

innovativ professionell praxisnah

# Ausbildung Coaching Organisationsentwicklung Supervision



[www.trias.ch](http://www.trias.ch)

# Ausbildung Coaching Organisationsentwicklung Supervision

- 2 Der «Trias»-Ansatz von Beratung und Organisationsentwicklung
- 5 Grundlagen des Konzeptes Supervision und Organisationsentwicklung
- 9 Der Personenkreis, für den diese Ausbildung konzipiert wurde
- 11 Curriculumskizze der Supervisions-/OE-Ausbildung:  
Die Hauptrichtung Teamentwicklung  
Die Ergänzungsrichtungen Coaching  
Organisationsentwicklung und Projektbegleitung
- 16 Allgemeine Kennzeichnung und Organisation der Ausbildung  
Fakultät des Instituts
- 19 Board
- 20 Wer ist Trias?
- 22 Aufnahmeverfahren
- 23 Auf einen Blick
- 24 Literaturverzeichnis zum Umfeld von «Trias»
- 25 Antrag



Dr. G. Fatzer entwickelte und unterrichtete das vorliegende Konzept für das IAP (Ausbildungsleitung 1983 bis 91) und gründete 1991 das Institut für Supervision und Organisationsentwicklung Zürich (Trias). Es wurde in den Ausbildungsgruppen 7 bis 18 (entspricht Gruppen 1 bis 6 am eigenen Institut) erfolgreich angewandt. Das Team von Dozenten und Lehrsupervisoren unter Leitung von Dr. Fatzer bietet diese Ausbildung in überarbeiteter Form an. Die ursprünglichen Dozenten sind jetzt Mitglieder des Staff. Dieses Konzept ist in der Zeitschrift «Gruppendynamik» 1/1986 unter dem Titel «Team-supervision als Organisationsentwicklung» (Autor: G. Fatzer) erstmalig veröffentlicht worden. Das Copyright liegt alleinig bei unserem Institut. Allerdings scheint es so attraktiv, dass es von anderen Instituten kopiert wird.

«Die Ausbildung ist besonders und gerade auch für Management und Führung von Belang, da die derzeitige Entwicklung, beraterische Kompetenz nach intern zu verlagern, in vollem Gange und aus unserer Sicht für Unternehmen wegweisend ist.»

# Der «Trias»-Ansatz von Beratung und Organisationsentwicklung

Diese Weiterbildung führt ein in den immer wichtiger werdenden Ansatz von Beratung (Supervision/Coaching) und Organisationsentwicklung oder -beratung (OE). Organisationsberatung wird dabei verstanden als eine Philosophie, als ein Set von Methoden (Technologie) in der Arbeit mit Einzelpersonen, Gruppen, Teams, Projekten oder ganzen Organisationseinheiten in der Begleitung von Veränderungs- oder Entwicklungsprozessen, zudem als Forschungsprozess, in dem Menschen oder menschliche Systeme befähigt werden, sich selbst zu verändern (Aktionsforschung).

2 Grundorientierung bilden die Systemtheorie amerikanischer Prägung und die sozialpsychologischen Grundlagen von Kurt Lewin, die am M.I.T. in Boston durch Edgar Schein, in Harvard durch Chris Argyris und an der UCLA durch Fred Massarik und Bob Tannenbaum weiterentwickelt wurden. Dies sind auch einige unserer konzeptionellen Verbindungen (nachzulesen in unseren Büchern). Eine weitere Grundlage ist der gestaltpsychologische Ansatz, wie er am M.I.T. und am Gestaltinstitut Cleveland durch Ed Nevis konzipiert wurde. Weitere Grundorientierung und Basiskonzepte bilden das TZI-Modell von Ruth Cohn und der NPI-Ansatz von F. Glasl.

Generell fließen diese Ansätze ein in eine Prozessberatung und Kulturentwicklung der lernenden Organisation, welche die heute weit verbreitete und mechanistische Expertenberatung sinnvoll ergänzen kann. Hier fließen die langjährigen und für den deutschen Sprachraum exklusiven Kontakte und Kooperationen des Trias-Institutes mit allen wichtigen amerikanischen Begründern der Organisationsentwicklung ein.

Kein anderer Anbieter im deutschsprachigen Raum kann diese Kombination anbieten.

Viele Umstrukturierungen in Firmen oder öffentlichen Organisationen wie Verwaltungen, Reengineering-Projekte oder Fusionen von renommierten Beratungsfirmen scheitern, weil sowohl in den Firmen als auch bei den Beratern das Know-How zum Begleiten von systemumfassenden Veränderungs- und Entwicklungsprozessen fehlt. Der Aufbau einer wirklich lernfähigen Organisation ist langwierig und komplex. Durch unsere langjährigen Verbindungen mit der weltweit führenden Gruppe um Peter Senge vom M.I.T. haben wir eine verlässliche Grundlage zur Begleitung solcher Prozesse entwickelt.

Fragestellungen in unserem Verständnis von Supervision/Coaching oder OE sind:

- Wie reagieren Organisationen unter grossem Veränderungsdruck?

- Wie baut man eine sinnvolle interne Personal- und Organisationsentwicklungsabteilung auf, die gut mit Externen zusammenarbeitet und so zur Entwicklung einer lernenden Organisation beiträgt?
- Welche Schwierigkeiten sind in interkulturellen Projekten zu meistern?
- Wie kann Mediation oder eine sinnvolle Konfliktkultur aussehen? Welche Veränderungsanlässe stehen in Schulen, im Gesundheitswesen oder in der Verwaltung an?

Kennzeichnend für den systemischen Ansatz in Supervision, Coaching und OE ist, dass Individuum, Organisation, Umwelt und Berater als Systeme in ihren Wechselwirkungen und in ihrer ganzheitlichen Komplexität gesehen und verstanden werden. Dies ist auch bei jeder Diagnose oder Interventionsplanung zu berücksichtigen.

Die Trainer und Lehrsupervisoren von Trias repräsentieren – im Gegensatz zu vielen anderen Anbietern solcher

Weiterbildungen – die ganze Breite der Praxis von Coaching, Supervision und OE in Projekten mit Firmen und Organisationen im öffentlichen, schulischen, gesundheitlichen oder politischen Bereich im deutschsprachigen und internationalen Raum. Durch die langjährige Staff-Entwicklung mit unseren amerikanischen Trainern ist konzeptionell ein hohes Niveau garantiert. Durch die von uns betreuten Buchreihen befinden wir uns an vorderster Stelle in der internationalen Diskussion und Praxis. Die Entwicklung des Staff durch renommierte amerikanische Trainer garantiert den langfristigen Aufbau einer «Professional community».

Von allen modischen Trends abgesehen, handelt es sich bei Supervision/ Coaching um eine Form der Fortbildung und Beratung zur Verbesserung der beruflichen Kompetenz. Sie wendet sich vor allem an Personen, die in ihren beruflichen Tätigkeiten in einer beratenden, helfenden oder lehrenden Beziehung zu anderen Menschen stehen. Diese generelle Zielsetzung ist nicht nur unbestritten, sondern entspricht vor allem einem echten Bedarf. Supervision/OE ist ein wesentlicher Teil vieler Aus- und Weiterbildungen, da entscheidende berufliche Fähigkeiten nicht im voraus, sondern nur im Berufsfeld selber, in der praktischen Arbeit erlernt werden können. Dem grossen und vielfältigen Bedarf entsprechend, haben sich in den letzten Jahren unter dem Sammelbegriff Supervision zahlreiche Handlungsfelder entwickelt, wie z.B. Praxisberatung, Praktikumsanleitung, Teamentwicklung, Projektbegleitung, Balint-Gruppen-Arbeit usw. So unterschiedlich im einzelnen auch die Ansätze und Methoden sind, so gemeinsam ist ihnen das Kennzeichen, dass bei diesen beraterischen Tätigkeiten

- ein systematischer Reflexionsprozess über effizientes und verantwortbares Handeln in Gang gesetzt wird, der
- für die beteiligten Personen einen ganzheitlichen Lernprozess darstellt, also den Einbezug der kognitiven, affektiven und handlungsorientierten Dimension des Lernens.

In der Supervision/OE als einem Verfahren, wie wir es unserer Ausbildung zugrunde legen, sollen sich drei Funktionen entfalten, welche im Dienste des **Supervisanden/Klienten**, seines bzw. seiner **Partner** und der **Institution**, in der die zu supervidierenden Tätigkeit ausgeübt wird, stehen:

- A** Die **Hilfsfunktion**, d.h. der Supervisand kann das Bedürfnis verspüren, in bestimmten Situationen, Phasen seiner Arbeit oder bei bestimmten Partnern eine Hilfestellung zu erhalten. Sei es eine Hilfe im Verstehen von dynamischen Prozessen bei seinen Partnern bzw. der Institution oder
- in der **Anwendung** bestimmter Techniken und Methoden oder

- in der **Selbsteinschätzung/Reflexion** seiner Person, seiner Rolle und der Wirkungszusammenhänge seines beruflichen Verhaltens.

**B** Die **Distanzierungsfunktion**. In der Supervisionstätigkeit gibt es zahlreiche Elemente der Distanz, von denen nur die zeitliche, räumliche und geistig-emotionale Distanz erwähnt seien. Diese Distanzphänomene haben zwar ihre Nachteile wie z.B. Informationslücken, Selektivität des angebotenen Materials usw., aber vor allem auch eine wichtige psycho-hygienische Funktion.

Durch die Distanzierungsfunktion der Supervision/OE wird ein wirksamer Schutz angeboten. Schutz vor Überforderungen, destruktivem Konfliktverhalten, spezifischer «Blindheit» für bestimmte Wirkungen, selbstschädigendem Verhalten und falschen Indikationsstellungen von an sich wirkungsvollen Methoden.

**C** Die **kognitive** oder auch **intellektuelle Funktion**. Supervision/Coaching ist ein wirkungsvolles Instrument der beruflichen Bildung. Dabei spielen nicht nur die eminent wichtigen emotionalen verstehensbezogenen Lernprozesse eine Rolle, sondern ebenso die kognitiven, Einsichten vermittelnden Prozesse.

Diese drei Funktionen geschehen in einem Klima des Engagements und der Gegenseitigkeit (wie z.B. die Lernbereitschaft des Supervisors/Coachs).



Nicht zu übersehen ist, dass neben dem **Bedarf** an Supervision/OE und der hohen **Wertschätzung**, die diesem Handlungsmodell entgegengebracht wird, seit einiger Zeit auch **Schatten** auf der Supervision liegen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Neben den irrationalen gibt es auch verstehbare wie z.B. teilweise mangelnde Qualifikation der Personen, welche Supervision/Coaching anbieten, mangelnde Integration der Supervision in die Organisation, unbearbeitete Zielkonflikte zwischen Organisation und Supervision, einseitiges Verständnis und Konzeption der Supervisionsmöglichkeiten und eine gewisse Gefahr, dass eine mangelhaft ausgefüllte Führungsrolle durch Supervision /Coaching/OE aufgebessert werden soll. Die Ausbildung Supervision/Coaching und Organisationsentwicklung (OE), wie sie von uns angeboten wird, geht deshalb von einem triadischen Ansatz der Supervision/OE aus:

- der Supervisand bzw. das supervisierte Team (Kontaktklient)
- die Institution bzw. Organisation (Auftraggeber)

- der Supervisor/Coach/OE-Berater und seine berufliche Identität bzw. Zielsetzung.

Die Ausbildung ist so konzipiert, dass sie befähigt, in verschiedenen Institutionalisierungsgraden der Supervision und der Organisationsentwicklung (OE) effizient tätig zu sein:

- OE, Coaching und Supervision als Kontext einer «Linienfunktion»
- OE, Coaching und Supervision als «Stabsfunktion»
- OE, Coaching und Supervision als «Ausbildungsfunktion»
- OE, Coaching und Supervision im Austausch zwischen Organisationen
- OE, Coaching und Supervision als ungebundenes Dienstleistungsangebot

Einen **guten inhaltlichen Überblick** vermittelt das von G. Fatzter herausgegebene Grundlagenwerk **«Supervision und Beratung»**, wo alle Inhalte und Ansätze ausführlich dargestellt sind (11. Auflage 2005). Das Grundmodell der vorliegenden Ausbildung lässt sich graphisch wie folgt darstellen:

Die Ausbildung besteht formal in -einer Kombination des «Hauptgebietes» **Teamsupervision/Teamentwicklung** mit einem der beiden «Nebengebiete» **Coaching** oder **Organisationsentwicklung**.

<b>Einzelsupervision/ Coaching</b>	<b>Teamentwicklung in Organisationen</b>	<b>Organisations- entwicklung und Projektbegleitung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktions- und Kommunikationsmuster</li> <li>• Selbsterfahrung und Selbsterkenntnis (intrapsychische Verarbeitung)</li> <li>• Handlungsmodelle für das Praxisfeld</li> <li>• Strukturen und Funktionen der Praxisinstitution</li> <li>• Selbst-Orientierung, Karriere- und Lebensplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychologie der beratenden Beziehung</li> <li>• allgemeine Psychodynamik</li> <li>• Gruppendynamik und Konfliktpsychologie</li> <li>• Organisationspsychologie</li> <li>• Organisationsentwicklung</li> <li>• Lerntheorie, Didaktik, Agogik</li> <li>• Interventionsstrategien und Arbeitsmethoden der Teamsupervision/ Teamentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundzüge der Organisations- und Managementlehre</li> <li>• Problemlösungsmethodik</li> <li>• Kreativitätsförderung</li> <li>• Innovationsforschung</li> <li>• Projektmanagement/ Merkmale und Widersprüche der Projektorganisation</li> <li>• Sinnvolle Grossgruppenintervention in OE-Prozessen</li> </ul>

In vielen psychologischen, pädagogischen und sozialen Tätigkeitsbereichen sowie zunehmend auch in der **Projektorganisation** wirtschaftlich orientierter Organisationen, ist ein Bedarf vorhanden, die eigene Tätigkeit und ihre Wirkung zu fördern, das heisst, einen höheren Grad an Professionalität zu erreichen. Gesucht ist eine **integrative Methode**, welche die notwendige Sensibilisierung für die

- Beziehungsaspekte
- organisatorisch-institutionellen Aspekte
- vielfältigen und ganzheitlichen Lernprozesse

von Arbeitsgruppen, Projektteams, Fach- und Beratungsgremien leisten kann. Diese integrative Methode steht zur Verfügung in den verschiedenen **Handlungsmodellen Supervision/Coaching und Organisationsentwicklung**.

Unsere Ausbildung richtet sich deshalb an Personen, welche

- in und für Institutionen/Organisationen
- mit Teams oder Einzelpersonen

- beratende, problemlösungsorientierte oder pädagogische Aufgaben wahrnehmen, mit dem Ziel:
  - berufliche bzw. tätigkeitsspezifische Erfahrungen auszuwerten;
  - kritischen Vorkommnissen und typischen Phasen des beruflichen Handelns besser begegnen zu können;
  - eine Erweiterung des Handlungsspielraumes anzustreben, welche die Professionalität der praxisrelevanten Tätigkeit fördert.

Eine weitere Kennzeichnung unserer Ausbildung geht von der Frage aus: «Was tun die Teilnehmer in ihrer supervisorischen und OE-Tätigkeit?» Die Teilnehmer beraten Personen, die ihrerseits mit anderen Personen Lehr-, Entwicklungs- und Problemlösungsprozesse in Gang setzen. Daraus sind nicht nur Aufnahmekriterien abgeleitet, sondern der Bezugsrahmen der ganzen Ausbildung.

Von der beruflichen Tätigkeitsbezeichnung her wendet sich unsere

Ausbildung an: Betriebspsychologen, Mitarbeiter im Personalwesen, betriebliche Ausbilder, Unternehmensberater, Projektmanager und Psychologen, Pädagogen, Erwachsenenbildner, Krankenschwestern, Schulentwickler deren Aufgabe es ist, das berufliche Handeln von Einzelpersonen, Gruppen, Teams und Projekten zu **begleiten** und zur **Reflexion** anzu-leiten mit dem Ziel, das berufliche Handeln der Zielgruppe zu **stabilisieren** und zu **verbessern**.

Der Schwerpunkt dieser Supervisions-/Coachingausbildung liegt in der Teamentwicklung als einem Modell der Organisationsentwicklung. Dieser Ansatz entspricht den neueren Entwicklungen auf dem Gebiet der Supervision, deren Effizienz erheblich eingeschränkt ist, wenn es nicht gelingt, die gesamtorganisatorischen und institutionellen Aspekte zu integrieren. Neben dem Hauptstrang Teamentwicklung/-supervision wählt der Teilnehmer einen zweiten, persönlichen Schwerpunkt; entweder Coaching oder OE/ Projektbegleitung. Diese Wahlmöglichkeit erlaubt, die unterschiedlichen Interessen, Motivationen, Befähigungen usw. zu berücksichtigen, aber auch die Ausbildungsbasis so zu verbreitern, dass auch künftige Laufbahn- bzw. Tätigkeitsentwicklungen des Teilnehmers mitberücksichtigt sind.

## **Die Hauptrichtung «Teamentwicklung»**

- A Kommunikation unter verschiedenen Gruppierungen fördern
- B Fortwährende Arbeit an der Zielformulierung der Organisation anregen

- C Mitbeteiligung aller an Entscheidungen bezüglich Arbeit erwirken
- D Konstruktive Konfliktlösungen zu initiieren
- E Dazu animieren, dass Mittel und Methoden im Umgang mit Klienten ständig hinterfragt werden
- F Fortbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter anbieten

Teamsupervision und Teamentwicklung weiten sich so zur Institutions-/ Organisationsberatung aus. Der Teamsupervisor als Organisationsberater (oder Institutionsberater) konzentriert sich zunächst auf die spezifischen Organisationsstrukturen und ermittelt Störungsquellen in den verschiedenen Strukturbereichen der Organisation. Er versucht, sie so zu beeinflussen, dass für die Mitglieder der Organisation optimale Informations-, Kommunikations- und Ablaufstrukturen entstehen. Dieser Prozess geschieht selbstverständlich in enger Zusammenarbeit mit dem Team als auch den übrigen betroffenen Mitgliedern der Organisation und vollzieht sich im Sinne eines Organisationsentwicklungsprozesses (mit seinen zyklischen Phasenver-

läufen) mit dem Ziel, das Team und die Gesamtorganisation zu befähigen, nicht nur Probleme zu lösen, sondern die Problemlösungen als MetaLernen, d.h. Lernen, wie man lernt, zu gestalten. Im systematischen Aufbau, der im Ablauf der Ausbildungsprozesse in der Abfolge modifiziert wird, umfasst die Teamsupervision folgende Ebenen:

### **Teamentwicklung und -supervision als Beratung**

- a Was ist Beratung?
- b Beratungsmodelle
- c Der Beratungsprozess
- d Datensammlung und Diagnose
- e Themen in der Beziehung Berater-Team
- f Verschiedene Beraterrollen
- g Berufliche Fragen der Beratung
- h Mythen über Berater und Beratung
- i Beratungsinterventionen

### **Teamentwicklung und -supervision im Vollzug**

#### *a Team und Supervision*

Was ist Supervision? Verschiedene Supervisionsmodelle – dyadisch, triadisch, interaktionistisch. Die verschiedenen Phasen der Supervision, Themen in der Supervision. Was kommt dazu, wenn die Supervision eine Teamsupervision ist?

#### *b Das Team*

Was ist ein Team, was macht ein Team aus? Verschiedene Arten von Teams (Aufgabenteams, Lernteams, Trainings-teams etc.)

Eigenschaften von Teams

c *Teamsupervision als Teamentwicklung*

Phasen der Teamentwicklung: Datensammlung, Diagnose, Aktionsplanung, Evaluation etc.

Techniken der Teamentwicklung: Datensammlungsinstrument, Konfliktlösung in Teams, Kooperations-, Kommunikationsübungen, Rollenklärung.

Spezielle Probleme im Team: Vorgesetzter als Problem, Konflikte mit anderen Teams (Intergruppenkonflikte). Gegenindikation:

Wann sollte Teamsupervision nicht angewendet werden?

d *Teamsupervision als Intervention*

Phasen – Formen – Probleme

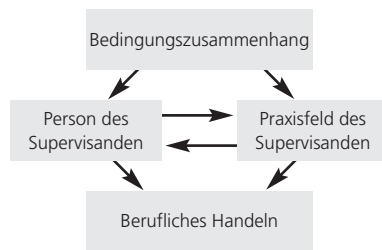
Wichtige Prozesse in der Teamsupervision, wie kann ich damit umgehen? Einbezug der Gesamtorganisation? Wie kann der Supervisionsprozess mit den Organisationsprozessen zusammengebracht werden?

Fallbeispiele zur Supervision.

## Schwerpunkte

### «Coaching/Einzelsupervision»

Der Ansatz der Einzelsupervision geschieht im



### Die Ziele der Einzelsupervision/ des Coaching

- das berufliche Handeln des Supervisanden/Coaches soll umfassend und systematisch ausgewertet werden.
- der Supervisand ist zu befähigen, diesen Auswertungsprozess selbstständig zu vollziehen.
- Es sollen Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden, welche sowohl einen **situativen** Bezug haben (Tätigkeitsfeld) als auch an den Zielsetzungen und Änderungswünschen des Supervisanden orientiert sind.

Einzel-supervision/Coaching bedeutet, dass der Ansatz der Supervision sich zunächst auf den Einzelnen (auch als Gruppenmitglied) und dessen Aufgabenbereiche bzw. Probleme konzentriert. Im Vordergrund stehen demzufolge Zuwachs an Wissen und Kompetenz, der Aufbau tragender Beziehungen, die Klärung von Beziehungsstörungen und die Beseitigung allfälliger Barrieren in Entwicklung und Entfaltungsmöglichkeiten. Einzel-supervision kann auch in Gruppen erfolgen; Mittelpunkt ist aber der Einzelne im oben skizzierten Sinne, die Gruppe ist dafür ein Medium und nicht eine **organisatorische Einheit** wie bei der Teamsupervision.

Aus diesem Ansatz heraus ergeben sich wiederum folgende Lernbereiche:

- a **Wahrnehmung und Auseinandersetzung mit der eigenen Person und ihrer Entwicklungsgeschichte**  
Selbstbildnis, Selbstwertgefühle, Internalisierungen von Werten und Normen, Bedürfnisse und Motivationen; Stärken- und Schwächenanalyse, Belastbarkeit, Kommunikationsmuster, persönliches Konfliktverhalten, Veränderungspotential
- b **Praxisrelevante Theorien, Modelle und berufliches Handeln**  
Auseinandersetzung mit dem Theorie- und Praxiswissen des Supervisanden aus seinem spezifischen Tätigkeitsfeld. Weiterentwicklung der Kenntnisse und Fertigkeiten, welche für das berufliche Handeln relevant sind.
- c **Kommunikation, Interaktion und Kooperation**  
Realistische Einschätzung der Situation der Klienten und Partner des Supervisanden und seinem spezifischen Tätigkeitsfeld. Weiterentwicklung der Kenntnisse und Fertigkeiten



ten, welche für das berufliche Handeln relevant sind.

#### **d Institutioneller Rahmen und gesellschaftliches Bezugssystem**

Wahrnehmung und Reaktion bezüglich der strukturellen und funktionalen Bedingungen, welche im Praxisfeld des Supervisorischen wirksam sind. Die Identifikationen des Supervisorischen mit den Ansprüchen der Institution und der Gesellschaft, aber auch das darin liegende Konfliktpotential soll transparent und handhabbar werden.

#### **Schwerpunkt: «Organisationsentwicklung»/Projektbegleitung**

Die **Ziele** des Schwerpunktes «Organisationsentwicklung» sind, den Teilnehmer zu befähigen, durch:

- Beratungsstrategien
- teilnehmende Beobachtung (als Teammitglied mit besonderer Aufgabe) und
- Evaluationsmethoden

Organisationen und Projektteams in den Phasen der Konzeptualisierung, Organisation, Durchführung und

Auswertung von Projekten zu unterstützen. Die Organisationsentwicklungsprojekte können sich auf organisatorische oder andere Problemstellungen beziehen. Der Ausbildungskandidat erarbeitet sich die Fähigkeiten und Kenntnisse, um in folgenden inhaltlichen Bereichen supervisorisch tätig sein zu können:

- Grundfragen des Managements sozialer, wirtschaftlicher oder politischer Institutionen
- Konzept und Methoden der Analyse der Organisationskultur
- Formen und Phasen des Projektmanagements und seine diversen Methoden
- Innovationsstrategien und Management des geplanten Wandels
- Förderung der Kreativität und kollektiven Ideenfindung

# Allgemeine Kennzeichnung und Organisation der Ausbildung, Fakultät des Instituts

Die Ausbildung erstreckt sich über 2,5 Jahre, d.h. 5 Semester, und umfasst 60 Kurstage. Sie beginnt mit dem Einführungskurs von 1 Woche, der in einem Bildungszentrum durchgeführt wird. Im ersten Jahr finden extern dreitägige Seminare statt im Abstand von ungefähr einem Monat. Zusätzlich nehmen die Ausbildungskandidaten während 4 Semestern an je 20 Lehrsupervisionsstunden teil, in Gruppen von ca. 6 Personen. Ein Zwischensemester wird in Form von Einzelsettings durchgeführt.

Weitere residentielle Kurswochen bilden den Übergang der ersten zur zweiten Hälfte der Ausbildung. Im 2. Jahr finden drei- resp. viertägige Seminare extern statt sowie weitere 20 Sitzungen Lehrsupervision.

7 Kurstage sind frei wählbaren Projektthemen gewidmet. Dies umfasst auch den Abschlussworkshop mit Projektthemen der Teilnehmer. Die Evaluations- und Abschlusswoche (4 Tage) dient der eigenständigen Ergebniskontrolle, der Verselbständigung und Transferierung auf andere bzw. veränderte Praxisfelder.

Gegen Ende der Ausbildung erfolgt ein ausführliches Feedbackgespräch (Einzelgespräch) mit einem der Lehrsupervisor/Innen. Das Abschlussverfahren erstreckt sich bis auf ca. 6–12 Monate nach der letzten Kurssequenz.

Teilnehmer, welche über keine persönlichen Erfahrungen mit einer längeren Arbeit an sich selbst in Einzelarbeit verfügen (Therapie, längere Beratung), empfehlen wir, gegen Ende der Ausbildung eine individuelle Supervision von ca. 10 Sitzungen

bei einem(r) Supervisor(in) eigener Wahl zu planen.

Das **methodische** Angebot umfasst:

- Praxisorientierte Lerngruppen
- Fallstudien als umfassende Darstellung von Problemfragen und Prozessentwicklungen
- Erarbeitung von Supervisions-/ Coaching- oder OE-Projekten
- Erlebnis- und aktionsorientierte Methoden und Projekte
- Seminaristische Lehrveranstaltungen
- Lektürezirkel
- Unterlagen- und Literaturstudium
- Lehrsupervision

Der **Abschluss** erfolgt aufgrund der schriftlichen Diplomierungsbestimmungen, welche zu Beginn des 2. Teils der Ausbildung mit den Teilnehmern besprochen werden. Er entspricht den Richtlinien der Berufsorganisationen BSO/DGSV/OeVS.

## **Fakultät des Instituts für Supervision und Organisationsentwicklung (Dozenten, Lehrsupervisoren und Ausbildungsleitung)**

### **Ausbildungsleitung:**

*Gerhard Fatzer, Dr. phil., dipl. psych*

Leiter des Instituts für Supervision und Organisationsentwicklung Zürich (Trias) in Grüningen. Konzipierte und leitete die Supervisionsausbildung am IAP (1983–91). Gastprofessor für OE an der Uni Kassel und jetzt an der Universität Innsbruck, unterrichtet OE an verschiedenen Universitäten in der Schweiz, Deutschland und Frankreich (Essec).

Langjährige Organisationsberatungstätigkeit in Deutschland, Schweiz, Österreich und Afrika. Ausgebildet in Gruppendynamik, Gestalt und Organisationsentwicklung (USA). Autor bekannter Bücher über Supervision, OE, Lernen und Gruppendynamik.

Kooperiert regelmässig mit M.I.T. Boston und UCLA Los Angeles. Herausgeber der Management-Reihe «EHP Organisation».

### **Mitleitung:**

*Sabina Schoefer, Dr. Bremen*

Trias Deutschland und BBH. Trainiert und begleitet bei vielen grossen Konzernen High Potential Programme, begleitet viele OE-Prozesse, internationale Tätigkeit an Universitäten, Publikationen.

oder *Sylvia Böcker-Kamradt, Moers*

Lehrsupervisorin und org. Leitung im deutschen Programm, Supervisorin DGSV, Leiterin einer Beratungsfirma (Kamrad cspc Consulting) mit Projekten in Firmen und Gesundheitsbereich.

### **Dozenten und Lehrsupervisoren/Innen**

Bartsch-Backes Gerhard, Belz Gabriela, Gächter Hans-Peter, Holtmann Karl-Heinz, Jufer Heinz, Keller Theres, Karlen Rudolf, Krizanits Joana, Looss Wolfgang, Marti Kunz Brigitta, Möller Heidi, Ritter Hans, Rutrecht Rosmarie, Sackmann Sonja, Salk Jane, Sollmann Ulrich, Stadelmann Sabine, Wolff Franck.

Dieses Team arbeitet in verschiedensten Formationen seit 1983 zusammen und ist jetzt tätig in den Supervisions- und OE-Ausbildungen des Instituts in Zürich, Bremen (Trias Deutschland). Teilweise Mitglieder des Netzwerkes TRIAS. Gemeinsame Publikationen (zB. Reihe «EHP Organisation»)

Die **Lernbegleitung** des Kurses geschieht auf folgenden Ebenen:

- für die Evaluation und Reflexion des Kursverlaufs durch die Teilnehmer/innen (Feedback- Gruppen) und die Kursleitung ist insbesondere an den Blockkursen ein ausreichender Zeitraum reserviert;

- Thematisierung kursrelevanter Probleme an den regelmässigen Sitzungen mit den Lehrsupervisoren/Innen.

Die **Kosten** für die fünfsemestrige Ausbildung betragen **Fr. 5500.– (3700 Euro)** pro Semester inklusive umfangreiche Unterlagen, 40 Lehrsupervisionssitzungen und einer abschliessenden Einzelsupervisions-sitzung am Schluss der Ausbildung. Die Kosten für Reise und Aufenthalt an den residentiellen Seminaren gehen zu Lasten der Teilnehmer.

Für die ganze Ausbildung ist mit ca. **Fr. 800.– (540 Euro)** für Standardwerke der Supervisionsliteratur und ihrer Grenzgebiete zu rechnen.

Die Gebühr für das Aufnahmeinter-view beträgt **Fr. 400.– (270 Euro)** und die Gebühr für das Abschlussverfahren **Fr. 1800.– (1200 Euro)**.

## Wer ist Trias

(das Institut für Supervision und Organisationsentwicklung)?

Das Trias Institut für Supervision und Organisationsentwicklung wurde 1991 durch Dr. Gerhard Fatzer zusammen mit einem inneren Kreis von Trainern gegründet, die mit ihm zusammen seit 1983 in der Aus- und Weiterbildung von Supervisoren und Beratern gearbeitet hatten. Trias gehört damit zu den erfahrensten Anbietern im deutschsprachigen Raum. Durch das Engagement in der Schweiz, Deutschland und Österreich ist Trias der einzige Schweizer Anbieter mit internationaler Orientierung und verschiedenen Standorten.

Das Trias Institut steht in Kooperation mit internationalen Partnern im universitären Bereich wie M.I.T. und Harvard in Boston, UT Dallas, UCLA in Los Angeles, der ETH in Zürich und Universität Innsbruck. Repräsentanten sind im wissenschaftlichen Beirat vertreten.

Im Praktikerbereich steht Trias mit diversen Beratungsfirmen im Kontakt, die Mitglied des früheren Beratungsverbundes sind. Mit unseren Kunden stehen wir im Kontakt durch den Aufbau eines Beirates von Firmenvertretern aus dem Kreis unserer Kunden.

Dies sind z.B.:

ABB, ADAC, Allianz, Also Consult. Bundesverwaltung, ATAG, AOK Versicherungen, BASF, Boehringer, Contraves, Coop, Credit Suisse, Daimler Benz, DASA, Debis, Deutsche Bundesbahn, Diebold, Dornier, Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Hernstein Institut, Hewlett Packard, KPMG Fides, Lufthansa, Lurgi, Migros, RV Versicherungen, RWE, SAP, Siemens, Telekom, Thurgauer Kantonalbank, UBS, Zürcher Kantonalbank.

Durch die Publikationstätigkeit steht Trias konzeptionell in der internationalen Diskussion. Der Name Trias steht für Qualität von Beratung, Ausbildung und Veränderungsmanagement. Die Trainer ermöglichen den Teilnehmern, durch ihren Kontakt mit internationalen Projekten den Stand der internationalen Diskussion kennenzulernen, kritisch gegenüber allen Trends, die den Beratungsmarkt überschwemmen.

# Aufnahmeverfahren

Die von uns angebotene Ausbildung in Supervision und Organisationsentwicklung strebt eine breite und intensive Durchmischung des Teilnehmerkreises an. Gerade die Vielfalt des beruflichen und tätigkeitsfeldspezifischen Bezugsrahmens bereichert die Ausbildung und trägt ihrerseits zur hohen Flexibilität des im Bereich der Supervision und OE Tätigen bei. Für die Zulassung zu dieser Ausbildung sind folgende drei Bedingungen massgebend:

1. Mindestens fünfjährige Berufserfahrung in einem angestammten Beruf
2. Die Kandidaten müssen mindestens während der Zeit der Ausbildung mit tatsächlichen Aufgaben im Bereich der Praxisberatung, Supervision/Coaching oder OE betraut sein. Diese Bedingung ist unabdingbar, weil die Ausbildung (insbesondere in den Lehrsupervisionssitzungen) ständig Bezug nimmt auf die beraterische Tätigkeit.
3. Die gegenseitige Orientierung und Klärung über Angebot der Ausbildung einerseits, Motivationsfragen, Praxisfeld etc. andererseits, in einem Einzelgespräch.

Interessenten/innen für diese Ausbildung sind gebeten,

- 1 handschriftlichen, kurzen Lebenslauf und
- 1 Antragsformular ausgefüllt (2 letzte Seiten vom Detailprospekt) zu senden. Sie werden umgehend zu einem Interview eingeladen.

Dauer:		← Berufsspezifische Tätigkeit der Teilnehmer →			
Einführungswoche 5 Tage	Blockkurs 4 Tage	Blockkurs 4 Tage	Blockkurs 5 Tage	Blockkurs 4 Tage	Interaktion + Evaluation 4 Tage
4 – 3tägige Seminare in ca. ca. monatlichem Abstand			5 – 3tägige Seminare in ca. monatlichem Abstand		
7 TAGE Projekt- und Wahlthemen					
Lehrsupervisionssitzungen in Gruppen von 4–6 Personen 20 Sitzungen à 2–2 1/4 Std.			Lehrsupervisionssitzungen in Gruppen von 4–6 Personen 20 Sitzungen à 2–2 1/4 Std.		
← Gesamtdauer der Ausbildung: 2,5 Jahre (fünf Semester) →					



Der vom Institut für Supervision und Organisationsentwicklung (Trias) angebotene Studiengang in Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung ist eine berufsbegleitende und tätigkeitsbezogene Fortbildung. Sie wendet sich an Personen, die ihrerseits Einzelpersonen oder Teams in deren beruflichen Aufgaben begleiten und beraten.

### **Daten:**

Die Einführungswochen sind zu finden unter [www.trias.ch/programme](http://www.trias.ch/programme). Die weiteren Daten sind festgelegt und können nach der Anmeldung angefordert werden.

### **Teilnehmerzahl:**

max. 24 Personen

### **Kurskosten:**

Fr. 5500.– (3700 Euro) pro Semester, inkl. Unterlagen und 40 Lehrsupervisionssitzungen, exkl. Aufenthaltskosten an den Blockseminaren.

Fr. 400.– (270 Euro) für das Aufnahmeinterview.

Fr. 1800.– (1200 Euro) für das Verfahren im Zusammenhang mit Diplomierung und Abschluss

Interessenten, welche sich um Aufnahme in den Studiengang bewerben, richten ihre Anmeldung in Form eines kurzen Lebenslaufes und eines ausgefüllten Antragsformulars an uns. Sie werden dann zu einem Interview eingeladen, worauf die Bestätigung oder begründete anderslautende Entscheidung durch die Kursleitung erfolgt. Dem aufgenommenen Bewerber wird ein Ausbildungsvertrag zugestellt.

### **Anmeldeschluss:**

Im Hinblick auf den stets grossen Interessentenkreis für diesen Studiengang ist eine umgehende Anmeldung sehr zu empfehlen.

### **Anmeldung und Auskünfte:**

Dr. G. Fatzer + Partner

Institut für Supervision und Organisationsentwicklung  
Brunnenwisstr. 17, 8627 Grüningen  
Tel. 044 936 14 81, Fax 044 975 29 03

Institut Trias GmbH  
Niederlassung Baar  
Mühlegasse 12a, 6342 Baar

oder die Kursleitung

# Literaturverzeichnis zum Umfeld von «Trias»

## A Einführende Literatur

*G. Fatzer (Hg.)*

«Supervision und Beratung» Köln (Ed. Hum. Psych.),  
11. Aufl. 2005.

*G. Fatzer (Hg.)*

«Gute Beratung von Organisationen»  
Köln, EHP Organisation 2005.

*G. Fatzer / W. Looss / R. Rappe-Giesecke*

«Qualität von Beratung und Veränderung» Köln,  
Ed. Hum. Psych. 1999.

*G. Fatzer (Hg.)*

Transformationsprozesse in Organisationen  
(Ed. Hum. Psych.), 2005.

## B im Kurs verwendete Literatur

*W. Looss*

«Unter vier Augen» Landsberg, Moderne Industrie,  
4. üb. Aufl. 1997.

*Ed. Nevis*

«Organisationsberatung» Köln, (Ed. Hum. Psych.) 1988  
(3. Aufl. 2003).

*Ed H. Schein*

Prozessberatung für die Organisation der Zukunft  
(Ed. Hum. Psych.), 2000.

*Ed H. Schein*

Organisationskultur (Ed. Hum. Psych.), 2002.

*G. Fatzer*

«Ganzheitliches Lernen» Paderborn Junfermann,  
5. üb. Aufl 1998.

*G. Fatzer (Hg.)*

«Organisationsentwicklung für die Zukunft» Köln  
(Ed. Hum. Psych.) 1993 (3. Aufl. 2002)



**Antrag zur Teilnahme an der Ausbildung  
Supervision – Coaching – Organisationsentwicklung**

*Vertraulich*

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Strasse \_\_\_\_\_

Wohnort \_\_\_\_\_

Tel. privat \_\_\_\_\_

Geburtsdatum \_\_\_\_\_

Mail \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Abteilung \_\_\_\_\_

Strasse \_\_\_\_\_

Ort \_\_\_\_\_

Tel. Geschäft \_\_\_\_\_

Mail \_\_\_\_\_

**Schulausbildung/Abschlüsse**

Grundschule/Oberschule/Mittelschule/Fachschule/Hochschule

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Berufsausbildung**

---

---

**Besuchte Zusatzausbildungen**

---

---

**Frühere Beratertätigkeit / Projektbegleitung / Supervision**

(Einzel- o. Teamsupervision)      bei      von      bis

---

---

**Gegenwärtige Beratertätigkeit**

(Einzel- o. Teamsupervision)      bei      von      bis

---

---

**Während der Ausbildung voraussichtliche Beratertätigkeiten**

(Bezeichnung, bzw. Umschreibung der Supervisionstätigkeit)

---

---

**1 Wie wurden Sie auf diese Ausbildung aufmerksam?**

---

---

**2 Welches sind Ihre Erwartungen an diese Ausbildung?**

---

---

**3 Was hat Sie bei der Ausschreibung angesprochen?**

---

---

4 Zu welchen Laufbahn- oder Karrierezielen soll diese Ausbildung beitragen?

---



---

5 Was erwarten Sie aufgrund Ihrer Lernerfahrungen bez. Lehr- und Lernmethoden-Teilnehmern, Dozenten und Kursleitung?

---



---

6 Was können und möchten Sie beitragen?  
(inhaltlich, methodisch, spezif. Rolle)

---



---

7 Haben Sie noch offene Fragen an die Kursleitung?  
Wünschen Sie ein Telefongespräch mit der Projektleitung?

---



---

Das Kursgeld wird privat  von der Firma  überwiesen.  
Wir bitten Sie, dem Antragsformular ein Passfoto beizulegen.

**Adressänderungen bitte mitteilen an:**

- Dr. G. Fatzer, Institut für Supervision und Organisationsentwicklung, Brunnenwisstrasse 17, 8627 Grüningen
- Institut Trias GmbH, Niederlassung Baar, Mühlegasse 12a, 6342 Baar

Ort, Datum:

Unterschrift:

Antragsformular eingegangen

An Projektleitung:

Entscheidung Projektleitung:				
Einladung zum Interview	Aufnahme	Aufnahme mit Antrag	zurückstellen	Ablehnung



**Weitere Informationen sind  
erhältlich von**

TRIAS Schweiz  
Institut für Supervision  
und Organisationsentwicklung  
Brunnenwisstrasse 17  
CH-8627 Grüningen/Schweiz  
Tel. +41 (0)44 936 14 81  
Fax +41 (0)44 975 29 03  
Mail [info@trias.ch](mailto:info@trias.ch)

Institut Trias GmbH  
Niederlassung Baar  
Mühlegasse 12a  
6342 Baar  
Tel. +41 (0)41 766 09 15  
Fax +41 (0)41 766 09 19

TRIAS Deutschland  
Dr. Sabina Schoefer  
Richard Wagner Strasse 24  
D-28209 Bremen  
Tel. +49 (0)421 364 94 48  
Fax +49 (0)421 364 94 47  
Mail [schoefer@vossnet.de](mailto:schoefer@vossnet.de)

Sylvia Böcker-Kamradt  
Kamradt Consulting  
Eurotec Ring 15c  
D-47445 Moers  
Tel. +49 1717 43 44 71  
Fax +49 2841 40 196  
Mail [info@cspc.biz](mailto:info@cspc.biz)  
[www.kamradt-consulting.de](http://www.kamradt-consulting.de)

TRIAS Österreich  
Mag. Rosmarie Rutrecht  
Coaching Supervision  
Organisationsberatung  
Russenweg 21  
A-8045 Graz/Österreich  
Tel./Fax +43 316 69 84 30  
Mail [rut@utanet.at](mailto:rut@utanet.at)

**Gesamtleitung:**

Prof. Dr. Gerhard Fatzer  
TRIAS, Institut für Supervision und  
Organisationsentwicklung, Grüningen und Baar/Schweiz

Dr. Sabina Schoefer  
TRIAS Deutschland, bbh Beratergruppe, Bremen

Prof. Rosemarie Rutrecht, Trias Oesterreich,  
Praxis für Coaching und OE, Graz

**Wissenschaftliche und konzeptionelle  
Co-Leitung:**

Prof. Dr. Gerhard Fatzer  
Prof. Rosemarie Rutrecht  
Dr. Sabina Schoefer  
Dr. Wolfgang Looss