, diese reflektieren und in professionelles Wissen übersetzen können.

Die dazu nötige Selbstorganisation, Selbsterfahrung und Entschleunigung werden von uns unterstützt. Wissensvermittlung verknüpft erworbenes Wissen mit persönlicher Erfahrung und kann so handlungsleitend wirksam werden.

Die TeilnehmerInnen können den Lernprozesses aktiv mitgestalten und reflektieren; und damit allmählich eine Professionalität entwickeln, der die eigene Persönlichkeit als Werkzeug für die Arbeit als SupervisorIn nützt.

B. Durchlässigkeit

Die Vielfalt und Unterschiedlichkeit von beruflichen wie persönlichen Entwicklungsgeschichten der Teilnehmenden sehen wir als nützliches Lernfeld für die Professionalisierung als SupervisorIn.

Dementsprechend arbeiten wir auf der Basis neuer systemischer und lerntheoretischer Ansätze, die formales und informelles Lernen verschränken und sich an – vorhandenen wie zu erwerbenden - Kompetenzen orientieren.

Besonderen Wert legen wir auf ausführliche persönliche Beratungsgespräche vor Beginn der Lehrgänge, in denen die je persönliche Berufsbiographie mit den Zugangsvoraussetzungen abgeglichen wird.

Für jene, die an einem akademischen Abschluss interessiert sind, kooperieren wir mit Partnern. Aufbauend auf dem ASYS-Lehrgang können folgende Upgrades erworben werden:

- ✓ Donau-Universität Krems: Master of Science (Psychosoziale Beratung),
<http://www.donau-uni.ac.at/de/studium/psychosozialeberatung/index.php>
- ✓ Universität Wien: MSc - Master of Science (Supervision und Coaching),
<http://www.postgraduatecenter.at/suco>

Der Lehrgang ist durch die Weiterbildungsakademie Österreich mit 15 ECTS Punkten akkreditiert (www.wba.or.at)



C. Grundprinzipien

Inhaltlich bezieht sich unser Konzept auf die systemischen Grundprinzipien:

- ✓ **Vernetzung:** Jedes Geschehen hängt mit allem zusammen, was rundherum geschieht. Ein Element alleine zu untersuchen, gibt verfälschte Ergebnisse.
- ✓ **Konstruktivistisches Paradigma:** Jede unterschiedliche Beschreibung erzeugt eine eigene Wirklichkeit.
- ✓ **Selbsterhaltung:** Zustände, die über längere Zeit existieren, haben einen Mechanismus, sich selbst aufrecht zu erhalten.
- ✓ **Zirkularität.** Das Ende einer Kausalkette ist selbst wieder Ursache für den nächsten Anfang.
- ✓ **Einbeziehung des Beobachters/der Beobachterin:** Die Trennung des Beobachters vom Beobachteten ist eine Fiktion: Wir müssen immer unsere eigenen Wirkungen mit bedenken.

AusbildungsberaterInnen

Dr. Michaela Judy, Wien, 06991 8917490, asys@aon.at

DSA Bernhard Lehr, Eichenbach(NÖ) und Wien, 06502515325, bernhard-lehr@wvnet.at

DSA Klemens Fraunbaum MA, OÖ, 0064 1332299, klemens@limitedition.at



2. Lernziele

Ziele des Lehrganges sind die Entwicklung einer fundierten Beratungskompetenz, eines supervisorischen Funktionsverständnisses und –bewusstseins sowie die Erarbeitung eines umfassenden theoretischen Gerüsts zur Erfassung von und Intervention in sozialen Situationen auf der Mikro-, Meso- und Makroebene.

ASYS hat an dem neuen europäischen Referenzmodell ECVision der ANSE (Association of National Organizations for Supervision in Europe) maßgeblich mitgearbeitet, und bezieht sich folgerichtig in der Beschreibung der Lernziele darauf..

Das Modell besteht aus einem Glossar sowie einem Kompetenzprofil für Supervision & Coaching – Instrumentarien, die auf Vergleichbarkeit für Supervision und Coaching in Europa abzielen.

Glossar wie auch Kompetenzprofil sind unter www.anse.eu/ecvision abrufbar.

A. Konkretisierung von Beratungskompetenz auf drei Ebenen

1. Professionelle Identität:

Verankerung von Beratungskompetenz in den persönlichen Einstellungen und Werthaltungen:

- ✓ Eigene Wertewahrnehmung & Reflexivität
- ✓ (Selbst-)Beobachtung (innere Distanznahme)
- ✓ Sichtweisen verändern (Perspektivwechsel)
- ✓ Ambiguitätstoleranz & Spannungsmanagement (Unsicherheit aushalten & nutzbar machen)
- ✓ Ethik und persönliches Qualitätsmanagement (Selbsteinschätzung und Selbstsorge)

2. Denken & Handeln in organisationalen Strukturen

Die theoretischen Eckpfeiler dieser Kompetenz orientieren sich an den Modellen:

Organisationskultur (Werte und Kulturen, Funktion, Rolle und Status gestalten, Führung)

- ✓ Mikropolitik (Die Kommunikation von Person-Arbeit-Organisation gestalten, formale und nichtformale Entscheidungsprozesse in Organisationen)
- ✓ Organisationsdynamik (Managing Diversity, Organisationstypen, Werte-Konflikte in Organisationen)

3. Intervenieren in sozialen Prozessen:

- ✓ Funktionale Positionierung (Auftragsklärung, Arbeitsbeziehung gestalten, Prozesse strukturieren, Evaluieren)
- ✓ Kommunikationsprozesse gestalten & Konflikte bearbeiten
- ✓ Woran orientiere ich meine Interventionen?
- ✓ Gestalten unterschiedlicher Settings
- ✓ Methoden und Techniken gezielt einsetzen
- ✓ Grundlagen der Arbeit mit Gruppen & Teams



B. Vermittlung handlungsleitender Theorie

Ein theoretisches Modell für die Supervision muss den/die SupervisorIn und den/die SupervisandIn in die Lage versetzen, Situationen so wahrzunehmen und zu beschreiben, dass für festgefahrene Strukturen Lösungen sichtbar werden.

Unter „Lösung“ verstehen wir an dieser Stelle dass - entsprechend Heinz von Foersters „ethischem Imperativ für Beratungssituationen“ – neue Sichtweisen erschlossen werden und damit die Zahl der Möglichkeiten erweitert wird. Zirkularität und Autopoiesis müssen in ihrer Genese und Funktionsweise verstanden und gehandhabt werden können.

Um diese ständige wechselseitige Vermittlung von Theorie und supervisorischer Praxis zu gewährleisten, arbeiten wir mit einer Lernarchitektur, die Theoriekonzepte jeweils in den Praxisbezug des vorangegangenen Seminars stellt.

Jedem erfahrungsorientierten Seminar folgt ein Theoriemodul. Diese Theoriemodule dienen dem Verankern theoretischer Modelle im eigenen supervisorischen Selbstverständnis.

Die Methodik-Seminare dienen dem Kennenlernen und Üben des Methodeninventars für die supervisorische Praxis. Im Zentrum steht die Fähigkeit des/der SupervisorIn, Sichtweisen einzuführen und zu verändern, neue Sichtweisen und Möglichkeiten zu erschließen.

Begleitend gestalten und integrieren die KandidatInnen in Peergroups das Gelernte je persönlich. Jede Peergroup bereitet eine Abschlusspräsentation vor, die im Abschluss-Seminar vorgestellt und kritisch gewürdigt wird.

C. Entwicklung eines supervisorischen Funktionsverständnisses und Funktionsbewusstseins

Formelle Funktionen sind Elemente der Struktur einer Beziehung, sie werden durch einen formalen Akt hergestellt.

Die formelle Funktion „SupervisorIn“ ist definiert durch die spezifische Balance von Abhängigkeit (vom Auftraggeber) und Unabhängigkeit (nicht Teil des Systems). Damit wird die/der SupervisorIn zur VermittlerIn zwischen den wie immer kommunizierten Ansprüchen der Arbeitswelt und jenen der Supervisanden.

Es muss der/dem SupervisorIn möglich sein, nicht die Symptome zu betrachten, sondern die Kommunikation der Symptome, die Metakommunikation so auf den Tisch zu legen, dass alle Beteiligten sich angenommen fühlen können (und nicht nur sollten).

Um dies leisten zu können, müssen SupervisorInnen über Klarheit über ihre eigene Funktion im Prozessgeschehen der Supervision verfügen, d.h. die formelle Funktion „SupervisorIn“ kennen und halten können.

Informelle Funktionen werden nicht „offiziell“ ausgeübt, sondern werden von jeder Gruppe/ Team selbst entwickelt, bilden so das Sample der gemeinsamen Definitionen der Beziehung.

Hier geht es für SupervisorInnen v.a. um Selbstreflexion, darum, die eigenen Verhaltensangebote zu kennen, bzw. jene Verhaltenserwartungen, auf die man vorzugsweise reagiert: Muster also, die sowohl Ressourcen als auch Fallen für den Beruf „Supervision“ sein können; die aber jedenfalls nicht mit der formellen Funktion „SupervisorIn“ verwechselt werden dürfen.



D. Unterscheidung der Interaktionsebenen in der Supervision

Besonderes Augenmerk ist auch zu legen auf die verschiedenen Interaktionsebenen, die in der Supervision zu bearbeiten sind:

- ✓ SupervisorIn und SupervisandInnen
- ✓ Beziehungen zwischen SupervisorIn und SupervisandIn außerhalb der Supervision (privat oder über Organisationen)
- ✓ SupervisorIn und AuftraggeberIn / Organisation und Vorgesetzte der SupervisandIn
- ✓ SupervisorIn und deren Eingebundenheit in Organisation / eigene Vorgesetzte
- ✓ SupervisandInnen untereinander,
- ✓ SupervisandInnen und deren Organisation / Vorgesetzte
- ✓ SupervisandInnen und KlientInnen
- ✓ SupervisandInnen und deren Privatsphäre
- ✓ Gesellschaftliche Einbettung aller o. g. Punkte (Werte, Normen, politische Situation und Entwicklung)



3. Studienplan

Seminare	AE Präsenz	AE Selbststudium
Grundlagen 1: Systemisch denken & handeln	24	20
Interaktionsanalyse	32	16
Grundlagen 2: Systemisch denken & beraten	32	27
Theorie und Praxis der Organisation	40	34
Kreatives Intervenieren	32	16
Supervision & Praxisreflexion	48	41
Interaktion 2: (Wechsel-)Wirkungen erfahren	38	32
Organisation 2: Akquise, Kontrakt, Erstgespräch	38	32
Theorie und Theorien zu Organisation 2	12	10
Was tun? – Methoden & Interventionen	38	32
Was tun, wenn...? - Konflikte, Fallen und andere Stichworte	24	20
Theorie und Theorien zu Konflikte & Fallen	12	10
Organisation 3: Mikropolitik – formelle & informelle Prozesse in Organisationen	38	32
Theorie und Theorien zu Organisation 3	12	10
Interaktion 3: Die eigene Persönlichkeit als Werkzeug	38	19
Alternative Theorien	12	10
Abschlussseminar	24	20
Gesamt-UE/Seminare	494	384
Praxisteil		
Lehrgangsbegleitende Theoriearbeit und Intervention in Peergroups	60	120
Peergroup-Coaching	4	4
Nachgewiesene eigene Lernsupervision	75	100
Nachgewiesene eigene Lehrsupervision	50	50
Abschlussarbeit*	6	450
Gesamt	689	1.108
Gesamt-AE Präsenzphasen & Selbststudium		1.797

* Präsenztermine mit der/dem BetreuerIn



4. Module

Grundlagen 1: Systemisch denken & handeln

Dieses Seminar vermittelt die Grundelemente systemischen Denkens und Handelns, nämlich:

- ✓ die umfassende Zusammenschau aller an Interaktionen beteiligten Geschehnisse,
- ✓ die zirkuläre Selbstreproduktion von Interaktionen und sozialen Strukturen (Autopoiesis),
- ✓ das konstruktivistische Paradigma, dass jede unterschiedliche Beschreibung eine unterschiedliche Wirklichkeit erzeugt,
- ✓ die Mitwirkung der Beobachterin/des Beobachters an den "Wirklichkeiten", die sie/er beobachtet, beschreibt und behandelt.

Lernziele

- ✓ Die TeilnehmerInnen kennen die systemischen Grundlagen der Kommunikation und lernen deren Handhabung als handlungsleitende Theorie kennen. Sie entwickeln eine persönliche Haltung als Basis für die spätere supervisorische Praxis.
- ✓ Spezielles Augenmerk wird auf das Erkennen der eigenen Mitverflechtung – als Grundlage jeder systemischen Handlungskompetenz - und auf die Entwicklung kreativer Lösungsansätze gelegt.

Inhalte

- ✓ Zirkuläres Denken
- ✓ (Selbst-)Reproduktion und Rückkoppelung
- ✓ Analyse von Strukturen
- ✓ Autopoiesis
- ✓ Wirkung von Be- und Zuschreibungen
- ✓ Wahrnehmung von Wahrnehmungsmustern
- ✓ Prinzipien der Veränderung

Methoden

Theorieinputs, erläuternde Übungen, Spiele, Fälle aus der Praxis der TeilnehmerInnen.

Literaturempfehlungen

von Foerster, H.; Pörksen, B. (2001): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Carl-Auer-Systeme.

Haley, J. (1987): Gemeinsamer Nenner Interaktion. Klett-Cotta.

Maturana, H.; Varela, F. (1990): Der Baum der Erkenntnis Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Goldmann.

Milowitz, W. (2009): Teufelskreis und Lebensweg - Systemisch denken im sozialen Feld. Vandenhoeck & Ruprecht.

von Schlippe, A.; Schweitzer, J. (2002): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 8. Auflage. Göttingen. Vandenhoeck & Ruprecht.



Interaktionstraining

In diesem Training geht es darum, die im Grundlagenworkshop entwickelten handlungsleitenden Modelle im aktuellen Gruppengeschehen am eigenen Leib erfahrbar zu machen.

Lernziele

- ✓ Die Teilnehmenden können die Rollen "BeteiligteR", "BeobachterIn" und "BeschreiberIn" bewusst handhaben und für das Wahrnehmen und Beschreiben von sozialen Interaktionen nutzen.
- ✓ Darüber hinaus üben sie die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle in sozialen Gebilden: Die gegenseitige Bedingtheit von Handlungen, Erwartungen, Beschreibungen, Gefühlen zwischen der je einzelnen Person und ihrer Umgebung. Gelernt wird ein möglichst gleichzeitiges Reflektieren dieser Thematik, während sich Interaktion abspielt.
- ✓ Sie erfahren und üben so Selbstreflexivität als Grundlage für supervisorisches Handeln. Die Teilnehmenden können Reflexion klar von Agieren trennen, unterscheiden und immer wieder zusammenfügen.

Inhalte

Zu diesem Zweck haben wir ein Design entwickelt, das Anregungen bezieht aus den Ursprüngen der Gruppendynamik und dem Gedanken des "Reflecting Process" von Tom Andersen.

In einem sich mehrfach wiederholenden Dreierschritt wird die Thematik "Interaktion im Hier und Jetzt" in den Trainingsgruppen erlebt, von Forschungsgruppen reflektiert und beschrieben, schließlich in der Versammlung der TrainerInnen und TeilnehmerInnen öffentlich reflektiert und wiederum in den Trainingsgruppen von den TeilnehmerInnen im Hier und Jetzt bearbeitet.

Methoden

Gruppendynamik, "Reflecting Process" nach Tom Andersen. In den Trainingsgruppen sind die TrainerInnen – methodisch an der Gruppendynamik orientiert - beratend und begleitend anwesend.

Literaturempfehlungen

Andersen, T. (Hrsg.) (1996): Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über die Dialoge. Verlag Modernes Lernen.

Benne, K. D. (1972): Geschichte der Trainingsgruppe im Laboratorium. In: Bradford, L. P.; Gibb, J. R.; Benne, K. D. (Hrsg.): Gruppentraining, T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode. Klett-Cotta, S. 96f.



Grundlagen 2: Systemisch denken & beraten

Dieses Seminar vermittelt die Grundelemente systemischen Denkens und Beratens, sowie grundlegende Methoden systemischen Arbeitens.

Lernziele

- ✓ Die Teilnehmenden verstehen das Wirkprinzip von Rückkopplungen in der Anwendung.
- ✓ Sie kennen einige Interventionsformen, die auf diesem Prinzip aufbauen und verstehen deren Anwendungen.
- ✓ Sie haben Ideen, wie sie selbst solche Interventionen gezielt einsetzen können.

Inhalte

- ✓ Koppelung von intraindividuellen und interindividuellen Rückkopplungen
- ✓ zirkuläres Fragen
- ✓ Prinzipien der Veränderung
- ✓ Theorie der "paradoxen" Intervention
- ✓ Grundlagen und Auswirkungen des reflektierenden Gesprächs

Methoden

Theorieinputs, erläuternde Übungen, Spiele und Fälle aus der Praxis der TeilnehmerInnen.

Literaturempfehlungen

Andersen, T. (Hrsg.) (1996): Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über die Dialoge. Verlag Modernes Lernen.

Brandau, H. (Hrsg.) (1991): Supervision aus systemischer Sicht. Müller.

Selvini-Palazzoli, M.; u.a. (2003): Paradoxon und Gegenparadoxon. Klett-Kotta.

de Shazer, Steve (1993): Der Dreh. Auer.

Jong, P. de; Berg, I. K. (1998): Lösungen (er-)finden. Verlag Modernes Lernen.

Milowiz, W. (2009): Teufelskreis und Lebensweg - Systemisch denken im sozialen Feld. Vandenhoeck & Ruprecht.

Watzlawick P.; Weakland J. H.; Fisch R. (o.J.): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Huber Verlag.



Theorie und Praxis der Organisation

Die Auseinandersetzung mit Organisationen nimmt in jedem Arbeitsfeld einen besonderen Stellenwert ein. Praktisch alle beruflichen Tätigkeiten spielen sich in dem Spannungsfeld zwischen Einzelnen, Teams, Organisationen und Gesellschaft ab.

Daher ist dieses Seminar eine Mischung aus Theorie der Organisation und einem Planspiel, in dem Organisationsprozesse gleichzeitig erfahren, erfasst und gesammelt werden.

Lernziele

- ✓ Die Teilnehmenden erfahren, wie sich Dynamiken und Steuerungsmöglichkeiten in einer Organisation gegenseitig bedingen.
- ✓ Sie gestalten Organisationsprozesse selbst und erarbeiten gemeinsam Erkenntnisse über die sich abspielenden individuellen und sozialen Vorgänge
- ✓ Der Focus in Bezug auf die supervisorische Entwicklung der Teilnehmenden ist, Handlungsoptionen und persönliche Handlungsstrategien in unterschiedlichen Funktionen im Spannungsfeld zwischen Einzelnen, Teams, Leitung und Auftraggebern umzusetzen, zu erweitern und zu üben.
- ✓ Die persönlichen Erfahrungen des ständigen Bewirkens und Bewirkt-Werdens sowie das gesammelte Wissen Aller erfahren so eine Neubestimmung unter dem Fokus des Intervenierens in organisationalen Prozessen.

Inhalte

- ✓ Der Aufbau beginnt mit einer Wissenssammlung in Kombination mit theoretischen Inputs. Über Teambildungsprozesse wird in ein Planspiel übergeleitet.
- ✓ In diesem Planspiel wird das Lernsetting selbst zum Experimentierfeld. Organisationsprozesse werden im Rahmen einer fiktiven Organisation erfahrbar.
- ✓ Der dritte Schritt ist die Aufarbeitung des Planspiels, orientiert an den Fragen:
 - Wie findet Kooperation zwischen Teammitgliedern und Umwelt statt?
 - In welchem Verhältnis stehen individuelle Einflussmöglichkeiten zu strukturellen Rahmenbedingungen und vorhandenen Ressourcen?
 - Welche Handlungsoptionen erlaubt die Eigendynamik eines Systems?
 - Wie werden Eigendynamiken von Organisationen durch (individuelle) Interessen gesteuert?
 - Welche (Selbst-)Organisationsformen fördern Kooperationen, die als gelungen wahrgenommen werden?

Methoden

Theorie der Organisation, Gruppen-/Organisationsdynamik, Planspiel, interaktive Theorieentwicklung.

Literaturempfehlungen

Fatzer, G.; Rappe-Giesecke, K.; Looss, W. (1999): Qualität und Leistung von Beratung. Edition Humanistische Psychologie.

Froschauer, U. (2012).: Organisationen in Bewegung. Facultas.wuv



Kreatives Intervenieren

In diesem Seminar wird geübt, aus eingefahrenen Geleisen auszubrechen und zu neuen Lösungen zu finden. In weitgehend spielerischer Form findet eine Auseinandersetzung mit den eigenen Grenzen, mit dem Überschreiten derselben und der damit verbundenen neuen Form von Verantwortung statt.

Lernziele

- ✓ Aus eingefahrenen Geleisen ausbrechen
- ✓ Selbst neue Lösungen finden können
- ✓ Die eigenen Grenzen überschreiten

Inhalte

In teilweise supervisorischer Form wird mit Übungen, Rollenspielen und anderen Methoden immer wieder der Rahmen gewohnter Methodik durchbrochen und die Ergebnisse auf ihre Wirksamkeit und Brauchbarkeit überprüft.

Schwerpunkte dabei sind:

- ✓ Man kann sich mit jeder Vorgangsweise auch festfahren
- ✓ Eigene Grenzen überschreiten
- ✓ Vielfalt statt Einengung
- ✓ Das Erwartete tun
- ✓ Respektlosigkeit
- ✓ „angemessen ungewöhnlich“ (T. Andersen)

Methoden

Systemische Ansätze, Psychodrama, Gestaltpädagogik.

Literaturempfehlungen

Andolfi, M.; u.a. (1986): Das Spiel in der Maske. Therapeutischer Wandel in rigiden Systemen. Klett-Cotta.

Cecchin, G.; Lane, G.; Ray, W. A. (1993): Respektlosigkeit. Eine Überlebensstrategie für Therapeuten. Auer Verlag.

Fischer, R. (2005): Es gibt noch vieles hier zu sehen... BASYS – Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision, Lfd. Nr. 19; Heft 2/2005.

Moreno, J. I. (1997): Gruppenpsychotherapie und Psychodrama. Einleitung in Theorie und Praxis. Thieme.



Supervision & Praxisreflexion

Die etwa einjährige begleitenden Supervision & Praxisreflexion stellt den entscheidenden Schritt zur Integration des Gelernten und zum Übergang zur Aufnahme eigener supervisorischer Praxis dar.

Damit wird dieses Angebot zugleich als auch Zwischenbilanz für die Teilnehmenden nutzbar gemacht, die es ermöglicht, individuell unterschiedliche Lerntempi und die Aufnahme eigener Lernsupervisionen sowohl in ihrer Bedeutung für die Einzelnen als auch für die Dynamik in der Ausbildungsgruppe immer wieder zu bearbeiten.

Lernziele

- ✓ Handhabung der gelernten systemischen Modelle und Vorgangsweisen in der Praxis einüben und erweitern;
- ✓ den je eigene Stil und die je eigene Methodik als SupervisorIn entwickeln.

Inhalte

- ✓ Anhand von Falldarstellungen und sonstigen relevanten Situationen, die von den TeilnehmerInnen mitgebracht werden, wird das gelernte Denk- und Methodeninventar auf die eigene Praxis angewendet.
- ✓ Darüber hinaus werden die neuesten theoretischen Ansätze besprochen und in ihrer Umsetzung erprobt.
- ✓ Dafür steht neben den Inputs des/der SupervisorIn/s die umfangreiche, jeweils auf dem neuesten Stand befindliche ASYS-Bibliothek zur Verfügung, die von den TeilnehmerInnen intensiv genutzt werden soll.

Die Supervision & Praxisreflexion wird in Gruppen von nicht mehr als 12 Personen durchgeführt. Je nach Wohnort und Möglichkeiten der TeilnehmerInnen kann diese in halbtägigen oder ganztägigen Einheiten durchgeführt.

Literaturempfehlungen

Belardi, N. (2002): Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. Beck.

Ebert, W. (2001): Systemtheorien in der Supervision. Leske + Budrich.

von Schlippe, A.; Schweitzer, J. (2002): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 8. Auflage. Göttingen. Vandenhoeck & Ruprecht.

Steven, M. (2000): Mein Weg zum Supervisor, Ein Leittext-Lern-Programm zur Selbstevaluation zukünftiger und praktizierender Supervisoren und Coaches. Verlag Humanes Lernen.



Interaktion 2: (Wechsel-)Wirkungen erfahren

Ehe die Teilnehmende in ihre eigene supervisorische Praxis einsteigen, ist dieses Seminar noch einmal der Selbsterfahrung in der Gruppe gewidmet.

Lernziele

- ✓ Die Teilnehmenden können die (Wechsel-)Wirkungen des eigenen Handelns auf andere und damit wieder auf sich selbst wahrnehmen und benennen:
- ✓ Sie können aus der Erfahrung des Bewirkens und Bewirktwerdens in jedem Interaktionskontext das eigene Handeln auf den Ebenen Ich-Du-Gruppe-Umfeld bewusster gestalten.

Methode

Gruppendynamische Basisgruppe.

Literaturempfehlungen

Antons, K. (2000): Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken. Hogrefe.

Luft, J. (1993): Einführung in die Gruppendynamik. Fischer.

Rechtien, W. (1999): Angewandte Gruppendynamik. Beltz.

Teutsch, H.-R. (2000): Gruppendynamik zwischen Veränderungsanspruch und Anpassungswirklichkeit. In: Majce-Egger, M.; Trotz, R.: Die Macht begehren. Studien Verlag.



Organisation 2: Akquise, Kontrakt, Erstgespräch

Das Seminar nimmt Supervision im Kontext von Organisationen und Institutionen in den Blick.

Ziel ist die Klärung der Funktion der Supervisorin/des Supervisors im komplexen Spannungsfeld organisationaler Strukturen.

Lernziele

- ✓ Die Teilnehmenden kennen die unterschiedlichen Beratungsformate und können sie klar abgrenzen;
- ✓ Sie können Erstgespräch gestalten und Anliegen klären;
- ✓ Sie können Akquise im Dreieckverhältnis Auftraggeber - SupervisandInnen - SupervisorIn gestalten;

Inhalte

- ✓ Was ist der Auftrag an die Supervision, wie ist er zu klären?
- ✓ Orientierung und Abgrenzung von Supervision zu Coaching (als spezifische Fokussierung von Supervision auf themenspezifische Unterstützung sowie Vermittlung von skills), Organisationsentwicklung, Lebensberatung, Therapie.
- ✓ Rahmenbedingungen von Supervision, Settings (Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision)
- ✓ Klärung von Funktion, Rolle, Person sowie Leitungsstrukturen im Organisationskontext
- ✓ Wieweit kann/muss ich Faktoren wie Umfeld, Rahmenbedingungen, KlientInnen, Gender, Normen und Werte klären?
- ✓ Akquisition & Kontrakt in unterschiedlichen Settings (Auftragsklärung, Dreiecksvertrag, etc.)
- ✓ Markt und Marketing für Supervision
- ✓ Theorie & Theorien: Organisationstheorie und funktionale Positionierung von Beratungskompetenz und Beratungsleistung in der Supervision.

Methoden

Theorieinputs, Rollenspiele, Übungen.

Literaturempfehlungen

Fatzer, G.; Rappe-Giesecke, K.; Looss, W (1999): Qualität und Leistung von Beratung. Edition Humanistische Psychologie.

Schein, E. H. (2003): Organisationskultur. EHP.

Schwing, R.; Fryszer, A. (2007): Systemisches Handwerk. Werkzeuge für die Praxis. Vandenhoeck & Ruprecht.



Was tun? – Methoden & Interventionen

Dieses Seminars dient - gezielt mit Focus auf die supervisorische Erfahrung und Praxis der Teilnehmenden - der Vertiefung und Erweiterung des supervisorischen Methodeninventars. Die Teilnehmenden lernen, das bisher Erlebte selbst anzuwenden und über Interventionen zu entscheiden und zu setzen.

Lernziele

- ✓ Die Teilnehmenden können das bisher erlebte supervisorische Methodeninventar selbst in der Praxis einsetzen;
- ✓ Sie können über Interventionen entscheiden und sie angemessen setzen.

Inhalte

- ✓ Gestaltung und Rahmen von Beratungsgesprächen
- ✓ Fragetechniken
- ✓ Sichtweisen einführen und verändern
- ✓ Lösungssicht versus Problemsicht
- ✓ Spiegelphänomene
- ✓ Sculpting
- ✓ Rollenspiel
- ✓ reflektierender Prozess
- ✓ zirkuläres Fragen
- ✓ Reframing
- ✓ Symptomverschreibung

Methoden

Theorieinputs, Rollenspiele, Übungen, , Fälle aus der Praxis der TeilnehmerInnen.

Literaturempfehlungen

Brandau, H. (Hrsg.) (1991): Supervision aus systemischer Sicht. Müller.

Jong, P. de & Berg, I. K. (1998): Lösungen (er-)finden. Verlag Modernes Lernen.

Milowiz, W. (2009): Teufelskreis und Lebensweg - Systemisch denken im sozialen Feld. Vandenhoeck & Ruprecht.

Schwing, R.; Fryszer, A. (2007): Systemisches Handwerk. Werkzeuge für die Praxis. Vandenhoeck & Ruprecht.



Was tun, wenn...? - Konflikte, Fallen & andere Stichworte

In diesem Seminar geht es um Supervision als Intervention bei Konflikten. Basis sind Erfahrungen der TeilnehmerInnen im eigenen beruflichen Umfeld als auch mit ersten Supervisionserfahrungen im Konfliktmanagement.

In weiterer Folge geht es aber auch um Fallen und Hürden, die jeder Supervisionsprozess für die Supervisorin/den Supervisor bereithält, um Grenzen der Supervisorin/des Supervisors, und um die Abgrenzung von beruflichem und/oder persönlichem Nutzen.

Lernziele

- ✓ Die Teilnehmenden verstehen, wie Compliance, die nötige Kooperationsbasis für die Arbeit, entsteht und können sie aktiv fördern.
- ✓ Sie erfahren, wie mit Konflikten gearbeitet werden kann;
- ✓ Sie setzen Supervisionsvereinbarungen und Verträge als erstes Mittel zur Konfliktbearbeitung ein;
- ✓ Sie kennen ihre eigene Fallen und Hürden im Supervisionsprozess und entwickeln Ideen, wie sie kreativ genutzt werden können.

Inhalte

- ✓ Supervisionsvereinbarungen und Verträge als Konfliktprävention;
- ✓ Fallen und Hürden im Supervisionsprozess
- ✓ Anwendung von Methoden aus der Mediation als auch Abgrenzung zur Mediation
- ✓ Bewusster Umgang mit Sprache
- ✓ Konflikttheorien
- ✓ Konfliktmanagement
- ✓ Systemisches Denken zu Konflikten (dysfunktionale Interaktionskreisläufe, Eskalation)
- ✓ Krisenintervention
- ✓ Lösungsorientierte Beratung

Methoden

Theorieinputs, Rollenspiele, Übungen, Fälle aus der Praxis der TeilnehmerInnen.

Literaturempfehlungen

Thiel, S.; Widder; W. (2003): Konflikte konstruktiv lösen. Ein Leitfaden für Teammediation. Luchterhand.

Lakoff, G.; Johnson, M. (1998): Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern. Carl-Auer.

Cecchin, G.; Lane, G.; Ray, W. A. (2002): Respektlosigkeit. Eine Überlebensstrategie für Therapeuten.

Brüderlin, Rolf, Käser, Franz (2013): Wie Beratung wirken kann. Neun Masterthesen zu einem komplexen Thema. facultas.wuv



Organisation 3: Mikropolitik – formelle & informelle Prozesse in Organisationen

In diesem Organisationsmodul geht es um das Zusammenspiel formeller und informeller Strukturen in Organisationen, um die Reproduktion von Organisationskulturen, und um ihre Handhabung in der Supervision.

Lernziele

- ✓ Die Teilnehmenden können implizite und explizite Normen und Werte in Organisationen erkennen;
- ✓ Sie können mikropolitisch Handeln praktisch erkennen sowie theoretisch einordnen.
- ✓ Sie können den Reflexionsprozess über Normen und Werte fördern;
- ✓ Sie können Wertschätzung des Vorhandenen ebenso vermitteln wie Veränderungsimpulse setzen.

Inhalte

- ✓ Normen- und Wertefelder und ihr Einfluss, insbesondere in Bezug auf Widersprüche zwischen impliziten und expliziten Normen und Werten.
- ✓ Psychodynamik in Organisationen
- ✓ Intervenieren in sozialen Prozessen:
 - Welche formalen und nichtformalen Entscheidungsprozesse halten das System aufrecht?
 - Wo entstehen dadurch Konflikte, Widersprüche?
- ✓ Woran orientiere ich meine Interventionen?
- ✓ Auf dem Hintergrund des bereits Gelernten wird die supervisorische Praxis der Teilnehmenden in unterschiedlichen organisationalen Zusammenhängen sowie Settings (Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision) in ihren jeweiligen Besonderheiten beleuchtet.
- ✓ Der Theorieblock orientiert sich am Schwerpunkt Mikropolitik und ihrer Handhabung in unterschiedlichen supervisorischen Settings.

Methoden

Theorieinputs, interaktive Theorieentwicklung, Rollenspiele, Übungen, , Fälle aus der Praxis der TeilnehmerInnen.

Literaturempfehlungen

- Doppler, K.; Lauterburg, Ch. (1995): Change Management. Campus.
- Froschauer, U. (2012): Organisationen in Bewegung: Beiträge zur interpretativen Organisationsanalyse. Facultas.wuv
- Neuberger, O. (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung. UTB.
- Schein, E. H. (2003): Organisationskultur. EHP.
- Wimmer, R. (2004): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Carl-Auer-Systeme Verlag.



Interaktion 3: Die eigene Persönlichkeit als Werkzeug

Das Selbsterfahrungsmodul am Ende des Lehrgangs fokussiert auf die Persönlichkeit der Supervisorin/des Supervisors als Werkzeug.

Lernziele

- ✓ Die Teilnehmenden können eigene Werte, Haltungen, Glaubenssätze benennen und als Instrument in der supervisorischen Arbeit einsetzen;
- ✓ Sie kennen ihre eigene Verantwortlichkeit und Ethik und handeln danach;
- ✓ Sie erkennen ihre eigenen Hidden Agendas und die der Anderen sowie deren Wirkungen im Interaktionsprozess.

Inhalte

Selbsterfahrung

Literaturempfehlungen

Berne, E. (2007): Was sagen Sie, nachdem Sie Guten Tag gesagt haben? Fischer.

Freud, S. (1967): Jenseits des Lustprinzips. Gesammelte Werke Bd. 13. Fischer.

Milowiz, W. (19756): Neurophysiologie und Wiederholungszwang. Materialien der LK III Heft 3, Seite 18- 35.

Steiner, C. M. (2005): Wie man Lebenspläne verändert. Die Arbeit mit Skripts in der Transaktionsanalyse. Junfermann.



Alternative Theorien

Ziel ist, mit den Teilnehmenden abschließend epistemologische und methodologische Vergleichsebenen zu Referenztheorien zu erarbeiten.

Fokussiert wird insbesondere auf psychoanalytische & gruppodynamische Konzepte. Dies dient der Fähigkeit der Re-Kontextualisierung des in der Ausbildung Gelernten und soll die Eigenpositionierung in der Profession des Supervisors / der Supervisorin unterstützen.

Lernziele

- ✓ Die Teilnehmenden kennen epistemologische und methodologische Vergleichsebenen zu psychoanalytischen & gruppodynamischen Referenztheorien;
- ✓ Sie können Konzepte des Unbewussten sowie von Übertragung & Gegenübertragung flexibel in der eigenen supervisorischen Praxis einsetzen;
- ✓ Sie können Konzepte des Managing Gender & Diversity auf ihre supervisorische Praxis anwenden.

Inhalte

- ✓ Psychoanalytische & gruppodynamische Konzepte, bezogen auf die Vergleichsebenen
- ✓ Konzepte des Unbewussten
- ✓ Übertragung & Gegenübertragung
- ✓ Verhältnis von Individuum-Gruppe-Gesellschaft.
- ✓ Neue Konzepte des Managing Gender & Diversity.
- ✓ Überprüfung der Brauchbarkeit der Konzepte für die supervisorische Praxis.

Literaturempfehlungen

<http://de.wikipedia.org/wiki/Erkenntnistheorie>

Foulkes, S. H. (1992): Gruppenanalytische Psychotherapie. Pfeiffer.

Freud, S. (1969): Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse. Gesammelte Werke Bd.1. S.Fischer.

Fürstenau, P. (2002): Psychoanalytisch verstehen. Systemisch denken. Suggestiv intervenieren. Klett-Cotta.

Judy, M.(2004): Tango tanzen. Psychoanalytische und systemische Konzepte zu Übertragung & Gegenübertragung. In : Brush up your Tools.

Judy, M. (2005): Unterschiede machen. In: Hartmann, G.; Judy, M. (Hrsg.): Unterschiede machen. Managing Gender & Diversity in Organisationen und Gesellschaft. Edition Volkshochschule. Seite 57- 80.

Maturana, H.; Varela, F. (1990) Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Goldmann.



Abschlussseminar

Das Seminar stellt den Abschluss der Lehrgangsguppe dar.

Danach leisten die TeilnehmerInnen je einzeln die Arbeit in Lern- und Lehrsupervisionen sowie die Abschlussarbeit.

Lernziel

Ressourcen für den Transfer der eigenen und gemeinsamen Lernerfahrung zur Verfügung stellen.

Inhalte:

Peergroup-Präsentationen: Die lehrgangsbegleitenden Peergroups erarbeiten zusätzlich zur je individuellen Abschlussarbeit eine gemeinsame Präsentation zum Thema "Mein persönliches Supervisionskonzept". Diese Erkenntnisse und Ergebnisse werden im Rahmen einer Präsentation im Abschluss-Workshop vermittelt.

Die Präsentationen werden von TrainerInnen und KollegInnen gemeinsam gewürdigt, evaluiert und validiert.



5. Praxisteil

Peergroups

In der Mitte des Lehrgangs bilden sich Peergroups.

Aufgabe der Peergroups ist:

- ✓ In Form von theoretischem und intervisorischem Austausch
- ✓ Erkenntnisse zum Thema “Mein persönliches Supervisionskonzept“ – theoretisch, methodisch oder im Rahmen eines Projektes – zu erarbeiten und zu diskutieren.
- ✓ Diese Erkenntnisse und Ergebnisse im Rahmen einer Präsentation im Abschluss-Workshop zu vermitteln.
- ✓ Dafür ein geeignetes Vermittlungsdesign zu finden und umzusetzen.

Peergroup-Coaching

Jeder Peergroup stehen vier Coaching-Stunden bei einer/einem AusbilderIn zur Verfügung.

Lehrsupervision

Für den Abschluss des Lehrgangs sind mindestens 50 UE Lehrsupervision von zumindest drei Supervisionsprozessen im Gesamtumfang von 75 UE nachzuweisen.

LehrsupervisorInnen sind vor Beginn der Lehrsupervision an ASYS zu melden; LehrsupervisorInnen müssen sowohl von ASYS als auch der ÖVS in dieser Funktion anerkannt sein. Die/Der LehrsupervisorIn muss nach Abschluss der Lehrsupervision den erfolgreichen Abschluss ASYS gegenüber bestätigen.



6. Zielgruppe, Zulassung & Abschluss

Zielgruppen

Menschen aus verschiedensten Arbeitsfeldern, insbesondere Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Bildung, Gesundheit, Personalentwicklung, Personalvertretung.

- ✓ Teilnehmerzahl: 8- 16
- ✓ Zulassung
- ✓ Mindestalter 27 Jahre, Berufspraxis mindestens 5 Jahre.
- ✓ Abgeschlossene human- oder sozialwissenschaftlich fundierte Ausbildung (Universität, Fachhochschule, Akademie) oder ein dokumentiertes Äquivalent.
- ✓ Einschlägige Vorbildung in Selbsterfahrung und für die Supervision relevante Weiterbildung zusätzlich zur Berufsausbildung (mindestens 60 Stunden).
- ✓ 60 Stunden Supervisionserfahrung im Einzel- und Mehrpersonen- Setting in den letzten 10 Jahren.

Anmeldung

- ✓ Sie bewerben sich mit dem ausgefüllten Anmeldeformular bei ASYS (<http://asys.ac.at> oder anfordern unter Tel.: ++43 1 9844244;
- ✓ Sie führen ein persönliches Beratungsgespräch mit einer/einem AusbildungsberaterIn;
- ✓ Sie erhalten eine Anmeldebestätigung;
- ✓ Sie nehmen am Einführungsseminar teil;
- ✓ Sie unterzeichnen den Ausbildungsvertrag.

Abschluss

Für den Abschluss sind die Präsenz bei mindestens 80% der Seminare sowie die volle Erfüllung des Praxisteils erforderlich.

Jede/r TeilnehmerIn schließt den Lehrgang mit einer schriftlichen Diplomarbeit ab, die eine gründliche Auseinandersetzung mit einem Fall, einem Tätigkeitsfeld oder einer grundsätzlichen Frage systemischer Supervision darstellt. Die Arbeit wird in Form eines in sich geschlossenen wissenschaftlichen Textes abgefasst, und umfasst mindestens 30 Seiten. Diese Arbeiten sind ebenso als Abrundung der Auseinandersetzung der TeilnehmerInnen zu verstehen wie auch als Beitrag zur Entwicklung einer systemisch-supervisorischen Theorie. Sie sollen daher einerseits das Verständnis der/des KandidatIn für die Systemische Supervision belegen, andererseits als Artikel über Systemische Supervision publizierbar sein. Jede Abschlussarbeit wird von eine/r BegutachterIn aus dem Ausbildungsteam betreut und beurteilt. Bei Differenzen wird ein/e andere AusbilderIn als ZweitgutachterIn beigezogen.

Der Lehrgang schließt mit dem Diplom für Systemische Supervision & Coaching.



7. Lernergebnisse

Lernergebnisse verstehen wir in Übereinstimmung mit der Definition des EQF als Aussagen darüber, was Lernende wissen, verstehen und in der Lage sind zu tun, nachdem sie einen Lernprozess abgeschlossen haben. (Vgl. CEDEFOP: USING LEARNING OUTCOMES; European Qualifications Framework Series: Note 4; S.12)

Lernergebnisorientierte Beschreibung steht in Bezug auf Beratungsberufe vor besonderen Herausforderungen, die im Folgenden kurz umrissen werden sollen.

Fast alle relevante Forschung zu Supervision & Coaching beschreibt die Arbeitsbeziehung als hauptsächlichen Wirkfaktor. Wie in allen Berufen die an und mit Beziehung arbeiten, kommt der professionellen Haltung der/des SupervisorIn/Coaches besondere Bedeutung zu.

So ist es nicht damit getan, die persönlichen Fähigkeiten von SupervisorInnen/Coaches zu beschreiben, es geht in hohem Maße darum, diese Beziehungen zu charakterisieren. Im Falle von Supervision und Coaching geht es um Beziehungen, die an den Schnittstellen intervenieren, wo Menschen in ihren spezifischen funktionalen und sozialen Rollen und ihren Arbeitsfeldern sichtbar werden.

ASYS orientiert sich am Kompetenzprofil der ÖVS, das seinerseits das ECVision-Kompetenzprofil für Supervision & Coaching zur Grundlage hat.

Die Kompetenzfelder nach dem ECVision-Kompetenzprofil für Supervision & Coaching

Professionelle Haltung

Reflexionsvermögen

- ✓ Integration von Theorie und Praxis
- ✓ Ambiguitätstoleranz

Ethik

Qualitätsentwicklung

- ✓ Sicherstellen beruflicher Weiterentwicklung
- ✓ Sicherstellen persönlicher Weiterentwicklung
- ✓ Mitarbeiten an professionellen Standards und Entwicklungen

Perspektive auf Person, Arbeit und Organisation

- ✓ Unterschiedliche persönliche, berufliche und organisatorische Werte und Kulturen einbeziehen
- ✓ Funktion, Rolle und Status innerhalb einer Organisation gestalten
- ✓ Auf Führung fokussieren



Professionelles Verhalten

Arbeitsbeziehung gestalten

- ✓ Auftragsklärung
- ✓ Prozesse strukturieren
- ✓ Evaluieren

Entwicklung fördern

- ✓ Berufliche Entwicklung fördern
- ✓ Veränderung ermöglichen
- ✓ Lernen fördern

Komplexe Kommunikation steuern

- ✓ Den eigenen Kommunikationsstil professionell nutzen
- ✓ Kommunikationsprozesse gestalten
- ✓ Die Kommunikation von Person-Arbeit-Organisation gestalten
- ✓ Spannungen, Brüche und Konflikte halten und bearbeiten

Umgang mit Vielfalt

- ✓ Diversity-Bewusstsein
- ✓ Macht, Hierarchie und Diskriminierung handhaben

Handwerkszeug, Techniken und Methoden gezielt einsetzen

- ✓ Gestalten unterschiedlicher Settings
- ✓ Methoden und Techniken einsetzen

Download des detaillierten ECVision-Kompetenzprofils:

[.http://www.anse.eu/tl_files/ecvision/dokuments/ECVision_Kompetenzprofil.pdf](http://www.anse.eu/tl_files/ecvision/dokuments/ECVision_Kompetenzprofil.pdf)



8. Literaturempfehlungen

Grundlagenliteratur

Andersen, T. (Hrsg.) (1996): Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über die Dialoge. Verlag Modernes Lernen.

Cecchin, G.; Lane, G.; Ray, W. A. (1993): Respektlosigkeit. Eine Überlebensstrategie für Therapeuten. Auer Verlag.

ECVision. A European Glossary of Supervision and Coaching.
<http://www.anse.eu/ecvision/products.html>

von Foerster, H.; Pörksen, B. (2001): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Carl-Auer-Systeme Verlag.

Furmann, B.; Ahola, T. (2001): Die Zukunft ist das Land, das niemandem gehört... Probleme lösen im Gespräch. Klett-Cotta.

Jong, P. de; Berg, I. K. (1998): Lösungen (er-)finden. Verlag Modernes Lernen.

Milowiz, W. (2009): Teufelskreis und Lebensweg - Systemisch denken im sozialen Feld. Vandenhoeck & Ruprecht.

von Schlippe, A.; Schweitzer, J. (2002): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 8. Auflage. Göttingen. Vandenhoeck & Ruprecht.

Schwing, R.; Fryszer, A. (2007): Systemisches Handwerk. Werkzeuge für die Praxis. Vandenhoeck & Ruprecht

Senge, P.M. (2011): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Schäffer & Poeschel

Simon, F.B. (2012): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Carl Auer.

Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. (2011): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Verlag Hans Huber

Weiterführende Literatur

Andolfi, M.; u.a. (1986): Das Spiel in der Maske. Therapeutischer Wandel in rigiden Systemen. Klett-Cotta.

Antons, K. (2000): Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken. Hogrefe.

Bandler, R.; Grinder, J. (1982): Kommunikation und Veränderung. Junfermann.

Belardi, N. (2002): Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. Beck.

Belardi, N. (2001): Supervision, Organisationsentwicklung, Evaluation. Innovationen für Non-Profit-Einrichtungen. Verlag Dr. Kovac.

Berne, E. (2007): Was sagen Sie, nachdem Sie Guten Tag gesagt haben? Fischer.

Bradford, L. P.; Gibb, J. R.; Benne, K. D. (Hrsg.) (1972): Gruppentraining, T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode. Klett-Cotta.

Brüderlin, Rolf, Käser, Franz (2013): Wie Beratung wirken kann. Neun Masterthesen zu einem komplexen Thema. facultas.wuv



- Buchinger, K. (1999): Die Zukunft der Supervision, Die Zukunft der Arbeit. Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Buchinger, K. (1997): Supervision in Organisationen. Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Brandau, H.; Schüers, W. (1995): Spielbuch und Übungsbuch zur Supervision. Otto Müller Psychologie.
- Brandau, H. (Hrsg.) (1991): Supervision aus systemischer Sicht. Müller.
- Doppler, K.; Lauterburg, Ch. (1995): Change Management. Campus.
- Ebert, Wolfgang (2001): Systemtheorien in der Supervision. Leske + Budrich Verlag.
- Dörner, D. (o.J.): Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen.
- Fallner, H.; Pohl, M. (2004): Coaching mit System. Leske + Budrich Verlag.
- Fatzer, Gerhard; u.a. (1999): Qualität und Leistung von Beratung (Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung). Edition Humanistische Psychologie.
- Foulkes, S. H. (1992): Gruppenanalytische Psychotherapie. Pfeiffer.
- Feltham, C.; Dryden, W. (2002): Grundregeln der Supervision. Beltz.
- Freud, S. (1969): Gesammelte Werke. S.Fischer.
- Froschauer, U. (2012): Organisationen in Bewegung: Beiträge zur interpretativen Organisationsanalyse. Facultas.wuv
- Furman, B.; Ahola, T. (2004): Twin Star – Lösungen vom anderen Stern. Zufriedenheit am Arbeitsplatz als Zwilling des Erfolgs. Carl-Auer.
- Fürstenau, Peter (2002): Psychoanalytisch verstehen. Systemisch denken. Suggestiv intervenieren. Klett-Cotta.
- Hartmann, G.; Judy, M. (Hrsg.) (2005): Unterschiede machen. Managing Gender & Diversity in Organisationen und Gesellschaft. Edition Volkshochschule.
- Heilinger, A. (Hrsg.) (2004): Brush up your Tools! Aus der Werkstatt von Supervision und Coaching. StudienVerlag Innsbruck.
- Hercher, H.; Kersting, H. J. (Hrsg.) (2003): Systemische Supervision im Gespräch. Entwicklungen und Konzepte im deutschen Sprachraum. ibs aachen.
- Lakoff, G.; Johnson, M. (1998): Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern. Carl-Auer.
- Luft, J. (1993): Einführung in die Gruppendynamik. Fischer.
- Kersting, H. (2002): Zirkelzeichen - Supervision als konstruktivistische Beratung. ibs aachen. Königswieser, R.; Hillebrand, M. (2004): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Königswieser, R.; Keil, M. (2003): Das Feuer großer Gruppen. Klett-Cotta.
- Königswieser, R.; Exner, A. (2002): Systemische Intervention. Klett-Cotta.
- Kühl, W. (1999): Qualitätsentwicklung durch Supervision. Juventa.
- Maturana, H.; Varela, F. (1990): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Goldmann.
- Majce-Egger, M.; Trotz, R. (2000): Die Macht begehren. Studien Verlag.



- Möller, H. (2001): Was ist gute Supervision? Klett-Cotta.
- Mohr, G. (2006): Systemische Organisationsanalyse. EHP.
- Moreno, J. I. (1997): Gruppenpsychotherapie und Psychodrama. Einleitung in Theorie und Praxis. Thieme.
- Nagel, R.; Wimmer, R. (2002): Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Klett-Cotta.
- Neuberger, O. (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung. UTB.
- Pühl, H. (2001): . Supervision in Institutionen. Fischer.
- Pühl, H. (2000): Handbuch der Supervision. Wissenschaftsverlag Spiess.
- Pühl, H. (Hrsg.) (2000): Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch, 3. Leske u. B. Verlag.
- Rechtien, W. (1999): Angewandte Gruppendynamik. Beltz.
- Schein, E. H. (2003): Organisationskultur. EHP.
- Schumacher, B. (1997): Die Balance der Unterscheidung. Carl-Auer-Systeme Verlag.
-
- Selvini-Palazzoli, M.; u.a. (1995): Hinter den Kulissen der Organisation. Klett-Cotta.
- Selvini-Palazzoli, M.; u.a. (2003): Paradoxon und Gegenparadoxon. Klett-Kotta.
- Shazer, Steve de (1993): Der Dreh. Auer.
- Steven, M. (2000): Mein Weg zum Supervisor, Ein Leittext-Lern-Programm zur Selbstevaluation zukünftiger und praktizierender Supervisoren und Coaches. Verlag Humanes Lernen.
- Straumann, U. (2001): Professionelle Beratung. Asanger.
- Steiner, C. M. (2005): Wie man Lebenspläne verändert. Die Arbeit mit Skripts in der Transaktionsanalyse. Junfermann.
- Thiel, S.; Widder; W. (2003): Konflikte konstruktiv lösen. Ein Leitfaden für Teammediation. Luchterhand.
- Visotschnig, E.; Schrotta S. (2005): Das SK-Prinzip. Wie man Konflikte ohne Machtkämpfe löst. Überreuter.
- Vogt-Hillmann, M.; u.a. (2000): Gelöst und los! Verlag Modernes Lernen.
- Weiss, T.; Härtl-Weiss, G. (2003): Familientherapie ohne Familie. Kurztherapien mit Einzelpatienten. Piper.
- Westerlund, G.; Sjöstrand, S.- E. (1981): Organisationsmythen. Klett-Cotta.
- Welt-Leuer, B.; Sies, C. (2003): Coaching – Ein Kursbuch für die Psychodynamische Beratung. Pfeiffer bei Klett-Cotta.
- Wilker, F. (2002): Supervision und Coaching. Deutscher Psychologen Verlag.
- Wimmer, R. (2004): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Carl-Äuer-Systeme.