

**AKZEPTANZ UND EFFIZIENZ VON SUPERVISION UND COACHING
UND
QUALITÄTSMANAGEMENT DURCH SUPERVISION UND
COACHING**

EINE VERGLEICHsstUDIE ZWISCHEN VERSCHIEDENEN PROFESSIONELLEN
ARBEITSFELDERN

Diplomarbeit

Vrije Universiteit Amsterdam
Faculteit der Bewegingswetenschappen
**Postgradualer
Studiengang Supervision**

vorgelegt von

Thomas Disler, CH-8006 Zürich
Betreuer: Prof. Dr. Dr. Hilarion G. Petzold

Meiner Lebenspartnerin Simone und meinen Töchtern Rahel, Eliane, Leonora

<u>1</u>	<u>Zusammenfassung/Summary</u>	7
1.1	<u>ZUSAMMENFASSUNG</u>	7
1.2	<u>SUMMARY</u>	9
<u>2</u>	<u>Einleitung</u>	11
<u>3</u>	<u>Fragestellung</u>	12
3.1	<u>EINFÜHRENDE ÜBERLEGUNGEN</u>	12
3.2	<u>THEORETISCHE PRÄMISSEN</u>	13
3.3	<u>ERKENNTNISINTERESSE</u>	14
3.4	<u>ARBEITSHYPOTHESEN</u>	17
<u>4</u>	<u>Theorie</u>	20
4.1	<u>EINLEITENDE GEDANKEN</u>	20
4.2	<u>BEGRIFFE INSTITUTION/ORGANISATION</u>	20
4.2.1	<u>Relevanz der Begriffe Institution/Organisation für die Untersuchung</u>	21
4.2.2	<u>Institution</u>	21
4.2.3	<u>Organisation</u>	23
4.2.4	<u>Gemeinsamkeiten/Unterschiede/Übergänge</u>	26
4.3	<u>DEFINITIONEN VON SUPERVISION/COACHING</u>	27
4.3.1	<u>Ethisches Postulat</u>	27
4.3.2	<u>Supervision</u>	29
4.3.3	<u>Coaching</u>	34
4.3.4	<u>Typen von Supervision/Coaching</u>	38
4.3.4.1	<u>Typen von Supervision</u>	38
4.3.4.1.1	<u>Einzel-supervision</u>	39
4.3.4.1.2	<u>Teamsupervision</u>	40
4.3.4.1.3	<u>Gruppensupervision</u>	41
4.3.4.1.4	<u>Prozesssupervision (Fallsupervision)</u>	42
4.3.4.1.5	<u>Organisationsberatung</u>	43
4.3.4.1.6	<u>Andere Supervisionsformen</u>	44
4.3.4.2	<u>Typen von Coaching</u>	45
4.3.4.2.1	<u>Einzelcoaching</u>	46
4.3.4.2.2	<u>Teamcoaching</u>	47
4.3.4.2.3	<u>Gruppencoaching</u>	47
4.3.4.2.4	<u>Personalberatung</u>	47
4.4	<u>QUALITÄTSMANAGEMENT, QUALITÄTSENTWICKLUNG UND QUALITÄTSSICHERUNG</u>	48
4.4.1	<u>Historischer Rückblick und Ausblick</u>	48
4.4.2	<u>Definition von Qualität</u>	50
4.4.3	<u>Bedeutung für die Supervision und das Coaching</u>	51
4.4.4	<u>Qualitätsmanagementsysteme</u>	53
4.4.4.1	<u>Total Quality Management (TQM)</u>	54
4.4.4.2	<u>European Foundation for Quality Management (EFQM)</u>	57
4.4.4.3	<u>Optimal Quality-Management (OQM)</u>	58
4.4.4.4	<u>Balanced Scorecard</u>	63
4.5	<u>SOZIALWISSENSCHAFTLICHE THEORIEN</u>	65
4.5.1	<u>Einführende Gedanken</u>	65
4.5.2	<u>Attributionstheorie</u>	66
4.5.2.1	<u>Allgemeine Überlegungen zur Attribution</u>	66
4.5.2.2	<u>Einführung in die Attributionstheorie</u>	67
4.5.3	<u>Kontrolltheoretische Überlegungen</u>	69
4.5.4	<u>Subjektive Theorie, soziale Repräsentationen</u>	73

4.5.4.1	Einleitung	73
4.5.4.2	Strömungen subjektiver Theorien	74
4.5.4.3	Definitionen subjektiver Theorien und sozialer Repräsentationen	74
5	Operationalisierung der Hypothesen	79
5.1	HYPOTHESEN	79
6	Methoden	83
6.1	OPERATIONALISIERUNG VON MODELLEN	83
6.1.1	Grundsätzliche Überlegungen	83
6.1.2	Instrumente zur Erhebung	84
6.1.2.1	Attributionstheorie zur Hypothesenbildung	84
6.1.2.2	Fragebogen, Pretest und Begleitbriefe	84
6.1.3	Instrumente zur Auswertung/Interpretation	86
6.1.3.1	Überleitung	86
6.1.3.2	Sozialpsychologische Theorien zur Interpretation von Resultaten	86
6.1.3.3	Statistische Tests	86
6.1.3.3.1	Allgemeine Überlegungen	86
6.1.3.3.2	Frequencies	87
6.1.3.3.3	Chi-Quadrat-Test	87
6.1.3.3.4	T-Test	88
6.1.3.3.5	ANOVA	88
7	Erhebung	90
7.1	EINLEITUNG	90
7.2	STICHPROBE	91
7.2.1	Ziehung der Stichprobe	91
7.2.2	Umfang der Stichprobe	91
7.3	RÜCKLAUF	92
7.4	REPRÄSENTATIVITÄT DER STICHPROBE	92
7.5	KOMMENTARE ZUR NICHT-TEILNAHME	93
7.6	DATENQUALITÄT	94
7.7	ZUSAMMENFASSUNG	99
7.8	AD-HOC-HYPOTHESEN ZUR TIEFEN BETEILIGUNG AN DER UNTERSUCHUNG	99
7.9	DESKRIPTION	100
7.9.1	Einleitung	100
7.9.2	Institutionelle Beteiligung an der Studie	101
7.9.3	Entscheidungsträgerinnen innerhalb der Institution	104
7.9.4	Definition Supervision/Coaching	110
7.9.5	Angebot Supervision/Coaching	114
7.9.6	Erwartungen an Supervision/Coaching	118
7.9.7	Allgemeine Angaben zu Supervision und Coaching	119
7.9.8	Honorarvereinbarungen für Supervision/Coaching	121
7.9.9	Selektion von Supervisorinnen/Coachinnen	125
7.9.10	Vereinbarungen mit den Supervisorinnen/Coachinnen	130
7.9.11	Die Wirkung von Supervision/Coaching	131
7.9.12	Evaluation von Supervision und Coaching	136
7.9.13	Faktoren zur Erfolgsmessung von Supervision und Coaching	139
8	Befunde	140
8.1	AUSWERTUNG	140
8.1.1	Art der Inanspruchnahme von Supervision/Coaching innerhalb der verschiedenen professionellen Branchensegmente	140
8.1.1.1	Zusammenfassung	146

8.1.2	<u>Erfolgsmessung</u>	147
8.1.2.1	<u>Budget für Supervision/Coaching verglichen zwischen den Profit-/Non-Profit-Segmenten</u>	148
8.1.3	<u>Vergleiche zwischen Ausbildung der Entscheidungsträgerin und der Supervisions-/Coaching-Inanspruchnahme</u>	149
8.1.4	<u>Vergleich zwischen der Supervisions-/Coaching-Inanspruchnahme und der Stellung, Position der Entscheidungsträgerin</u>	150
8.1.5	<u>Durch interne Kräfte geleistete/s Supervision/Coaching</u>	150
8.2	<u>HYPOTHESENÜBERPRÜFUNG</u>	152
8.2.1	<u>Auswertungstabellen</u>	152
8.2.2	<u>Antworten auf die Hypothesen</u>	152
8.2.2.1	<u>H 1: Kriterien für die Vorauswahl einer Supervisorin/Coachin</u>	153
8.2.2.2	<u>H 2: Kriterien zur Auswahl einer Supervisorin/Coachin</u>	156
8.2.2.3	<u>H 3: Erfahrung mit Supervision/Coaching</u>	157
8.2.2.4	<u>H 4: Unterschiede zwischen verschiedenen Segmenten</u>	158
8.2.2.5	<u>H 5: Erfolgsmessung von Supervision/Coaching</u>	159
9	<u>Interpretation/Diskussion</u>	161
9.1	<u>EINLEITUNG</u>	161
9.2	<u>ZUM UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND</u>	161
9.3	<u>INTERPRETATION DER HYPOTHESEN</u>	162
9.3.1	<u>Einleitung</u>	162
9.3.2	<u>Kriterien für die Vorauswahl einer Supervisorin/Coachin (H 1)</u>	162
9.3.3	<u>Kriterien zur Auswahl einer Supervisorin/Coachin (H 2)</u>	164
9.3.4	<u>Erfahrung mit Supervision/Coaching (H 3)</u>	166
9.3.5	<u>Unterschiede zwischen den verschiedenen Segmenten (H 4)</u>	167
9.3.6	<u>Erfolgsmessung von Supervision/Coaching (H 5)</u>	169
9.4	<u>INTERPRETATION VON HYPOTHESENNAHEN AUSWERTUNGSDATEN</u>	170
9.4.1	<u>Einleitung</u>	170
9.4.2	<u>Definition Supervision/Coaching der Teilnehmerinnen im Vergleich</u>	171
9.4.3	<u>Die Wirkung von Supervision/Coaching</u>	172
9.4.4	<u>Verteilung der Inanspruchnahme von Supervision/Coaching</u>	174
9.4.5	<u>Honorar und Honorarvereinbarungen mit Supervisorinnen/Coachinnen</u>	174
10	<u>Ausblick</u>	176
10.1	<u>WEITERFÜHRENDE FORSCHUNGSPROJEKTE</u>	176
10.2	<u>WEITERE FORSCHUNGSFRAGEN</u>	177
11	<u>Schlussbemerkungen</u>	178
12	<u>Dank</u>	179
13	<u>Literaturangaben</u>	181
14	<u>Anhang zur Erhebung</u>	188
14.1	<u>BEGLEITSCHREIBEN</u>	188
14.2	<u>EMPFEHLUNG DER VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM</u>	190
14.3	<u>FRAGEBOGEN</u>	191
14.4	<u>ANLEITUNG ZUM AUSFÜLLEN DES FRAGEBOGENS</u>	201
14.5	<u>DECKBLATT ZUM RÜCKVERSAND DES FRAGEBOGENS</u>	203
14.6	<u>ANTWORTKARTE</u>	204
14.7	<u>ERINNERUNGSSCHREIBEN</u>	206
15	<u>Anhang zur Auswertung</u>	208
15.1	<u>AUFSTELLUNG DER IM FRAGEBOGEN DEKLARIERTEN <ANDERE ANTWORTEN></u>	208
15.2	<u>DATENQUALITÄT: FEHLENDE WERTE, BODEN- UND DECKENWERTE</u>	212
15.3	<u>KURZBEGRÜNDUNG ZUR NICHT-TEILNAHME</u>	216

<u>15.4</u>	<u>AUSDRUCK DER SPSS DATENANALYSE</u>	219
<u>15.4.1</u>	<u>Output Frequencies</u>	219
<u>16</u>	<u>Selbstständigkeitserklärung</u>	270

1 ZUSAMMENFASSUNG/SUMMARY

1.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit ist eine repräsentative Vergleichsstudie zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen/Institutionen in den sechs Branchensegmenten Industrie, Verwaltung, Verkehr, Gewerbe, Unterrichtswesen und Gesundheits- und Sozialwesen in der deutschsprachigen Schweiz.

Fragen an die Entscheidungsträgerinnen¹ über Supervision/Coaching, Kriterien der Vorauswahl, der Auswahl, der Anstellungsbedingungen, der Auswertung und der Akquisition von Supervision und Coaching bilden neben sozialwissenschaftlichen (sozialpsychologischen) Theorien zum Thema Supervision/Coaching Schwerpunkte dieser Forschungsarbeit.

Supervision/Coaching wird von denjenigen, welche Supervision/Coaching beanspruchen positiver attribuiert, als von denen, welche keine Erfahrung damit haben.

Der persönliche Kontakt scheint bei der Auswahl einer Supervisorin/einer Coachin² von

¹ Sofern es die Sprache erlaubt, beschränke ich mich im Folgenden grundsätzlich auf die weibliche Schreibweise, dies nicht zuletzt in Anlehnung an meine drei Töchter (selbstverständlich ist die männliche Form implizit mitgemeint). Männliche Schreibweisen werden nur dann benutzt, wenn das männliche Geschlecht explizit gemeint ist.

² Eine weibliche Form von Coach ist nach offiziellen Angaben der WAHRIG-Sprachberatung der Wissen Media Verlags GmbH, Gütersloh/München vom Dezember 2002 noch nicht vorgesehen. In wissenschaftlichen Artikeln (siehe dazu im Internet unter <http://stage01.nionex.net/home/impressum/index.jsp>) wird oft der Begriff Coachin benutzt. In der vorliegenden Arbeit habe ich für den weiblichen Begriff Coach ebenfalls Coachin gewählt. Eine weitere Möglichkeit wäre Coacherin gewesen oder die <deutschere> Variante, die der <Trainerin>. Die weiblichen Personen, welche ein Coaching in Anspruch nehmen, werden analog der bereits erwähnten Begründung als Coachees bzw. Coachee bezeichnet (siehe dazu im Internet <<http://www.google.de>, Suchbegriff Coachin bzw. Coachee). Andere Varianten wären Coaching-Nehmerinnen, <Gecoachte> (letztere ist übrigens auch noch nicht offiziell ins Wörterbuch eingegangen).

zentraler Bedeutung zu sein. Die Auswahl einer Supervisorin/einer Coachin ist mehrheitlich ein Gemeinschaftswerk zwischen der Entscheidungsträgerin und den künftigen Supervisorinnen und Coachees. Als präferenzielle Kriterien für die Auswahl werden die Führungserfahrung und das Alter der Supervisorin/Coachin angegeben.

Die Art der Inanspruchnahme von Supervision/Coaching unterscheidet sich zwischen Institutionen und Organisationen.

Urbane Unternehmen und Betriebe in Landregionen benutzen Supervision/Coaching fast gleich viel und finden Supervision/Coaching auch fast gleich wichtig.

Das Honorar für Supervision/Coaching ist je nach Branchensegment sehr unterschiedlich und richtet sich hauptsächlich nach der Forderung der Supervisorin/Coachin und dem branchenüblichen Ansatz.

Gemäss Aussagen der Teilnehmerinnen soll Supervision/Coaching unter anderem einen sehr positiven Einfluss auf die Kommunikation, das Arbeitsklima, die Gestaltung effizienter Arbeitsabläufe und die Kooperation der Mitarbeitenden haben.

Bezüglich der Bereitschaft an der Studie teilzunehmen, zeigen sich markante Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchensegmenten welche Supervision/Coaching beanspruchen.

Operationalisierbare Instrumente zur Evaluation von Supervisions- und Coachingprozessen sollten weiterentwickelt und verfeinert werden. Des Weiteren sollten Hintergründe der Nicht-Teilnahme an Studien und an Supervision und Coaching überhaupt, Motivationssteigerung und Verbesserung der Teilnahme an der Supervisions- und Coachingforschung bei (potentiellen) Supervisorinnen und Coachees untersucht werden. Entsprechende Forschungsprojekte wären dringend angezeigt.

1.2 Summary

This present work is a representative comparative study of profit- and non-profit-organizations/institutions in six segments of industry: administration, traffic, commerce, education, and the health and social sectors in German-speaking Switzerland.

Questions brought up by decision-makers regarding supervision/coaching, the criteria for preliminary selection, the final selection, the terms of employment, the evaluation and the acquisition of supervision and coaching, form the basis for this research while including the major social-psychological theories on the topic of supervision/coaching.

Those who use supervision/coaching tend to be more positive about supervision/coaching than those who have little or no experience with it.

Personal contact seems to play a major role in the selection of a supervisor/coach. The selection of a supervisor/coach is primarily a combined task involving the decision-makers and the people to be supervised and coached. Preferred criteria for the selection include the leadership experience and the age of the supervisor/coach.

The type of demand for supervision/coaching differs very little between institutions and organizations.

Urban and rural businesses use supervision/coaching fairly equally. Both also judge supervision/coaching to be equally important.

The remuneration for supervision/coaching varies widely depending on the industry segment and is based primarily on the need for the supervisor/coach and the customary fees for that branch.

Based on participant reports, supervision/coaching should have a very positive influence on communication, the working atmosphere, the formation and creation of efficient work processes and employee cooperation.

With respect to a willingness to take part in the study, marked differences appear between the different industry segments which use supervision/coaching.

Operational instruments for the evaluation of supervision and coaching processes should be further developed and refined. Furthermore, the reasons for refusing to participate in studies or to have any contact with supervision and coaching at all on the one hand, ways of increasing motivation for and improving participation into research on supervision and coaching by potential candidates on the other hand, should be thoroughly examined. Appropriate research projects are urgently needed.

2 EINLEITUNG

In meinem Berufsalltag als Leiter Therapie einer Poliklinik für Drogenmedizin und in meiner Praxis als Supervisor/Coach und Psychotherapeut bin ich oft mit der Fragestellung konfrontiert, aufgrund welcher Kriterien Supervisandinnen und/oder Verantwortliche einer Institution/Organisation die Auswahl ihrer Supervisorinnen und Coachees treffen. Dabei habe ich mich häufig gefragt, was denn ausschlaggebend ist und war, um einen Supervisionsauftrag zu bekommen bzw. einer bestimmten Person diesen zu erteilen oder was zur Absage führte. Auch ist mir oft nicht transparent genug, was die Auftraggeberinnen von Coaching und Supervision erwarten bzw. von diesen profitieren.

Erstens interessiert mich diese Fragestellung als Bewerber für Supervision- und/oder Coaching-Aufträge, zweitens als Mitentscheidungsträger einer Institution und drittens aus wissenschaftlichem Interesse. In der vorliegenden Arbeit befasse ich mich mit der Effizienz und Akzeptanz von Supervision und Coaching und dem Qualitätsmanagement durch Supervision und Coaching, versuche Erkenntnisse über Entscheidungsträgerinnen, institutionelle Gepflogenheiten, Auswahl- und Anstellungsbedingungen, Qualitätsmerkmale von Supervision und Coaching, Bezahlung und Evaluation von Supervisions- und Coachingprozessen in sechs verschiedenen professionellen Berufsfeldern zusammenzutragen und die erhobenen Daten miteinander zu vergleichen.

Die vorliegende Untersuchung soll auf diese Fragen Antworten geben und Überlegungen und Erfahrungen zu Supervision und Coaching von Entscheidungsträgerinnen erschlies-

sen. Darüber hinaus sollen Gemeinsamkeiten und signifikante Unterschiede zwischen den verschiedenen Berufsfeldern – sofern vorhanden – beschrieben werden.

Supervision/Coaching ist in der heutigen Form eher eine neuere berufliche Disziplin. Es besteht auf diesem Gebiet ein grosser Bedarf an wissenschaftlicher Forschung. So schreibt auch Petzold im Informationsdienst der deutschen Gesellschaft für Supervision in der Bestandsaufnahme, dass die Supervisionsforschung in den «Kinderschuhen stecke» (Petzold, 1996).

In diesem Sinn hoffe ich, mit der vorliegenden Arbeit einen Beitrag zur Supervisions- und Coachingforschung zu leisten. Darüber hinaus wünsche ich mir, auch meine Berufskolleginnen anzuregen, auf diesem Gebiet aktiv zu forschen und ihnen und Entscheidungsträgerinnen spezifische Fragen im Rahmen ihrer Akquisition zu beantworten.

3 FRAGESTELLUNG

3.1 Einführende Überlegungen

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, zunächst SUPERVISION und COACHING, INSTITUTION und ORGANISATION begrifflich zu fassen und ausserdem Typen von Supervision und Coaching auch mittels Literatur zu definieren. Im Weiteren soll ein theoretischer Bezugsrahmen zu Qualitätsmanagement, -entwicklung, -sicherung, zur Attributions- und Kontrolltheorie

und zu den subjektiven Theorien hergestellt werden und mit Hilfe dieser und der Ergebnisse der empirisch explorativen Untersuchung die nachstehend formulierten Arbeitshypothesen (S. 17) überprüft werden.

3.2 Theoretische Prämissen

Die vorliegende Arbeit und im Speziellen die Auswertung wurde unter bestimmten theoretischen Prämissen erstellt.

Wenn Weigand postuliert, dass «Supervision selbst eine Forschungsmethode sei» (Weigand, 1998), so möchte ich dies hier deutlich in Frage stellen; Supervision/Coaching muss, kann und soll GEGENSTAND von Forschung sein und ist nicht a priori ausschliesslich Forschung, wobei ich der Supervision und dem Coaching immer auch einen «forschenden Teil» indiskutabel zuspreche.

In meiner Arbeit wird die Methode der strukturierten Befragung angewendet. Die Auswahl der Themenschwerpunkte dieser Arbeit wird durch die Praxis begründet und bildet in diesem Sinne einen Versuch einer Theorie-Praxis-Verschränkung. In der durchaus kontrovers geführten Diskussion nach «gültigen und zweckmässigen» Basismodellen für die Supervision/das Coaching muss man sich fragen, «wie sich der Gegenstand Supervision/Coaching überhaupt noch überblicken und präzisieren» lässt (Wittern, Daniels, Keltermann & Nolte, 1986; Fengler, 1987).

Als angewandte Sozialwissenschaft greift Supervision und Coaching auf komplexe Praxisfelder zurück. Durch die Erhebung, so wie sie in der empirischen Forschungsarbeit mittels strukturierter schriftlicher Befragung praktiziert vorliegt, wird die Komplexität der Praxis reduziert und dadurch erfassbar und beschreibbar gemacht. An dieser Stelle sei kritisch angemerkt, dass «traditionelle empirische Forschungsdesigns mit ihrem Primat quantitativer Methoden (...) in der Regel nicht genügend gegenstandsangemessen sind (...) ausserdem wirken sie zu objektivierend, d. h. sie tragen der Subjekthaftigkeit von Supervisorin wie Supervisorin nicht ausreichend Rechnung» (Möller, 1996, S. 371-382). Mit diesem Bewusstsein trete ich an die nachstehenden Überlegungen heran und versuche über den Bezug von verschiedenen Theorien, Entschlüsse von Entscheidungsträgerinnen mehrdimensional (empirisch und sozialwissenschaftlich) zu verstehen und zu begründen.

3.3 Erkenntnisinteresse

Ursprünglich beabsichtigte ich eine repräsentative Untersuchung in der deutschen Schweiz zu folgendem Thema durchzuführen:

WELCHE KRITERIEN VERWENDEN ENTSCHEIDUNGSTRÄGERINNEN, UM SUPERVISION UND COACHING IN IHRE INSTITUTION/ORGANISATION EINZUFÜHREN UND/ODER ZU ENTWICKELN UND WELCHE ÜBERLEGUNGEN KOMMEN FÜR DIE WAHL EINER (BESTIMMTEN) SUPERVISORIN UND/ODER COACHIN FÜR IHRE INSTITUTION/ORGANISATION ZUR ANWENDUNG.

Damit eine repräsentative Stichprobe zustande gekommen wäre, hätte ich laut Bundesamt für Statistik der Schweiz (BFS) aus 273'334 Betrieben eine Auswahl treffen müssen, was den Umfang für eine Diplomarbeit bei weitem überstiegen hätte. Ich habe mich deshalb auf

sechs Arbeitsfelder konzentriert: drei Bereiche, in denen ich Supervisions- und Coachingerfahrung vermute (Gesundheits- und Sozialwesen, Bildungsbereich und Verwaltung) und drei Bereiche mit vermutlich wenig bis keiner Supervisions- und Coachingerfahrung (chemische Industrie, Verkehr, Gewerbe). Die drei letzten Bereiche würden sich jedoch aufgrund ihres Kundenkontaktes, der rasch sich verändernden Ansprüche, d. h. der Forderung nach marktgerechter institutioneller Anpassung, besonders für Supervision/Coaching eignen.

Bei der ersten Gruppe handelt es sich um das GESUNDHEITS- UND SOZIALWESEN, den UNTERRICHTSBEREICH und die VERWALTUNG, in denen Supervision/Coaching beansprucht wird. Dies belegen auch die Studien von Gorgerat (2000, veröffentlicht) und Matter (2000, unveröffentlicht) und die Tätigkeitsbereiche der Supervisorinnen anhand des Verzeichnisses des Berufsverbandes für Supervision und Organisationsberatung (BSO) der Schweiz.

Die drei anderen Bereiche, welche ich in die Studie eingeschlossen habe, betreffen die INDUSTRIE und hier vorab die chemische Industrie, den VERKEHR (Eisenbahn, Schiffs- und Luftfahrt, Transportunternehmen, Taxibetriebe usw.) und das GEWERBE (z. B. Kredit- und Versicherungsgewerbe).

In der CHEMISCHEN INDUSTRIE setzen sich die Produktionsmitarbeiterinnen teilweise besonderen gesundheitlichen Risiken aus; die Konkurrenz zwischen den Firmen nimmt stetig zu, die Herstellung fragwürdiger Produkte (z. B. durch erhebliche Umweltrisiken) und die Art und Weise der Vermarktung kennt kaum Grenzen, was u. a. zu gravierenden ethischen Konfliktsituationen und gesundheitlichen Belastungen der Menschen in diesen Betrieben führen kann.

Im VERKEHRSEGMENT verlangen die zunehmenden Zahlen an Personen- und Frachtbewegungen (siehe Tabelle 1, Zahlen des Bundesamtes für Statistik, 2000) einerseits neue Bewältigungsstrategien und andererseits eine Anpassung an die Kundenwünsche.

Tabelle 1: Entwicklung der Personenbeförderung zwischen 1990-1997, BFS 2000

Verkehrsleistungen - beförderte Personen	1990	1997
Gesamttotal Bundesbahnen und konzessionierte Bahnen	358'800'000	388'693'000

Im KREDIT- UND BANKGEWERBE wird u. a. versucht, sämtliche Dienstleistungen den Kundinnen zu belasten, über das <Online-Banking> die Personalkosten zu senken, veränderte Kundinnenwünsche vermehrt zu berücksichtigen und neue konkurrenzfähige Produkte anzubieten. Eine ähnliche Entwicklung zeichnet sich auch im arg geschüttelten VERSICHERUNGS-BUSINESS ab. Der momentan labile Stand der Finanzwirtschaft, ja das Stagnieren der Wirtschaft überhaupt, fordert ein Innehalten und eine Neuorientierung der einzelnen Unternehmen. Die in diesem Zusammenhang stehende Verunsicherung des Top-Managements, des mittleren Managements und der Mitarbeitenden, die Implementierung neuer Dienstleistungen und die Qualitätsverbesserung durch einen professionellen Umgang mit der Kundschaft sprechen in diesen Bereichen für die Einführung und/oder den Ausbau von Supervisions- und Coachingleistungen.

3.4 Arbeitshypothesen

Meine Erfahrungen in meiner Praxis und Gespräche mit Berufskollegen und Berufskolleginnen haben mich auf nachstehende Arbeitshypothesen gebracht. Diese sind an dieser Stelle noch nicht speziell gegliedert.

- 1) Der <persönliche> Kontakt, z. B. durch eine Empfehlung einer (Berufs-)Kollegin zur Auswahl einer Supervisorin/Coachin steht vor den Kriterien Ausbildung, Alter und Erfahrung der Supervisorin/Coachin.
- 2) Bei prozessbezogener (fallbezogener) Supervision spielt der Supervisions-Ansatz (bestimmte schulische Ausrichtung wie z. B. verhaltenstherapeutische, systemische, psychoanalytische, integrative Modelle) für die Auswahl der Supervisorin/Coachin eine wichtigere Rolle, als bei den übrigen Supervisions- und Coachingformen.
- 3) Persönliche positive Erfahrungen der Entscheidungsträgerin mit Supervisorinnen und Coachinnen bewirken, dass Supervision/Coaching künftig positiv attribuiert wird.
- 4) Betriebe mit Entscheidungsträgerinnen, welche negative Erfahrungen mit Supervision/Coaching gemacht haben, verfügen über keine Supervision.
- 5) Supervision/Coaching kommt dort zustande, wo positive Erfahrung der Entscheidungsträgerin mit Supervision/Coaching vorliegt.

- 6) Der direkte Kontakt zwischen den Entscheidungsträgerinnen und den Supervisorinnen/ den Coachinnen ist häufiger in der Privatwirtschaft anzutreffen als im öffentlichen Dienst.
- 7) Die Supervisandinnen und Coachees sind in der Entscheidungsfindung einer Supervisorin/Coachin in der Privatwirtschaft mehrheitlich nicht involviert. Im «sozialen Bereich» werden die künftigen Supervisions- und Coaching-Nehmerinnen häufiger miteinbezogen.
- 8) In sozialen Institutionen gehört Supervision selbstverständlich dazu, in Verwaltungen ist sie kaum anzutreffen, in der Privatwirtschaft ist sie nur am Rand vertreten.
- 9) Coaching von Führungskräften ist in der Privatwirtschaft üblich.
- 10) In Betrieben der Verwaltung, dem Verkehr und dem Gewerbe, in welchen Supervision/Coaching durchaus sinnvoll wäre, findet keine statt.
- 11) Bei der Suche einer Supervisorin/Coachin spielt der Berufsverband eher eine untergeordnete Rolle.
- 12) Supervisandinnen entscheiden eher selbst über die Auftragsvergabe an ihre Supervisorinnen und Coachinnen als ihre Vorgesetzten.
- 13) Vor einer Anstellung der Supervisorinnen/Coachinnen findet eine Probesitzung statt.

- 14) In der Stadt gelegene Einrichtungen finden Supervision wichtiger als Einrichtungen in Landregionen.
- 15) Konfessionsgebundene Einrichtungen haben weniger Supervision im Vergleich zu den anderen.
- 16) Externe Supervision und externes Coaching ist im Gewerbebereich kaum vertreten. Falls es Supervision/Coaching gibt, wird diese/s durch interne Fachkräfte, z. B. Trainee-rinnen, abgedeckt.
- 17) Institutionen haben eher Supervision und Organisationen eher Coaching.
- 18) Teamsupervision, Teamcoaching findet in der Privatwirtschaft kaum statt, obwohl Teamarbeit im Berufsalltag gefragt ist.
- 19) Der Erfolg von Supervision und Coaching wird anhand der erreichten Ziele geprüft.
- 20) Oft muss Supervision und Coaching keiner direkten Erfolgsmessung standhalten.
- 21) Falls Supervision/Coaching beansprucht wird, muss sich ein erster Erfolg in den ersten drei Sitzungen zeigen.

4 THEORIE

4.1 Einleitende Gedanken

Dieses Kapitel dient im Wesentlichen der Definition von Begriffen, welche ich in der Befragung benutzt habe. Sozialwissenschaftliche (sozialpsychologische) Theorien erweitern diesen Abschnitt und werden dann am Ende dieser Arbeit, im <Interpretationskapitel> (S. 161) zur Anwendung kommen.

4.2 Begriffe Institution/Organisation

Die Begriffe Institution und Organisation werden in der Fach- wie in der Laienwelt häufig synonym verwendet. Es wird kein Unterschied gemacht und oft habe ich schon gehört, dass behauptet wird, dass es auch keinen gibt. Eine langjährige Einrichtung soll eine Institution sein, behaupten wiederum andere. Etliche vermeiden diese beiden Substantive und sprechen von der Firma, dem Betrieb, dem Geschäft, dem Institut, dem Unternehmen, der Klinik, dem Spital, dem Gefängnis usw. Welche Antworten liefert uns nun die wissenschaftliche Fachliteratur zu diesem Thema?

4.2.1 *Relevanz der Begriffe Institution/Organisation für die Untersuchung*

In dieser Arbeit spreche ich von Institutionen und Organisationen, unterscheide also diese beiden Begriffe und unternehme den Versuch, Besonderheiten von Institutionen und Organisationen herauszuarbeiten und zu vergleichen, weshalb ich die Begriffe Institution/Organisation nachstehend genauer definieren will. In der Beschreibung im Kapitel 8 <Befunde> unterscheide ich diese beiden Begriffe nur sofern sie unmittelbar Gegenstand der Forschungsinteressen und -erkenntnisse sind und dies anhand der besonderen Fragestellung erforderlich ist, ansonsten verwende ich diese beiden Wörter synonym:

4.2.2 *Institution*

Das Wort Institution stammt aus dem Lateinischen <institutum> und bedeutet soviel wie <Einrichtung, Sitte, Plan> (Onlineabfrage, [http: www.wissen.de](http://www.wissen.de) vom 29.09.2002).

Die Soziologie definiert Institution als einen «Komplex von gesamtgesellschaftlich zentralen, dem planenden Eingriff (<Organisation>) jedoch schwer zugänglichen und unspezifischen (<überdeterminierten>), trotzdem aber deutlich abhebbaren Handlungs- und Beziehungsmustern, der vor allem durch die Verankerung der zentralen Ordnungswerte in der Antriebsstruktur der Gesellschaftsmitglieder gekennzeichnet ist» (Fuchs-Heinritz, Lautmann, Rammstedt & Wienold, 1994, S. 302). In diesem Verständnis stehen Institutionen im Dienste gesellschaftlicher Aufgaben, welche sich durch spezifisch gesamtgesellschaftliche Interessen und Bedingungen organisieren. Unter Institutionen fallen so gesehen staatliche und kirchliche Betriebe. «Institution [lateinisch], die allgemein: einem bestimmten Aufgabenfeld

zugeordnete öffentliche (staatliche oder kirchliche) Einrichtung» (*Biographisches Institut & F. A. Brockhaus AG*, 2001). Sie sind als eher träge Gebilde für die Ordnung und den Erhalt einer Gesellschaft verantwortlich. Institutionen sind also stark durch das öffentliche Recht (Gesetze, Ordnungen, Bestimmungen) determiniert. Dies gilt es in besonderer Weise in der Supervision und im Coaching zu berücksichtigen. Petzold definiert für die supervisorische und sozialinterventive Praxis:

«Der Begriff Institution wird als zusammenfassende Bezeichnung für öffentliche und private Einrichtungen verwendet, die durch <gesellschaftlichen Beschluss>, d. h. durch Gesetze, Verordnungen, Erlasse installiert und unterhalten werden (z. B. Behörden, Verwaltungen, Hilfsagenturen, Kammern, Körperschaften öffentlichen Rechts), um gesellschaftliche Arbeit im Sinne einer Entlastung und zum Nutzen des Gesamtsystems zu leisten, dies unter gesellschaftlich verfügbaren Regelungen, die das Vorgehen und die Arbeitsweise der Institution, d. h. auch ihre organisationalen Aspekte normativ bestimmen» (Petzold, 1998, S. 399).

Die Institution verfügt über ein ganz spezifisches Positions-³, Rollen-⁴ und Statusgefüge⁵, z. B. die Ärztin, die Patientin, der Beamtenstatus.

Gefängnisse, geschlossene Anstalten, Kliniken, militärische Einrichtungen verkörpern <totale Institutionen> (vgl. dazu Foucault, 1994, in *Überwachen und Strafen*).

³ Position: Laut Petzold (Vorlesungen 1998) nimmt man in einer Organisation eine Position ein, in einer Institution hat man eher einen Status; Status kann mit Stellung, Zustand beschrieben werden.

⁴ Rolle: ist ein Bündel an Verhaltenserwartungen, ist verkörpertes Verhalten, Status in Aktion, ist austauschbar

⁵ Status: Innerhalb der Rollentheorie wird Status synonym zum Begriff <soziale Position> gebraucht. Man bezeichnet mit ihm den Platz, den ein Individuum in einem sozialen System einnimmt. Status kann als relativer Rang einer sozialen Position bzw. Rolle die durch Wertvorstellungen einer Gesellschaft gesehen werden.

4.2.3 Organisation

Ich nähere mich nun dem Begriff Organisation und stelle ebenso wie beim Begriff Institution vorerst einen Zugang über den Wortstamm ORGANISATION her.

«Organisation [französisch], die allgemein: funktionsgemässer Aufbau; planmässige Gestaltung, Regelung» (*Biographisches Institut & F. A. Brockhaus AG*, 2001).

Im Wort ORGANISATION spiegelt sich für mich auch der Begriff Organ (grch. *órganon* <Werkzeug> (Strzysch & Weiss, 1998, 6. neu bearbeitete Auflage, S. 112) wieder. Gemäss Strzysch ist ein Organ eine «aus verschiedenen Zellen und Geweben unterschiedlichster Struktur zusammengesetzte, für spezifische funktionelle Leistungen verantwortliche Einheit, z. B. Atmungs- oder Verdauungsorgan» (Strzysch & Weiss, 1998, 6. neu bearbeitete Auflage, S. 112). Das Organ bildet in sich eine Einheit (d. h. es ist organisch) und ist gleichzeitig Teil eines Organismus. Bei der Organisation könnte es sich demzufolge um ein Gebilde handeln, bei dem es um den Betrieb und den Erhalt eines in sich und nach aussen hin «organisch funktionierenden Organs» geht. Dieses wäre jedoch von einem grösseren Ganzen (Organismus), wie z. B. einem Körper, einer Region, einer bestimmten Umgebung, einem Interesse oder einer bestimmten Population abhängig und unter Einbezug des Kontextes⁶ (Petzold, 1993a, S. 601f) wie auch des Kontinuums⁷ (Petzold, 1993a, S. 601f) zu sehen.

Für eine Organisation würde dies bedeuten, dass diese ein ganz spezifisches und sensibles Innenleben hat, welches in Verbindung mit der Umgebung steht, ja abhängig von dieser ist.

⁶ Umfasst die gesamte *Lebenswelt* einer Person

⁷ schliesst Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft ein, d. h. die *Zeit* (-dimension)

Die Organisation benötigt zu deren Funktionieren eine interne und externe Organisation, d. h. eine Organisation muss organisiert werden (was übrigens auch für die Institution zutrifft).

Nun verlassen wir die Metaphern und wenden uns dem Begriff Organisation im soziologischen Sinn zu. Die Soziologie sieht Organisation (als Bezeichnung der Organisationswissenschaften) als

«die Ordnung von arbeitsteilig und zielgerichtet miteinander arbeitenden Personen und Gruppen. Organisation umfasst insofern nicht nur Verbände und Vereinigungen, sondern auch (...) soziale Gebilde, die bewusst auf ein Ziel hinarbeiten, dabei geplant arbeitsteilig gegliedert sind und ihre Aktivität auf Dauer eingerichtet haben» (Fuchs-Heinritz et al., 1994, S. 478).

Kieser und Kubicek sehen in ihrer organisationstheoretischen Literatur die Organisationen als «soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen» (Kieser & Kubicek, 1983, S. 1).

Petzold liefert uns für die Supervision/das Coaching eine sehr brauchbare Definition von Organisation. Er definiert Organisation im Unterschied zur Institution wie folgt:

«Organisationen sind Systeme von Personen, Gruppen und Sozialgebilden, die arbeitsteilig in zeitübergreifenden Rahmenbedingungen und Kooperationsformen systematisch auf die Erreichung von Zielen hinarbeiten, die sich aus der System-Umfeld-Relation der Organi-

sation ergeben, wobei das ultimative Ziel einer Organisation darin besteht, sich in ihrer Umwelt zu erhalten. Zu diesem Zweck werden für diese Dienstleistungen oder Güter hergestellt und unter Wahrung grösstmöglicher Freiheitsgrade gegenüber den Determinierungen und Kontrollen der Gesellschaft gewinnoptimierend vertrieben. Die in all diesen Prozessen erforderlichen und ablaufenden Aktivitäten des ORGANISIERENS konstituieren in ihrer Gesamtheit das Wesen der Organisation» (Petzold, 1998, S. 399).

In der nachstehenden Abbildung 1 wird die Definition von Petzold (1998) visualisiert:

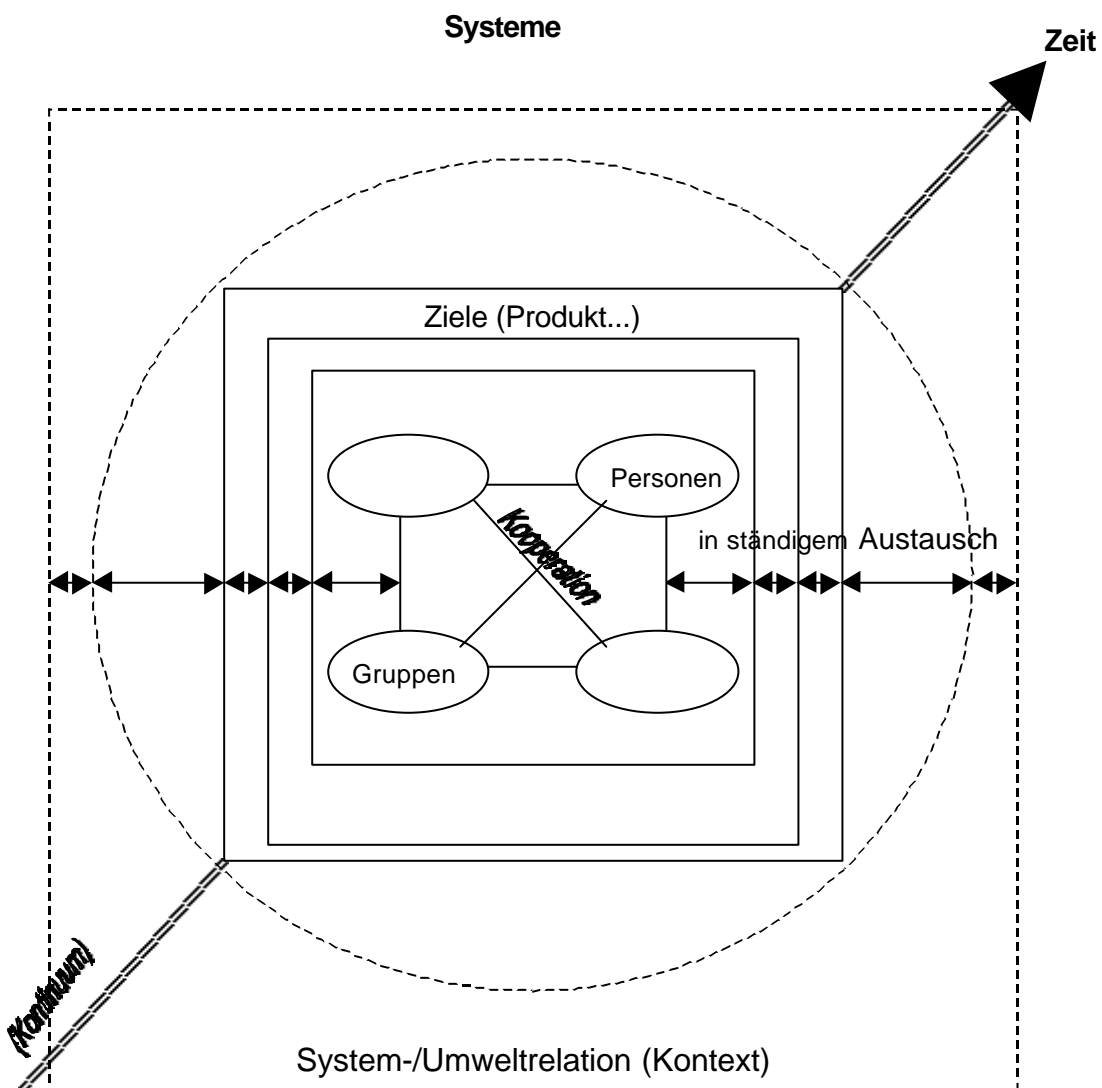


Abbildung 1: Grundelemente einer Organisation nach der Definition von Petzold, 1998

4.2.4 *Gemeinsamkeiten/Unterschiede/Übergänge*

Institutionen und Organisationen bilden Regelwerke in einem bestimmten Bezugsrahmen zur Verrichtung von Arbeit, sie erfüllen und richten sich nach den Bedürfnissen von Einzelnen, Gruppen, ja Völkergemeinschaften. Schreyögg sieht in ihren anthropologischen Überlegungen den Menschen «als gesichert und bedrängt durch Institutionalisierung und durch Arbeit» (Schreyögg, 1992, S. 91). Institutionen und Organisationen bieten also für Menschen Sicherheiten an und schränken diese auch gleichzeitig ein, z. B. durch ihren Auftrag, ihr Organisiert-Sein und ihre Regeln. In beiden Formen spielt sich ein Prozess des sich ORGANISIERENS ab. Bei den Institutionen ist dieser determiniert durch den gesetzlichen Auftrag und Rahmen. In Organisationen spielen ebenso gesetzliche Anforderungen mit, welche jedoch das Bestehen im freien Markt zulassen, d. h. die Organisation steht in ständigem Austausch mit der Konkurrenz; wenn ihr Produkt nicht mehr gefragt ist, verschwindet sie von der Bildfläche, sofern sie nicht rechtzeitig genug an neue Produktentwicklungen gedacht hat und diese wiederum (verkäuflich) absetzen kann. Im Gegensatz zur Organisation hat die Institution viel mehr den Charakter der Regelung von gesellschaftlich festgelegten Bedürfnissen und Erfordernissen. Institutionen sind daher weniger individuell auf eine einzelne Organisation zugeschnitten, sondern fokussieren das Zusammenleben einer Gesellschaft. Die Entwicklung grösserer, multikultureller Körperschaften oder Gesellschaften ist meist viel träger als die Anpassungsfähigkeit einer Organisation. Vor dem Hintergrund finanziellen Überaufwands, sprich finanzieller Defizite und Ineffektivität von Verwaltung in Institutionen, wurde in den letzten Jahren der Ruf nach effizienterem Verwaltungsmanagement, Kostensenkung und transparenter Kosten-Nutzen-Rechnung laut. Daher sollen nach Möglichkeit auch Dienstleistungen der Verwaltung an andere öffentliche und/oder private Trägerschaften (siehe

dazu z. B. die Stadt Zürich⁸) als Produkt verkauft werden. Durch gesamtgesellschaftliche Entwicklungen können die Unterschiede der Gesetzmässigkeiten des ORGANISIERENS zwischen einer Institution und einer Organisation geringer werden oder wie Petzold bemerkt: «Institutionen werden heute zum Teil ‹deinstitutionalisiert›, ‹privatisiert›» (Petzold, 1998, S. 400). So wurde z. B. in der Schweiz der Beamtenstatus der Staatsangestellten per Volksabstimmung⁹ aufgehoben und die Anstellungsbedingungen in ein normales Anstellungsverhältnis zurückgeführt, ‹postmoderne Verwaltungen» (König, 1997) geschaffen und Dienstleistungen ausgelagert (Outsourcing). Institutionen werden ‹umorganisiert».

4.3 Definitionen von Supervision/Coaching

4.3.1 Ethisches Postulat

Bevor ich zu den Definitionen von Supervision und Coaching komme, möchte ich diesen ein ethisches Postulat, nämlich das der Expertenmacht bezüglich Supervision und Coaching vorausschicken. Als Supervisorin und Coachin hat man eine ganz spezielle Art von Beratung wahrzunehmen, welche immer im Zusammenhang mit Arbeit steht. Dabei handelt es sich um eine oder mehrere delegierte Aufträge im Sinne der Supervision, d. h. des Überblicks, der Übersicht oder auch der ‹Super-Vision» mit der klaren Abordnung an die Supervisorin/die Coachin, der ‹Expertenmacht» (Hitzler, Honer & Maeder, 1994).

⁸ Beschluss des Gemeinderates ca. 1998

⁹ Annahme der Volksabstimmung ca. 2001 über die Abschaffung des Beamtenstatus bei Mitarbeiterinnen der Stadt Zürich.

Institutionen/Organisationen welche Supervision/Coaching ermöglichen, treten also Macht/ Einfluss an die Supervisorin/die Coachin ab. Die Supervisorin/die Coachin muss sich dieser Macht, die implizit im Supervisions- oder Coachingauftrag enthalten ist, bewusst sein. Die Macht muss im Sinn der Institution/Organisation eingesetzt werden. Es ist daher nicht weiter erstaunlich, wenn Führungskräfte der zu supervidierenden Einrichtung die künftige Supervisorin und/oder Coachin kennenlernen wollen. In einem entsprechenden Gespräch könnte es dann u. a. um die Einstellung der Supervisorin/der Coachin gegenüber der Institution/Organisation insgesamt gehen und um die Art und Weise des supervisorischen Arbeitens, was unter dem Begriff der Auftragsklärung zusammengefasst werden kann. Ein Einblick in die Unternehmens- und Managementphilosophie würde schliesslich auch die Kompatibilität der Supervisorin/der Coachin zur Sprache bringen müssen, ohne dass die Supervisorin/die Coachin ihre relative¹⁰, institutionelle/organisationelle Unabhängigkeit bzw. ihren interdisziplinären Ansatz, der «multitheoretisch und multipragmatisch» (Petzold, Rodriguez-Petzold & Sieper, 1997, S. 472-511) ausgerichtet ist, aufgeben darf und muss; denn «Supervision (und Coaching, Anmerkung des Schreibenden) hat nämlich eine prinzipiell kritische Funktion, d. h. sie untersucht bestehende Praxis im Hinblick darauf, wie sie «besser» als bisher zu realisieren ist» (Schreyögg, 1994b, S. 19).

¹⁰ Relativ insofern, a) wenn die Einstellung der Supervisorin/der Coachin zu stark differgiert, kann u.U. eine Arbeit in der geplanten Einrichtung unüberwindbare Schwierigkeiten schaffen und b) die Supervisorin/die Coachin wird von der Einrichtung bezahlt und wird dadurch von dieser «abhängig».

4.3.2 Supervision

Diesem Abschnitt stelle ich zwei Definitionen voran.

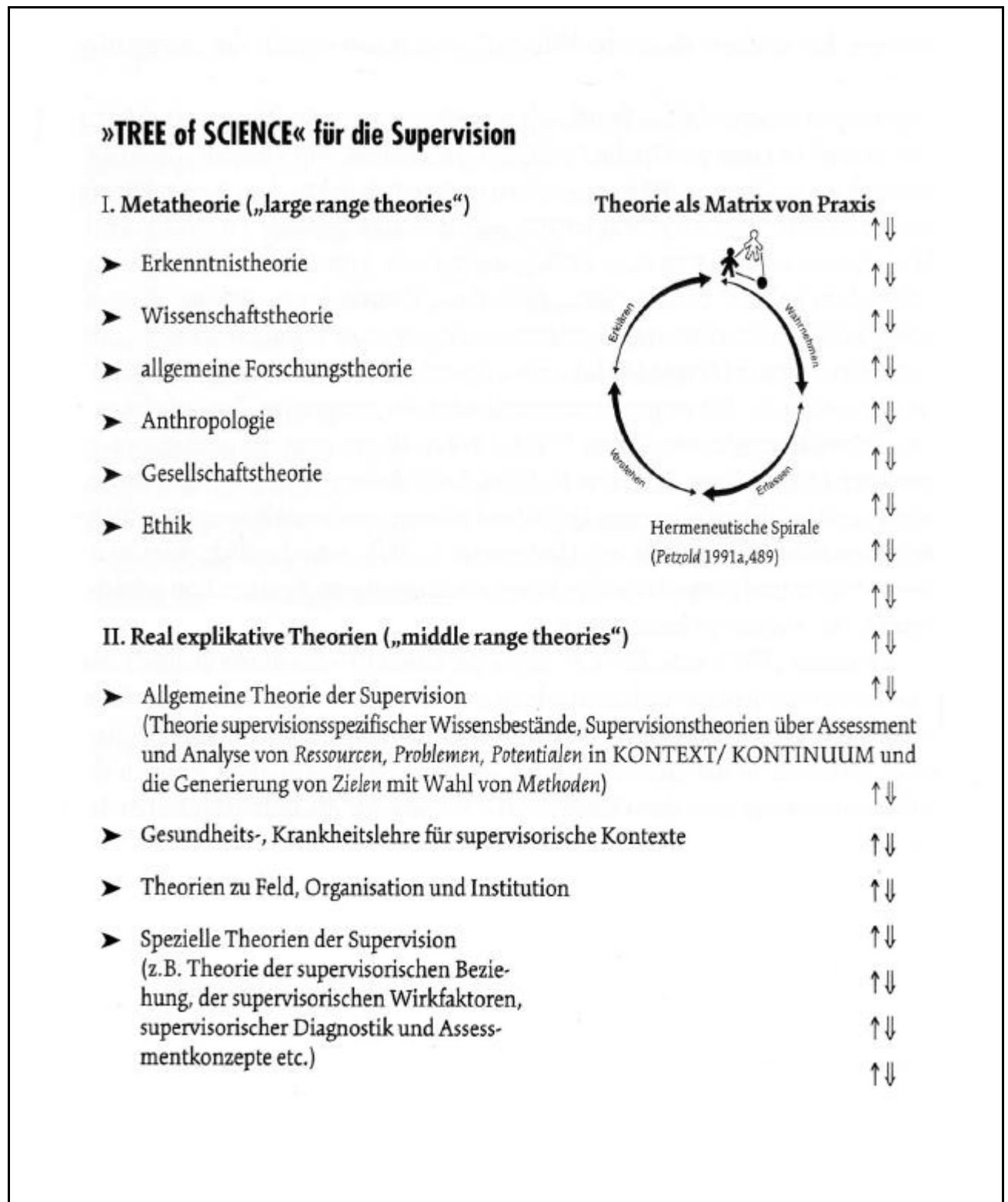
1. «Supervision ist eine sozialwissenschaftlich fundierte Beratung und Begleitung von Fachleuten durch Fachleute (...), ist eine interdisziplinär begründete Methode zur Optimierung zwischenmenschlicher Beziehungen und Kooperation (...), ist ein interaktionaler Prozess, in dem die Beziehungen zwischen personalen und sozialen Systemen bewusst, transparent und damit veränderbar gemacht werden mit dem Ziel, die personale, soziale und fachliche Kompetenz¹¹ und Performanz¹² der supervisierten Person durch die Rückkoppelung und Integration von Theorie und Praxis zu erhöhen und weiterhin eine Steigerung der Effizienz bei der supervisierten Institution im Sinne ihrer Aufgabenstellung zu erreichen. Diese Aufgaben selbst müssen reflektiert und gegebenenfalls den Erfordernissen der <relevanten Umwelt> entsprechend verändert werden» (Petzold, 1998, S. 456).
2. Supervision ist eine Beratungsform in Arbeitsfeldern, die das Funktionieren von Systemen optimieren soll. Supervision hat des Weiteren einen Weiterbildungsaspekt, ist kommunikativ, soll unterstützen und entlasten, ist theoriegeleitet und mit der Praxis verschränkt, generiert Theorien aus der Praxis, wendet Interventionsmethoden und Interventionstechniken an und deckt unbewusste individuelle und gruppale Mechanismen auf.

¹¹ Kompetenz: umfasst alle Fähigkeiten (Wissensbestände, sozialen Kompetenzen, kognitive und lebenspraktische Kompetenzen) die zur Erreichung einer bestimmten Zielsetzung notwendig sind.

¹² Performanz: beinhaltet alle Fertigkeiten, die Potentiale der Kompetenzen in alltagspraktisches Tun umzusetzen.

Diese beiden Definitionen habe ich der Entscheidungsträgerin für Supervision bei der schriftlichen Befragung als Einstimmung ins Thema angeboten. Wie aus diesen Ausführungen deutlich wird, ist Supervision eine äusserst komplexe Disziplin. Mir ist kein anderes Supervisionsmodell bekannt, welches dieser Komplexität eines Supervisionsprozesses genügend Rechnung trägt und den Ausbau des theoretischen und praxeologischen Wissens postuliert, wie dies in der *«Integrativen Supervision»* von Petzold der Fall ist. Petzold fasst die Erkenntnisse über die supervisorische Disziplin im *«Tree of Science»* für die Supervision zusammen und macht Ernst mit der Forderung, supervisorische Methoden und Supervisionstheorie anthropologisch und erkenntnistheoretisch zu fundieren. Kritische Stimmen wie Rappe-Giesecke bezeichnen die *«rezipierenden»* Publikationen von (Schreyögg, 1992), Publikationen über die Theorien und Methoden in der integrativen Supervision, als *«bestenfalls additiv»* (Rappe-Giesecke, 1994, S. 10).

Das nachstehende Schaubild soll einen Einblick in die Wissensstruktur und den Wissensprozess der Supervision (Petzold, 1998, S. 96) als Disziplin geben:



III. Praxeologie („small range theories“)

- Praxeologie als Theorie supervisorischer Praxis
- Praxis der Supervisionsforschung
- Interventionslehre
(Theorie der Methoden, Techniken, Medien, Stile)
- Prozeßtheorien
- Theorie der Settings
(Einzel-, Gruppen-, Team-, Institutionssupervision)
- Theorien zu spezifischen Klientensystemen
(Drogenabhängige, Behinderte, Lehrer, Meister, Manager etc.)
- Theorien zu spezifischen Feldern
(Schule, Strafvollzug, Krankenhaus, Versicherungen etc.)

IV. Praxis

- Praxis in Dyaden
- Praxis in Gruppen und Teams
- Praxis in Organisationen und Institutionen
- Praxis in Feldern
- Praxis mit unterschiedlichen Klientensystemen



Theorie-Praxis-Zyklus
(Petzold 1992a, 626)

Praxis als Matrix von Theorie

Abbildung 2: Diagramm: Wissensstruktur und Wissensprozess der <Integrativen Supervision> als Disziplin, (Petzold, 1998, S. 96-97)

Neben metatheoretischen und praxeologischen Überlegungen soll der Komplexität von Supervision des Weiteren durch Mehrperspektivität (Petzold, 1993a, S. 2) Rechnung getragen werden. Diese wird durch Holloway (1995, S. 90) und in Ergänzung dieses Modells von Petzold (Petzold, 1998, S. 29) folgendermassen dargestellt:

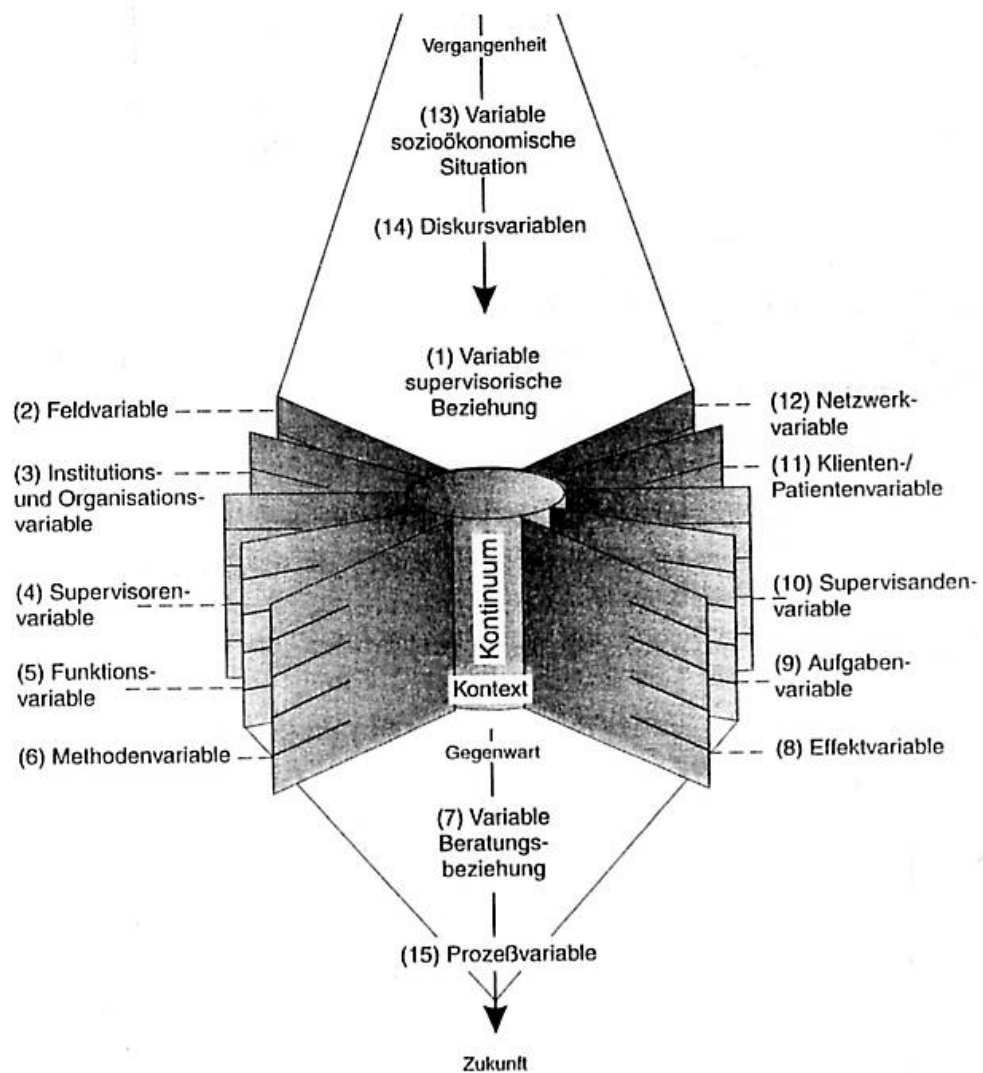


Abbildung 3: Der integrative, mehrperspektivische, «Dynamic Systems Approach to Supervision» (Petzold). Das Diagramm nach Holloway(1995, S. 90) wurde erweitert um Faktoren 2,6,8,12,13,14 und um 15 (die Kontinuums- und Prozessdimension), (Petzold, 1998, S. 29)

Ich verzichte darauf, im Weiteren auf den Inhalt des <Tree of Science> und die <Multiperspektivität> näher einzugehen. Mir geht es viel mehr um die Darstellung eines Supervisionsmodells, welches die Forschungs- und Praxisebene gleichzeitig betont und einbezieht und den multifaktoriellen Gegenstand von Supervision/Coaching ernst nimmt.

Die Kompetenz und Performanz von Supervision ist dann in konnektivierender¹³ Ko-respondenz¹⁴ (Petzold, 1993b, S. 1045) unterschiedlicher theoretischer Optiken und konnektierender¹⁵ praxeologischer Strategie (Petzold, 1998, S. 150) mit ihrer Supervisandin/Coachee in Verbindung zu bringen. Erkenntnisse aus diesem Prozess sollen der Supervisandin/Coachee zugänglich sein, um zu neuen, gemeinsamen Sichtweisen (zu Konsens, und sei es nur Konsens im Dissens) vorzudringen, um dadurch in Kooperation zu einer neuen Ordnung des Supervisionsgegenstandes (Konzepten) und Umsetzung der neuen <supervisorischen Einsichten> (mittels Reduktion der Komplexität) zu gelangen. Supervision soll also den supervisorischen Gegenstand in seiner Ganzheit erfassen und ihn für die Praxis zugänglich machen, um so (verborgene, offene, bewusste und unbewusste) Schwierigkeiten und Fragen zu lösen.

4.3.3 Coaching

Der Begriff Coaching wird sehr unterschiedlich benutzt. Personalberaterinnen, Managerinnen, Beraterinnen verwenden ihn je nach Kontext, Erfahrung und Wissen oft pragmatisch praxisbezogen. Die Wissenschaft hingegen versteht darunter auch noch etwas anderes, nämlich das explizite Forschen in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen z. B. im

¹³ Konnektivierung: von Konzepten als Vernetzung wissenschaftlicher Disziplinen

¹⁴ Ko-respondenz wird verstanden als die diskursive Auseinandersetzung mit Problemen, Ressourcen, Potentialen und Kontextbedingungen auf der Sach- und Affektebene zwischen den an einer Aufgabe beteiligten Personen mit dem Ziel des Erreichens von Konsens, der Ausarbeitung von Konzepten und deren Umsetzung in Kooperation.

¹⁵ Konnektierung: als Verbindung unterschiedlicher Lebenswelten, <social worlds> und <sozialer Netzwerke>

Management: das Erarbeiten von Forschungskonzepten und Darstellen von Forschungsergebnissen.

Historisch gesehen, tritt der Begriff Coaching erstmals im 15. Jh. auf. Im ungarischen Ort Kocs bei Raab wurden besondere Pferdefuhrwerke Kosci genannt (Kluge, 1975, S. 415). Kosci wurde im Deutschen zu Kutsche und im Englischen zu Coach. Der Fuhrmann war der Kutscher bzw. der Coach. Im Wilden Westen war der Coach Leiter eines Wagentrecks mit vielen Coaches.

Später fand der Begriff Coach im Sport eine neue Bedeutung. Hier wurde und wird er heute meist synonym mit dem Wort Trainer verwendet. Im sportlichen Kontext wie aber auch als Kutscher verhält sich der Coach fürsorglich, fordernd, verständnisvoll, konfrontierend, pflegt den Einzelnen und/oder das Team, betreut, treibt zu Hochleistungen an etc. Diese Eigenschaften scheinen für Managerinnen und Führungskräfte auch von Nutzen zu sein, so dass der Begriff Coaching auch Einzug in die Organisations- und Personalentwicklung hielt.

Petzold (1994a) definiert Coaching als «eine Beratungs- und Führungsmethode, die die Effizienz von Kommunikation, Arbeitsleistung und Wertschöpfung von Führungskräften und Mitarbeitern durch Reflexion, optimale Begleitung bzw. Führung und durch logistischen und persönlichen Support steigern soll» (Petzold, 1994a). Des Weiteren ist «Coaching eine optimierungszentrierte Beratungs- und Entwicklungsmaßnahme zur Förderung der Kompetenz (Fähigkeiten, Wissen), Performanz (Können, Handeln, Fertigkeiten) und Ressourcenlage von Führungskräften bzw. anderer professioneller Fachkräfte durch spezialisierte Experten, die für eine solche Beratungsaufgabe über besondere Qualifikationen aufgrund eigener organisationaler Erfahrungen in der beruflichen Laufbahn (z. B. Projektleitungen, Führungsaufgaben

etc.) einerseits und breiter, interdisziplinär ausgerichteter Schulung in sozialinterventiven Methoden andererseits verfügen» (Petzold, 1994a).

Loos, (1997) versteht Coaching als « (...) die professionell betriebene, personenzentrierte Einzelberatung von Menschen zu der Frage, wie diese in schwierigen Situationen ihre berufliche Rolle handhaben» (Loos, 1997). Dabei lässt er offen, ob sich die zu beratenden Personen in einer Führungsposition befinden. Schreyögg (1994a, S. 173f.) dagegen besagt, dass es sich «bei Coaching um eine spezialisierte Variante von Supervision, nämlich um Führungs- und Leitungsberatung» handle, welche Organisationsentwicklung und -veränderung miteinschliesse und Selbstmanagement fördere. Schreyögg (2000, S. 4, siehe auch Definition Begleitschreiben der Untersuchung im Anhang, S. 188) sieht die Funktion von Coaching als eine «innovative Form der Personalentwicklung» für Menschen mit Management-Funktionen unterschiedlichster hierarchischer Ebenen (...) und eine Dialogform, bei der «Freud und Leid im Beruf» thematisiert werden. Schreyögg (1995, S. 225) charakterisiert des Weiteren Coaching als «Psychotherapie für Berufstätige». Volk (1996, S. 81-82) stösst in eine ähnliche Richtung, indem er Coaching als « (...) die ganz persönliche Form der begleitenden Beratung von verantwortlichen Kräften in beruflichen und menschlichen Angelegenheiten» sieht. Stiltz (1996) bezieht nebst der Einzelberatung (Einzelcoaching) auch eine Gruppe (Systemcoaching) mit ein, Biehal-Heimbürger & Vogelauer (1995) differenzieren zwischen «Team- und Gruppencoaching».

Mein Verständnis, welches dieser Arbeit zugrunde liegt, wird getragen von der Vorstellung, dass Coaching eine Form von Beratung für Einzelne, Teams und/oder Gruppen in Führungsfunktionen (Supervision für Führungskräfte) im privaten und öffentlichen Bereich (in Organisationen und Institutionen) ist und individuelle Unterstützung bei Problembewälti

gung und persönliche Beratung mit einschliesst. Man kann diese auch als Managementberatung bezeichnen. Diese Beratung ist nicht zu verwechseln mit dem Organisationsmanagement einer Institution und/oder einer Organisation. Das Organisationsmanagement im Sinne von Petzold, genauer das reflexive Management¹⁶, drückt einerseits eine Führungshaltung (Management) aus und steht andererseits als Modell zum Einbezug sämtlicher Mitarbeitenden und Zulieferer, u. a. zur Förderung, Erreichung und Erhaltung von Qualität und Effizienz.

Managementberatung richtet sich lediglich an leitende Personen, Funktions-, bzw. entsprechende Positionsträgerinnen.

Hauptfokus im Coaching ist die Arbeit, persönliche Themen sollen (müssen, können) nur insofern zur Sprache gebracht werden, als diese die Arbeit beeinflussen, ja beeinträchtigen. In diesem Sinne ist Coaching von der Psychotherapie klar abzugrenzen.

Coaching ist eine Dienstleistung. Sie wird von der Coachin gegenüber der Coachee erbracht und findet in einem gemeinsam vereinbarten Setting statt. Die folgende Tabelle gibt einen Einblick über mögliche Anlässe Coaching einzusetzen. Böning (1989) hat in seiner Telefonumfrage folgende Coaching-Anlässe isolieren können:

¹⁶ «Reflexives Management bezieht bestenfalls alle an einem Unternehmen Beteiligte mit ein und fördert den Konsens unter diesen» (Petzold, 1998, S. 230).

Tabelle 2: Coaching-Anlässe bei Böning (Quelle: Geßner, 2000, S. 41)

Anlass	Häufigkeit
Persönliche Probleme	79%
Karriere	40%
Führung	39%
Motivation	31%
Konflikte in Gruppen	28%
Konflikte zwischen Gruppen	22%
Organisatorische Probleme	22%
Vorbereitung auf Führung	17%
zwischenmenschliche Konflikte	14%
Gruppenzusammenführung	12%
Potentialerkennung/-förderung	11%
Outplacement	7%
jedes Problem	7%

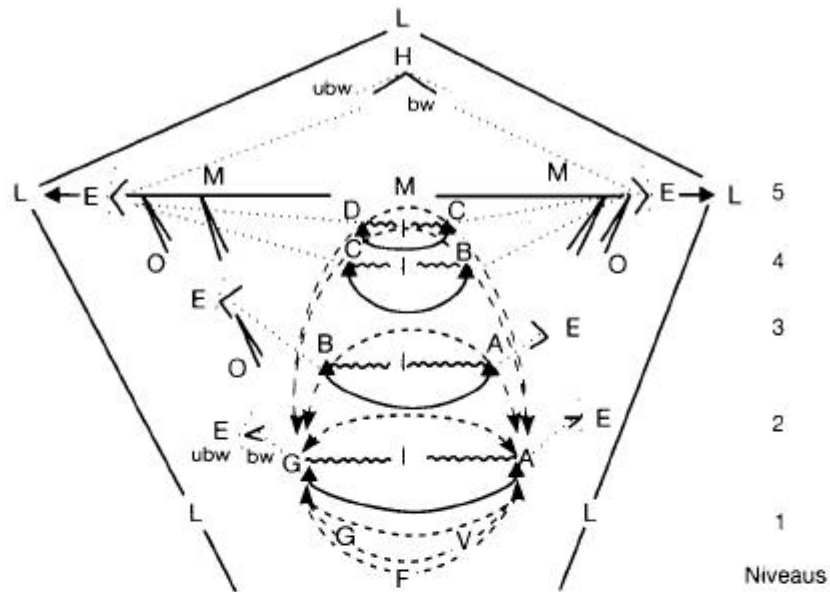
4.3.4 Typen von Supervision/Coaching

4.3.4.1 Typen von Supervision

Nachstehend werde ich die Hauptformen von Supervision, auf die ich im Fragebogen zu dieser Forschungsarbeit eingegangen bin, beschreiben. Weitere Begriffe, welche im Rahmen der Supervisionsformen auftauchen, sind am Ende dieses Abschnittes in Tabelle 3, S. 45 zusammengefasst.

4.3.4.1.1 Einzelsupervision

Die Einzelsupervision richtet sich an eine einzelne Supervisandin. Diese kann z. B. in einem Team, einer Arbeitsgruppe innerhalb einer Institution/Organisation oder selbständig in eigener Praxis, einer eigenen Firma ihrer Arbeit nachgehen. Einzelsupervision fokussiert dabei das entsprechende Aufgabengebiet der Supervisandin ohne Kontext und Kontinuum zu vernachlässigen. Handelt es sich z. B. um eine Supervision im Rahmen einer psychotherapeutischen Behandlung, einer sogenannten Prozess- oder ‹Fallsupervision›, so steht der therapeutische Prozess zwischen der Supervisandin und der Klientin/Patientin und der Supervisorin im Zentrum. An diesem Beispiel lassen sich die unterschiedlichen Perspektiven in einem Supervisionsprozess plausibel darstellen; sie werden in Abbildung 4 visualisiert.



Legende:

G = Sohn
V = Ehemann
A = Klientin

B = Betreuerin

C = Supervisor

D = Lehrsupervisor
Intervision

F = Mehrgeneratio-
nen Familien-
Perspektive

E = Exzentrizität

H = Hyperexzentrizität

M = Metaebene, metareflexive
Ko-respondenz

L = Sinnhorizont der
Lebenswelt

bw = bewußt

ubw = unbewußt

I = Involviertheit

O = Optiken

↔ Beziehung

⋯ Übertragung

⋯ Ausmaß der
Exzentrizität

~~~~~ Ausmaß der  
Involviertheit

∠ Blick aus exzen-  
trischer Position

↙ multitheoretischer  
und multidiagno-  
stischer Optiken

**Abbildung 4:** Mehrebenenmodell der Supervision: Ebenen der mehrperspektiven Betrachtung einer Beratungssituation in der Integrativen Supervision (Petzold, 1998, S. 160)

#### 4.3.4.1.2 Teamsupervision

Teamsupervision findet dort statt, wo verschiedene Personen innerhalb einer Arbeits-  
einheit gemeinsam an einem Ziel, einer Aufgabe arbeiten. Teamsupervision hat immer auch  
die Implikate der Gruppendynamik zu berücksichtigen, denn ein Arbeitsteam ist immer auch



eine Gruppe. Auf Themen, welche bei einer Gruppe wesentlich sind, werde ich unter der Gruppensupervision speziell noch zu sprechen kommen.

«Ein Team ist eine in einen definierten institutionellen Rahmen eingebundene Gruppe von Mitarbeitern, die eine fest umrissene, oft komplexe Aufgabenstellung (z. B. die Herstellung eines Produktes) im Hinblick auf ein bestimmtes Feld und eine spezifische Population hat. Diese Aufgaben sind kooperativ und unter Nutzung und Koordinierung personaler und institutioneller Ressourcen im Sinne der Zielsetzungen der Institution und ihrer Auftraggeber zu bewältigen» (Petzold, 1998, S. 434).

Teamsupervision befasst sich entsprechend mit personalen, interpersonalen, kooperativen, kokreativen<sup>17</sup> und institutionellen Prozessen.

#### 4.3.4.1.3 Gruppensupervision

«Eine Gruppe von Menschen ist ein relativ zeitkonstantes Interaktionssystem, mit einem spezifischen Status- und Rollengefüge, einem verbindlichen Wertsystem und Zielhorizont sowie gemeinsamen Ressourcen, wodurch ein eigenes Gruppengefühl und Gruppenbewusstsein möglich wird, aufgrund dessen im Verein mit Identitätsattributionen aus dem sozialen Umfeld eine Gruppenidentität aufgebaut werden kann» (Petzold, 1993a, S. 1327).

Bei dieser Supervisionsform treffen sich Supervisandinnen aus verschiedenen Institutionen und Organisationen zur Supervision, um Fragestellungen aus ihrem je spezifischen Arbeitsfeld zu klären. Im Gegensatz zur gemeinsam geteilten Arbeitswelt der Supervisandinnen einer Teamsupervision, bringen hier die Supervisandinnen einen unterschiedlichen Arbeits-

---

<sup>17</sup> siehe Petzold 1998, S. 273

kontext mit, z. B. Teilnehmerinnen einer Supervision-/Coaching- Ausbildungsgruppe, Personalchefinnen unterschiedlicher Firmen, ökumenische Supervisionsgruppe mit Katechetinnen, Theologinnen, Funktionsträgerinnen unterschiedlicher Religionen. Der Gegenstand von Supervision, z. B. bei Fallsupervision oder Prozessberatung, ‹Doktor-Patient-Modell› (Schein, 1969) kann bei Kandidatinnen einer Psychotherapieausbildungsgruppe dann derselbe sein, muss jedoch nicht. Bei der Gruppensupervision sind speziell gruppendynamische Aspekte zu berücksichtigen, so wie sie am Anfang dieses Abschnittes in der Definition von Petzold angesprochen wurden.

#### 4.3.4.1.4 Prozesssupervision (Fallsupervision)

Prozesssupervision bezieht sich weniger auf die Zusammensetzung der Teilnehmerinnen einer Supervision, sondern viel mehr auf deren Inhalt. In der Prozesssupervision, auch Fallsupervision genannt, steht die Arbeit mit Menschen, meist Klientinnen oder Patientinnen, und der Supervisandin und dem weiteren Behandlungssystem (siehe Abbildung 5) im Fokus des Supervisionsprozesses. Möller (2001) spricht hier auch von ‹psychotherapeutisch orientierter Supervision› (Möller, 2001, S. 2). In dieser Beratungsanlage spiegelt sich eindrücklich, mit wie vielen Ebenen sich die Supervision zu befassen hat:

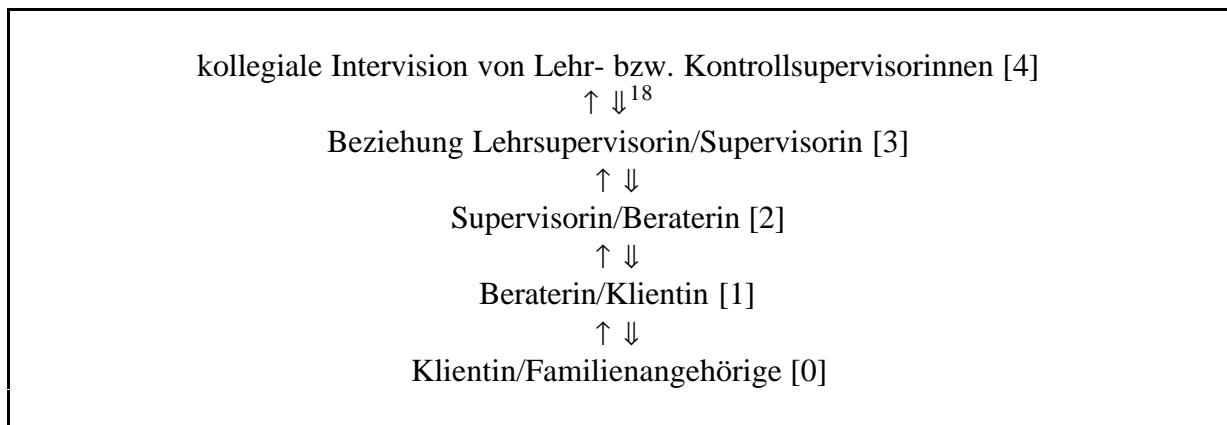


Abbildung 5: Mehrebenenstruktur der Supervision in (Petzold, 1998, S. 203)

An dieser Stelle weise ich auf den Artikel von (Petzold, Rodriguez-Petzold & Sieper, 1996) mit dem Titel «Anonymisierung und Schweigepflicht in supervisorischen Prozessen – ein methodisches, ethisches, klinisches und juristisches Problem» hin. In dieser Abhandlung werden die Schwierigkeiten der Supervision «eines Falles» besprochen und der Leserin ein differenzierter Einblick in die Thematik verschafft.

#### 4.3.4.1.5 Organisationsberatung

Diese liesse sich auch mit Organisations-, System-, und/oder Institutionssupervision überschreiben. Der Fokus der Organisationsberatung liegt im Blick auf das System Institution bzw. Organisation, stützt sich auf organisationswissenschaftliche Kenntnisse und hinterfragt/reflektiert Hierarchie und/oder Strukturen. «Indem der Supervisor im Zuge der Vertragsverhandlungen bestimmte Fragen über Institution und den Auftrag aufwirft und bestimmte Deklarationen über seine Auffassung von der Supervision abgibt, setzt er Supervision als

<sup>18</sup> Schwarze Aufwärtspfeile stehen für Realinformation von der Basis, die «angereichert» mit dem Material (Kommentare, Interpretationen, Kompetenzebene, Methoden und Technikvorschläge, Performanzebene) an die Basis zurückfließen, was mit dem doppelwandigen Pfeil symbolisiert wird.

professionell gesteuerte Veränderungsbegleitung in der betreffenden Abteilung in Gang»  
(Werner & Hennch, 1998, S. 125-139).

Petzold et al. (1994b) definieren die Systemsupervision wie folgt:

«Systemsupervision betrachtet und untersucht das Funktionieren von personalen, sozialen, ökonomischen und ökologischen Systemen – Personen, Gruppen, Organisationen, Institutionen, Feldern – mit dem Ziel, ihre Binnenregulation, die Kommunikation/Interaktion von Subsystemen und ihre Aussenrelationen zu umliegenden Systemen zu verstehen, um dann durch systembezogene Interventionen die Möglichkeiten der Selbstregulation zu unterstützen, die Lernprozesse des Systems, seine Sinnerfassungs- und Handlungskapazität, sein Emergenzpotential – also insgesamt die «systemische Kompetenz und Performanz» – zu fördern und zu optimieren. Das alles sind Massnahmen, die Systemidentität zu sichern und, wo erforderlich, Systementwicklung bzw. -veränderungen mit den relevanten personalen und gruppen Subsystemen zu planen bzw. solche Planungen und ihre Umsetzung zu beraten und zu begleiten» (Petzold et al. 1994b, S. 311f).

#### 4.3.4.1.6 Andere Supervisionsformen

Im Weiteren werden Supervisionsformen in der nachstehenden Tabelle erwähnt, auf die nicht näher eingegangen werden soll, sondern lediglich auf die Quelle dieser Begriffe verwiesen wird.

Ich erhebe dabei nicht den Anspruch auf Vollständigkeit:

**Tabelle 3: Andere Formen der Supervision**

| <b>Supervisionsformen</b>                  | <b>Autor/in, Jahr</b>      |
|--------------------------------------------|----------------------------|
| Organisations- und Institutionssupervision | Petzold (1998)             |
| Prozessberatung                            | Schein (1969; 1987)        |
| Systemsupervision                          | Petzold, H., et. al., 1994 |
| Ko-Supervision                             | Schreyögg, (1994b)         |
| Metaconsulting                             | Petzold, (1998)            |

#### *4.3.4.2 Typen von Coaching*

An dieser Stelle weise ich darauf hin, dass ich nur den Hauptstrang von Coaching näher beschreiben werde.

Vorerst benenne ich andere Formen von Coaching, indem ich diese in der nachstehenden Tabelle illustriere, wobei teilweise bestimmte Beratungsarten je nach Schule und Blickwinkel als Supervisions- wie auch als Coachingtypen deklariert werden können. Die Vielzahl von Begriffen weist auf eine zum Teil inflationäre Tendenz im Feld hin. Auch erwähne ich Beratungsformen, welche mehr <Beratung eines Betriebes> sind, weil Coaching oft nahe bei diesen Beratungstypen liegt oder entsprechend praktiziert wird.

**Tabelle 4: Andere Formen des Coachings**

| <b>Coaching-Form</b>         | <b>Name der Autorin, Jahr</b> |
|------------------------------|-------------------------------|
| Rollencoaching <sup>19</sup> | Eck, C.D., 2000               |
| Unternehmensberatung         |                               |
| Systemcoaching               |                               |
| Organisationsanalysen        |                               |
| Leitungscoaching             |                               |
| Organisationsentwicklung     |                               |
| Persönlichkeitscoaching      | Petzold, H., 1998             |
| Konfliktcoaching             | Petzold, H., 1998             |
| Innovationscoaching          | Petzold, H., 1998             |
| Karriere-Coaching            | Kienbaum/Kochmann, 1992       |
| Power-Coaching               | Kubiowitsch, 1995             |

Im Weiteren folgt nun die Darstellung der oft gehörten und häufig gebrauchten Namen von Coachingtypen:

#### 4.3.4.2.1 Einzelcoaching

Das Einzelcoaching richtet sich an eine Interessentin, die eine persönliche Beratung wünscht. Es ist also eine Form der <Du-Du-Begegnung> zwischen Coaching-Nehmerin und Coach, z. B. Personalberaterin in einem Unternehmen der Schwermetallverarbeitung, welche gleichzeitig auch Mitglied der Geschäftsleitung sein kann und ein Coach für <ihre Arbeit> aufsucht. Die Intimität ist durch die Einzelberatung gewährleistet.

---

<sup>19</sup> kritische Anmerkung des Autors: fragwürdige Begriffsverwendung, da ja nicht die Rolle, sondern die Person mit ihr anvertrauten Aufgabe gecoacht wird.

#### 4.3.4.2.2 Teamcoaching

Hier ist ein Team, z. B. eine Geschäftsleitung, in einer externen Beratung (Coaching) und lässt seine gemeinsamen Leitungs- und Institutionsentwicklungsaufgaben (Managementaufgaben), ihre Teamarbeit coachen.

#### 4.3.4.2.3 Gruppencoaching

Hier geht es meistens um beabsichtigte Personalentwicklungsmassnahmen für Mitarbeiterinnen in derselben Funktions- und Hierarchiestufe. Der Intimitätsgrad ist verglichen mit dem Einzelcoaching kleiner. So gesehen, treffen sich zu einem Gruppencoaching z. B. Personalberaterinnen aus verschiedenen Unternehmen und/oder einer Ausbildungsgruppe.

#### 4.3.4.2.4 Personalberatung

Die Personalberatung nimmt einen speziellen Aufgabenbereich innerhalb eines Betriebes wahr und kann daher weniger als eine spezielle Coachingform betrachtet werden. Ich habe die Personalberatung in meiner Arbeit explizit erwähnt, um den Wirkungskreis von Supervision/Coaching in der Institution/Organisation den Entscheidungsträgerinnen in Erinnerung zu rufen. Personalberatung befasst sich in aller Regel mit der Anstellung, dem Anforderungsprofil von Mitarbeiterinnen, deren vertraglichen Anstellungsbedingungen, deren Entlohnung usw.

## 4.4 Qualitätsmanagement, Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung

### 4.4.1 Historischer Rückblick und Ausblick

Überlegungen und Handlungen zur Qualitätsverbesserung reichen bis tief ins Altertum zurück. Dort wurden bereits beim Pyramidenbau die Längenmasse durch spezialisierte Personen kontrolliert. Im Mittelalter bürgten die Zünfte durch ihr Normen- und Regelsystem für Qualitätsarbeit. Die Einführung des Scientific Management, welches von F. W. Taylor begründet wurde, ging als Taylorismus zu Beginn des 20. Jahrhunderts in die Geschichte ein. Taylor vertrat ein Modell der <geteilten> Arbeitsproduktivität, indem er die vormals gemeinsam getragene Verantwortung für Kosten, Zeit und Qualität auf die einzelnen Produktionsbereiche beschränkte. Diese Arbeitsteilung bewirkte u. a., dass in den einzelnen Abläufen der Produktion nicht mehr auf die Qualität geachtet, sondern diese an die Qualitätskontrolle am Schluss der Produktionskette delegiert wurde. Mitte des letzten Jahrhunderts wurde schließlich wieder vermehrt auf die Fehlerverhütung geachtet und das Augenmerk auf die Fehlerfeststellung gerichtet. So um 1980 herum kamen «erstmalig Qualitätsnormen für Managementsysteme auf» (Seghezzi, 1996, S. 6). Zuvor wurde, in erster Linie in Japan, die Qualität auch mittels Qualitätszirkel<sup>20</sup> zu steigern versucht. Die Qualitätsnormen verbreiteten sich in der ISO-Normenreihe und entwickelten sich hin zu Konzepten wie das des Total Quality Managements (TQM, S. 54).

---

<sup>20</sup> In Qualitätszirkeln kommen Mitarbeitende eines Unternehmens zusammen, um sich gemeinsam über spezifische Fragestellungen, Projekte zu besonderen Problemkreisen, wie z. B. Fluktuation der Mitarbeitenden eines Unternehmens auseinander zu setzen.



«Made in Switzerland» war bis vor Jahren ein Qualitätsmerkmal, «made in Japan» hingegen stand der Schweizer Qualität nach, was heute in vielen Bereichen nicht mehr so ist. Die mittlerweile hoch stehenden Produkte aus Japan verdrängten den europäischen Markt und so musste sich der Westen überlegen, wie er mit seinen Produkten wieder konkurrenzfähig werden konnte. Unter Berücksichtigung von Qualitätsmanagementsystemen aus Japan (Kaizen<sup>21</sup>) und mittels Benchmarking<sup>22</sup> wurden schliesslich die Normen der ISO<sup>23</sup> und das Modell des TQM<sup>24</sup> (weiter-)entwickelt. «Bei den Normen nach DIN ISO 9000ff. handelt es sich um Forderungen zum Nachweis eines Qualitätsmanagementsystems bzw. der Fähigkeit zur Qualitätssicherung, nicht aber um den Nachweis der Qualität selbst» (Anders, 2002, S. 102).

Wichtige Entwickler und Vertreter dieser Richtung sind: W. E. Deming, J. M. Juran, A. V. Feigenbaum, K. Ishikawa und P. Crosby, um nur einige zu nennen.

Nachfolgend sollen nun in Tabelle 5 die Hauptströmungen der Entwicklung des Qualitätsmanagements dargestellt werden:

---

<sup>21</sup> Kontinuierliche Verbesserung vieler kleiner Schritte auf allen Ebenen des Verbesserungsmanagements

<sup>22</sup> Analysieren, Entwickeln und Implementieren von Praktiken anderer Unternehmen, durch die die eigene Kundenzufriedenheit und der Firmenerfolg maximiert werden sollen.

<sup>23</sup> International Organization for Standardization

<sup>24</sup> Total Quality Management

Tabelle 5: Zeittafel der Entwicklung des Qualitätsmanagements in Seghezzi, H.D., S. 5

| Zeit                      |                                                         |                                                             |
|---------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Altertum                  | Ägypten, Pyramiden                                      | Längenmessungen                                             |
| Mittelalter               | Zünfte                                                  | Normen, Meister, Gesellen                                   |
| Anfang<br>20. Jahrhundert | Taylorismus, Scientific<br>Management                   | Arbeitsteilung Qualitätskontrolle                           |
| 2. Weltkrieg              | Shewhart u. a.                                          | Stichprobenpläne                                            |
| 60er Jahre                | Qualitätssicherung                                      | Vorbeugen, Fehlerverhütung in<br>der Produktion             |
| 70er Jahre                | Integrierte Qualitätssicherung,<br>Company Wide Quality | Andere Bereiche (Entwicklung,<br>Verkauf)                   |
| 80er Jahre                | Systemnormen (ISO)<br>TQM (Awards)                      | Qualitätsmanagement<br>allgemeines Management               |
| 90er Jahre                | Awards,<br>IQM                                          | Top Management Einbindung<br>Integration in Managementlehre |

Die Qualitätsdiskussion wird heute unter dem Aspekt des Kostendrucks und der labilen Wirtschaftslage erneut zu einem zentralen Thema.

#### 4.4.2 Definition von Qualität

QUALITÄT war früher schon ein wichtiges Thema und ist heute mehr denn je in aller Leute Munde. Alle werden zu QUALITÄT angehalten und/oder sind im Glauben, dass sie QUALITÄT zu bieten haben.

Nur, was ist denn unter QUALITÄT zu verstehen? Das Wort QUALITÄT stammt aus dem Lateinischen <qualis>, das so viel wie <beschaffen> heisst. Wenn wir <Meyers Grosses Taschenlexikon> zum Qualitätsbegriff befragen, erfahren wir, dass dieses unter QUALITÄT allgemein «die Gesamtheit von charakteristischen Eigenschaften, Beschaffenheit; Güte; von Personen, meist im Plural: gute (moralische) Eigenschaften» versteht (Strzysch & Weiss, 1998, 6. neu

bearbeitete Auflage, Bd. 17, S. 281). Diese allgemein gefasste Definition weist einerseits auf Eigenschaften von Produkten und andererseits auf die (einer oder mehrerer) Personen hin. QUALITÄT ist die «Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erwartungen beziehen» (Scharnbacher & Kiefer, 1996, S. 37). Donabedian (1966) differenziert drei Kategorien, nämlich die «Strukturqualität», «Prozessqualität» und «Ergebnisqualität» (Donabedian, 1966, S. 167). «Qualität kann dabei als latentes mehrdimensionales Konstrukt (vgl. Zillesen, 1994) betrachtet werden, das man nicht selbst messen, sondern nur über unterschiedliche Indikatoren – jeweils ausschnittweise – erfassen kann» (Rüdiger & Schmidt, 1998).

#### *4.4.3 Bedeutung für die Supervision und das Coaching*

Meiner Arbeit liegt die Annahme zu Grunde, dass Supervision/Coaching – vorausgesetzt, dass diese optimal genutzt werden können – , die Qualität der Arbeit durch Steigerung der Effizienz und Effektivität verbessert und dadurch einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung und -sicherung leistet. Insbesondere wirkt erfolgreiche Supervision/erfolgreiches Coaching auf Prozessabläufe, die eigentliche Produktion, auf das Zusammenspiel innerhalb und zwischen den personalen Systemen und das Zusammenwirken der an der jeweiligen Institution und/oder Organisation beteiligten Mediatorinnen.

Optimal Quality Management nach Petzold bietet dazu unter anderen Modellen einen fundierten Rahmen (siehe nähere Beschreibung der Qualitätssicherungsmodelle unten).

«In Zeiten knapper werdender materieller Ressourcen steigt die Anforderung an Supervisorinnen (und bestimmt auch an Coachinnen, Anm. des Autors), die Effekte ihrer Arbeit nachzuweisen. Supervision kostet viel Geld, und die Auftraggeber möchten die Effektivität

und Effizienz gewährleistet sehen, wenn sie die Supervision finanzieren» (Märtens & Möller, 1998, S. 206).

Im Fragebogen (vgl. Anhang Fragebogen, Kapitel 14.3, S. 191) zur vorliegenden Untersuchung wurden die Entscheidungsträgerinnen über ihre Ansicht befragt, was Supervision/Coaching leisten und in welchen Bereichen diese Beratung eine Qualitätsverbesserung bewirken kann. Auch interessierte mich, ob, wie und wann der Erfolg der externen Beratung ausgewertet wird und welche Faktoren zeigen, dass die Supervision/das Coaching erfolgreich war. Es ist zu hoffen, dass die Effektivität und Effizienzüberprüfung bzw. Evaluation von Supervision und Coaching nicht ausschliesslich unter dem Gesichtspunkt des materiellen Nutzens gesehen wird. Qualitätsmanagement<sup>25</sup> sollte meines Erachtens künftig auch oder weiterhin eine wesentliche Rolle spielen. Die Forschungsbemühungen sollten über die Befragung von Auftraggeberinnen hinaus (die vorliegende Arbeit beschränkt sich auf diesen Aspekt) die Supervisandinnen, die Coachees, Kundinnen, Patientinnen, Klientinnen und Angehörige, ja das ökonomisch-ökologische Umfeld (den Kontext) vermehrt in die qualitative und quantitative Forschung mit einbeziehen, um somit auch Supervisions- und Coachingprozesse detaillierter zu hinterfragen und zu verbessern. Zur Qualität von Supervision und Coaching gehört bestimmt die Fähigkeit, empathisch einen gesamtheitlichen Optimierungsprozess zu steuern; darüber hinaus ist zwingend darauf zu achten, wie planmässiges Handeln in der Supervision und Coaching möglich wird. Dazu kann Forschung mit Sicherheit einen gezielten Beitrag leisten (ich hoffe auch die vorliegende Untersuchung).

---

<sup>25</sup> Qualitätssicherung durch Optimierung sämtlicher an einem Unternehmen beteiligten materiellen und personalen wie auch strukturellen Begebenheiten

#### 4.4.4 Qualitätsmanagementsysteme

Qualitätssicherungs- und Entwicklungsmodelle haben die Aufgabe, Institutionen/Organisationen systematisch in ihrem ganzheitlichen Zusammenwirken in ihrer <Input-Output-Wirkung> zu erfassen. Meist kann nicht einfach ein Modell übernommen und einem Betrieb übergestülpt werden, sondern es wird eine individuelle Anpassung an die feldinternen wie externen Begebenheiten benötigt. Um diese Implementierung gewährleisten zu können, benötigt man eine <Modell- und Konzeptpluralität> (Luhmann, 1992).

Nachstehend möchte ich die Grundsätze wichtiger Qualitätsmanagementsysteme vorstellen und damit einen Einblick in die Dimensionen der Qualitätssicherung geben. Es ist möglich, dass ein Supervisionsauftrag beinhaltet, ein Qualitätssicherungsmodell in ein Unternehmen einzuführen. Oft beschränkt sich jedoch der Supervisions- und/oder Coachingauftrag auf Teilaspekte, z. B. auf die Arbeit eines Teams, auf das Top-Management etc. Ein solcher Auftrag ist jedoch immer im Bewusstsein des gesamten Qualitätsmanagementsystems zu sehen. Der Supervisions- und Coachingauftrag und -prozess darf im Wesentlichen nicht im Widerspruch zum umfassenden Betriebsvorhaben stehen. Die Supervisorin/die Coachin benötigt in diesem Sinne ein <übergeordnetes> Verständnis. Insbesondere deshalb ist es von eminenter Bedeutung, dass die Supervisorin/die Coachin über die Institutions-/Organisationsphilosophie und das Management<sup>26</sup> Kenntnis hat. Dort wo sich unüberwindbare Widersprüche zum vereinbarten Auftrag öffnen, muss ein Klärungsdiskurs, z. B. mit dem Top-Management geführt werden.

---

<sup>26</sup> Management wird hier als Systemfunktion gesehen.

#### 4.4.4.1 Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management ist ein neuerer *Denkansatz* im Rahmen der Qualitätssicherung. In diesem Sinne ist es nicht einfach eine Verlängerung der ISO 9000 Normen und auch kein Qualitätssicherungssystem. Im Zentrum der Bemühungen steht nicht ein Zertifikat, wie dies ja bei der ISO Norm 9000 angestrebt wird, «sondern die ganzheitliche Art der Unternehmensführung» (Uehlinger & von Allmen, 1999, S. 35). TQM ist eine Art Geisteshaltung zur Implementierung, Aufrechterhaltung und permanenten Verbesserung eines Unternehmens unter Einbezug aller am Betrieb Beteiligter. Die Durchführung von TQM verlangt nicht nur eine (Gruppen-)Arbeit im operativen Bereich. Es geht darüber hinaus auch um das Aufrechterhalten des Systems-TQM überhaupt. Dies soll durch das Einsetzen einer Steuerungsgruppe<sup>27</sup> und mittels Qualitätszirkeln<sup>28</sup> erreicht werden.

Eine einheitliche Definition des Total Quality Management ist in der Literatur nicht zu finden. Laut DIN ISO 8402 kann TQM wie folgt definiert werden:

«Total Quality Management (TQM) ist eine Führungsmethodik, welche auf der Mitwirkung aller Mitglieder der betreffenden Organisation beruht, Qualität und kontinuierliche Verbesserung in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die menschliche Gesellschaft zielt» (Deutsches Institut für Normung, 1992, S. 25).

Der Begriff *«TOTAL»* schliesst das gesamte Unternehmen mit ein, umfasst also sämtliche Dienstleistungen, Produkte und Tätigkeiten und sämtliche Mitarbeitenden.

---

<sup>27</sup> Steuerungsgruppe: Diese setzt sich aus Vertreterinnen der obersten Leitungsebene zusammen.

<sup>28</sup> Qualitätszirkel: Die Teilnehmerinnen sind aus ein und derselben Abteilung.

QUALITÄT: siehe 4.4.2 Definition von Qualität, S. 50

MANAGEMENT ist: « (...) ein aktiv zu betreibender Prozess. Alle Führungs-, Planungs-, Steuerungs- und Überwachungstätigkeiten wirken durch die sie ausübenden Personen an der ständigen Qualitätsverbesserung mit und sind der Motor derselben» (Frehr, 1993, S. 2).

TQM bedient sich verschiedener Methoden und Instrumente wie

- dem Zieldokument als Richtungs- und Orientierungshilfe
- verschiedener Kontroll- und Messvorgänge zur periodischen Kontrolle und Assessment und
- dem Verbesserungsprozess, welcher Korrekturen auf allen Ebenen (Ziel, Produktion, Mitarbeitende) mit einschliesst.

Das TQM ist ein Selbstqualifizierungsmodell und eine Unternehmensstrategie, welche auf sechs Dimensionen bzw. charakteristischen Prinzipien beruht. Diese können als grundlegende Werte des TQM angesehen werden:

**Soziale Dimension:** Hier wurde erkannt, dass der Mensch ein wichtiger «Produktionsfaktor» ist. Seine Kompetenzen und Potenziale und seine Fähigkeit, sich mit einem Unternehmen zu identifizieren werden, systematisch gefördert.

**Kundendimension:** Die Nutzerin bestimmt, was Qualität ist. Die Qualitätsbemühungen eines Unternehmens richten sich entsprechend nach den Kundinnen. Die Nutzerinnen stehen im Zentrum der Aktivitäten einer Organisation/Institution, damit die Kundinnen vollumfänglich mit dem Produkt des Unternehmens zufrieden sind.

**Mitarbeitendimension:** Die Mitarbeitenden werden in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einbezogen, denn die Motivation, die Potenziale, die Kompetenzen beeinflussen wesentlich die unternehmerischen Handlungen und Entscheidungen. Sämtliche Mitarbeitenden wissen um die Ziele des Unternehmens und beteiligen sich verantwortungsvoll zur Erreichung derselben. Es herrscht ein über die Hierarchiegrenzen hinaus offener Austausch.

**Partnerschaftsdimension:** Die Zulieferinnen werden als externe Partnerinnen gesehen und nehmen am kontinuierlichen Verbesserungsprozess auf allen Ebenen (Absprachen über Verbesserungsziele, Produktion und Kommunikation usw.) teil.

**Strategische Controllingdimension:** diese bezieht eine <definierte Unternehmensphilosophie (strategisches Controlling)> mit ein und gründet des Weiteren «auf rationalen strategischen und operationalisierbaren Entscheidungen» (Recht, 1995), welche auf dem Hintergrund von «objektivierbarem Datenmaterial (Marktanalyse, interne Controllingdaten, statistische Verfahren), zustande kommen» (Recht, 1995).

**Prozessdimension:** Die Qualitätskontrolle findet nicht erst am Schluss einer Produktionskette statt in der Überprüfung des Ergebnisses, sondern ist in allen Bereichen eines Unternehmens im Sinne eines prozessorientierten Qualitätsmanagements allgegenwärtig. Die Haltung, dass jeder Schritt eines Unternehmens auf die Qualität einwirkt, wird durch alle Mitarbeitenden vor Ort praktiziert. Somit sind all diejenigen, welche mit einem Betrieb irgendetwas zu tun haben, ein Teil der Qualitätssicherung.

In Abbildung 6 wird die Architektur und die Aufteilung der zu erreichenden Wertskalen (Punktezahl) im TQM-Konzept dargestellt.



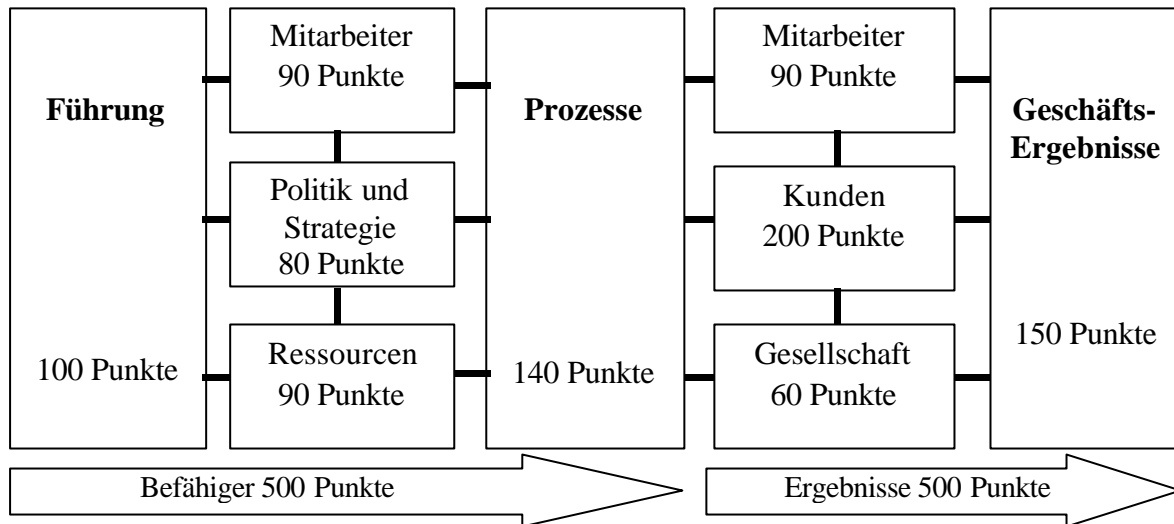


Abbildung 6: TQM Architektur und Aufteilung der zu erreichenden Punktezahl im TQM-Konzept

#### 4.4.4.2 European Foundation for Quality Management (EFQM)

Im Jahre 1988 wurde die Gesellschaft der European Foundation for Quality Management (EFQM) durch namhafte Wirtschaftskräfte ins Leben gerufen. Diese machten sich die positiven Erfahrungen des Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) zu Nutze und gründeten in der Folge den European Quality Award (EQA). In der Folge passte die EFQM das Modell des TQM an die europäischen Verhältnisse an und entwickelten daraus das EFQM Excellence Modell (vgl. dazu im Internet [www.deming.de](http://www.deming.de)).

Das Modell des TQM wurde in den Grundzügen belassen, jedoch grundsätzlich erweitert (siehe dazu die kursiv geschriebenen Begriffe im nachstehenden EFQM-Modell) mit dem Pfeil *Innovation und Lernen*, auf der Befähiger-Seite mit *Partnerschaften* und auf der Ergebnis-Seite mit *Ergebnissen* bei den Mitarbeiterinnen, Kundinnen und Gesellschaft. An die Stelle der Geschäftsergebnisse treten die *Schlüssel-Leistungen und die Ergebnisse*.

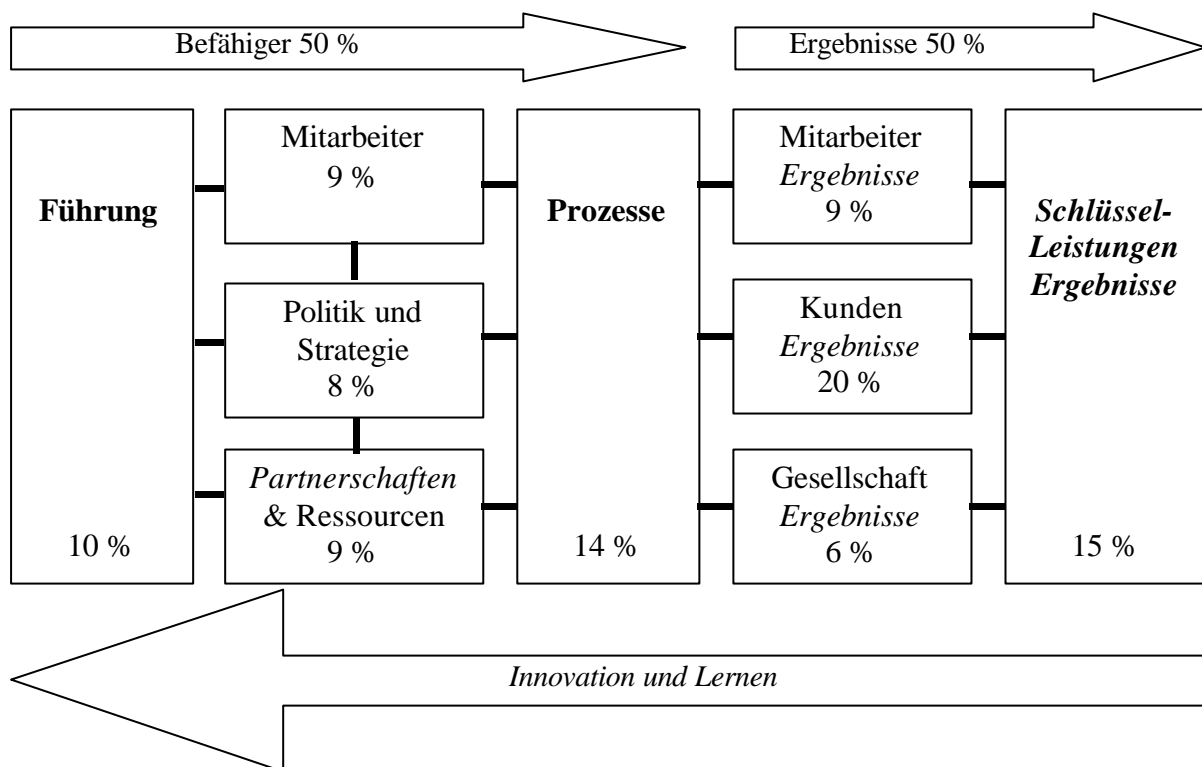
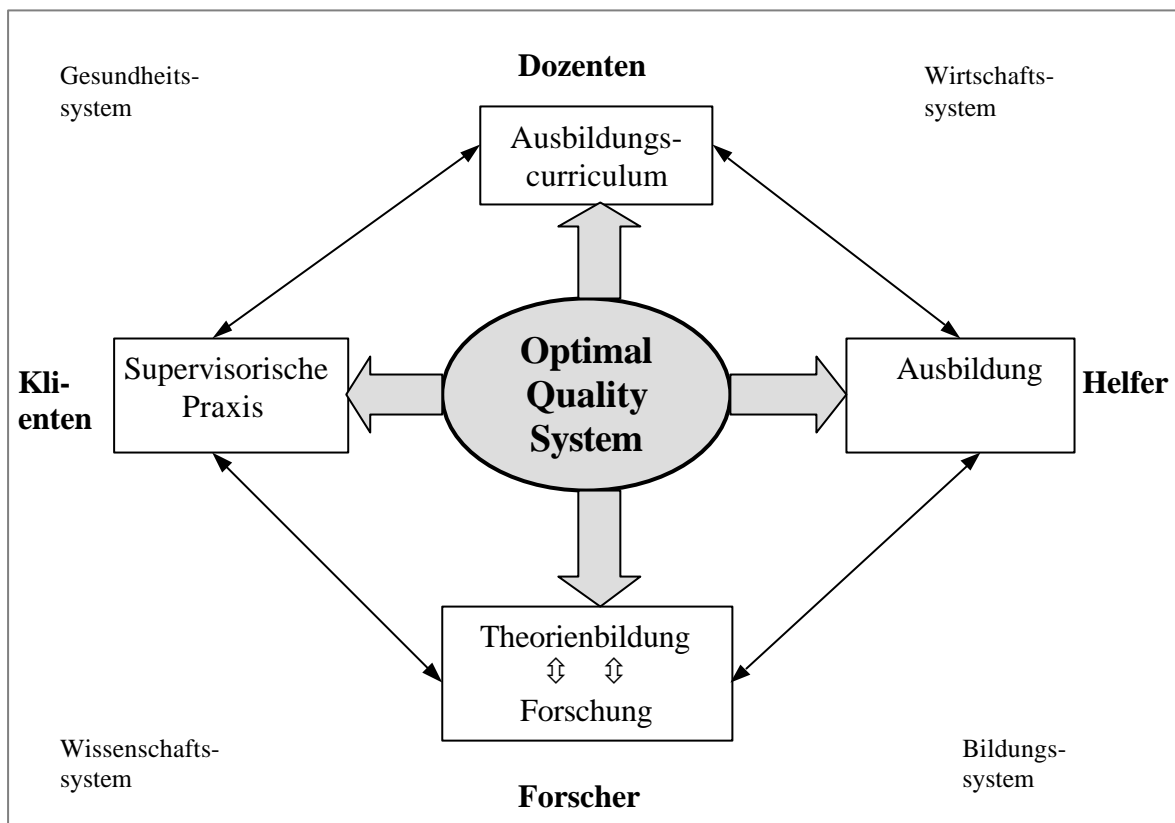


Abbildung 7: EFQM-Excellence Modell aus dem Internet: [www.Deming.de](http://www.Deming.de)

#### 4.4.4.3 Optimal Quality-Management (OQM)

Das Optimal Quality-Management (OQM) gründet in der Intergrativen Supervision, im Meta-Consulting und in der Organisationsentwicklung. Das OQM hat zum Ziel, Qualität zu erreichen, Qualität zu sichern und Qualität systematisch zu entwickeln. Die Grundlagen des OQM findet man in der Theorie der Integrativen Therapie nach H.G. Petzold; es lehnt sich ans Modell des Optimal Quality Systems der Integrativen Therapie an. Dieses «Modell wurde im Kontext der Weiterbildungsakademie (EAG) für Integrative Verfahren, ihrer Abteilung für Supervision und Organisationsentwicklung zur Qualitätsoptimierung erarbeitet und schliesst Möglichkeiten wie Gremiensupervision und Coaching von DozentInnen ein» (Steffan & Petzold, 2000, S. 8f).



**Abbildung 8:** Das «Optimal Quality System» in der Integrativen Therapie und Supervision (Steffan & Petzold, 2000, S. 9)

Das Optimal Quality-Management (OQM) orientiert sich auch am Total Quality Management (TQM), ersetzt TOTAL mit OPTIMAL. Dies ist nicht nur eine kosmetische Korrektur. Hinter OPTIMAL verbirgt sich viel mehr, eine andere «philosophy»<sup>29</sup> (Petzold, 1998, S. 215). Was ist denn konkret damit gemeint?

Der Maximierungsphilosophie im TQM steht eine Optimierungsphilosophie im OQM gegenüber. Dieser Umstand «müsste zu methodischen Konsequenzen in der Qualitätserzielung (quality attainment), Qualitätssicherung (quality maintainance) und Qualitätsentwicklung/-verbesserung (quality development) führen. Dies ist bei der Implementierung von Gruppen-

<sup>29</sup> amerikanisch, als ein ‚Bündel von Konzepten und Leitideen‘

arbeitsformen, z. B. der Teamarbeit, oftmals nicht berücksichtigt worden, und daraus entstehen Probleme» (Petzold, 1998, S. 440). Um ein optimales Zusammenspiel zwischen Arbeitsgruppen (z. B. Teams) zu erlangen, ist deren «Binnenstruktur» mit einzubeziehen, d. h. die soziobiologischen, sozialpsychologischen und mikrosoziologischen Gesetzmässigkeiten eines Teams sind zu berücksichtigen. Stehen äussere Erwartungen der Institution/Organisation, z. B. durch ihre Ziele und Aufgaben, zu stark im Widerspruch zu den Funktionsmöglichkeiten und -regeln bzw. den Zielen der Arbeitsgruppe (z. B. des Teams), entsteht Disfunktionalität, daraus Widerstand und dies kann zu «Unproduktivität» führen. Diese kann das Potenzial eines Teams massiv einschränken und die Kompetenz und Performanz blockieren, was u. a. gerade durch Teamarbeit hätte verhindert bzw. gefördert werden sollen. Die Motivation der Mitarbeitenden kann stark zurückgehen und zuweilen bis zur «inneren Kündigung» führen. Der Prozessqualität soll an dieser Stelle besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Bei der Qualitätssicherung wird überwiegend die Ergebnisqualität betont, seltener die Prozessqualität hervorgehoben (Grawe & Braun, 1994, S. 242-267; Laireiter, 1994, S. 236-241).

Um eine Qualitätsoptimierung zu erreichen, verwendet das OQM fünf Strukturierungsdimensionen (welche selbstverständlich auf die Realität eines Betriebes, eines Teams, einer Branche usw. angepasst werden müssen), auf die ich im Folgenden kurz eingehen möchte. Dabei geht es um die Qualitätsoptimierung eines Produktionsteams.

Zitat :

- **«Ergebnisqualität** heisst: das Team produziert nach dem OPTIMAL- oder dem MAXIMALPRINZIP in kürzestmöglicher Zeit und bestmöglicher Maschinenauslastung die höchstmögliche Stückzahl mit grösstmöglichem Nutzen für das Unternehmen.
- **Produktqualität** ist von grösster Wichtigkeit für den Kunden wie für das Unternehmen, denn es zählen nicht nur Quantitäten, es muss auch produktbezogen ein ausgezeichneter Audit-Index erreicht werden. «Schlechte Qualität war, gute Qualität ist» (D. Wittich, Auto 15, 1997, S. 52).

Wird Teamarbeit aber nicht nur – im Sinne einer «materiellen Ressource Petzold 1997p) – als «Produktionsmittel» betrachtet, um kurzzeitig Maximalergebnisse zu erwirtschaften, sondern als «Produktivitätsfaktor» – im Sinne der «transmateriellen Ressourcen» (ibid.), deren Qualität selbst gepflegt werden muss, dann kommt der Frage, *wie* produziert wird, eine grosse Bedeutung zu. Bei technologisch anspruchsvollen Aufgaben ist das ein Muss, denn hochqualifiziertes und –motiviertes Stammpersonal ist kostbar.

- **Kontextqualität** muss betrachtet werden, d. h. die Situation, in der produziert wird (ergonomische und mikroökologische Qualität des Arbeitsplatzes, PC-Ausstattung, Büroökologie, Lärmbelästigung, Maschinenausstattung etc. wie sie durch Situationsanalysen erhoben wird, vgl. Petzold 1972b, S. 361).

- **Strukturqualität** muss berücksichtigt werden, z. B. die organisationale Infrastruktur, Gremien, Hierarchien, Informationsverteilung.

Schliesslich und für diesen Zusammenhang zentral, muss die

- **Prozessqualität** in den Blick rücken, d. h. der Ablauf und die Gestaltung von Arbeitsprozessen, die Stile der Kooperation und Ressourcennutzung, die Art und Weise der Handhabung von *Problemen* und des Nutzens von *Chancen* (Schneiter et al., 1996), der Umgang mit *Konflikten*, denn hier haben Hilfen durch Supervision, Beratung, Gruppenmethoden (Petzold 1973d) anzusetzen» (Petzold, 1998, S. 448).

Diese beschriebenen Qualitätsdimensionen ergänzen und bedingen sich gleichzeitig. Im OQM wird insbesondere die Prozessqualität stärker in den Blick genommen als im TQM. Die Human Ressource wird als bedeutendes «Kapital» wahrgenommen, welcher bei der Produktion eine nachhaltige Bedeutung zukommt, d. h. es wird auf die Möglichkeiten und Grenzen der Menschen in einem Betrieb besonders geachtet und ein respektvoller Umgang im Sinn persönlicher Souveränität<sup>30</sup> und fundierter Kollegialität<sup>31</sup> praktiziert.

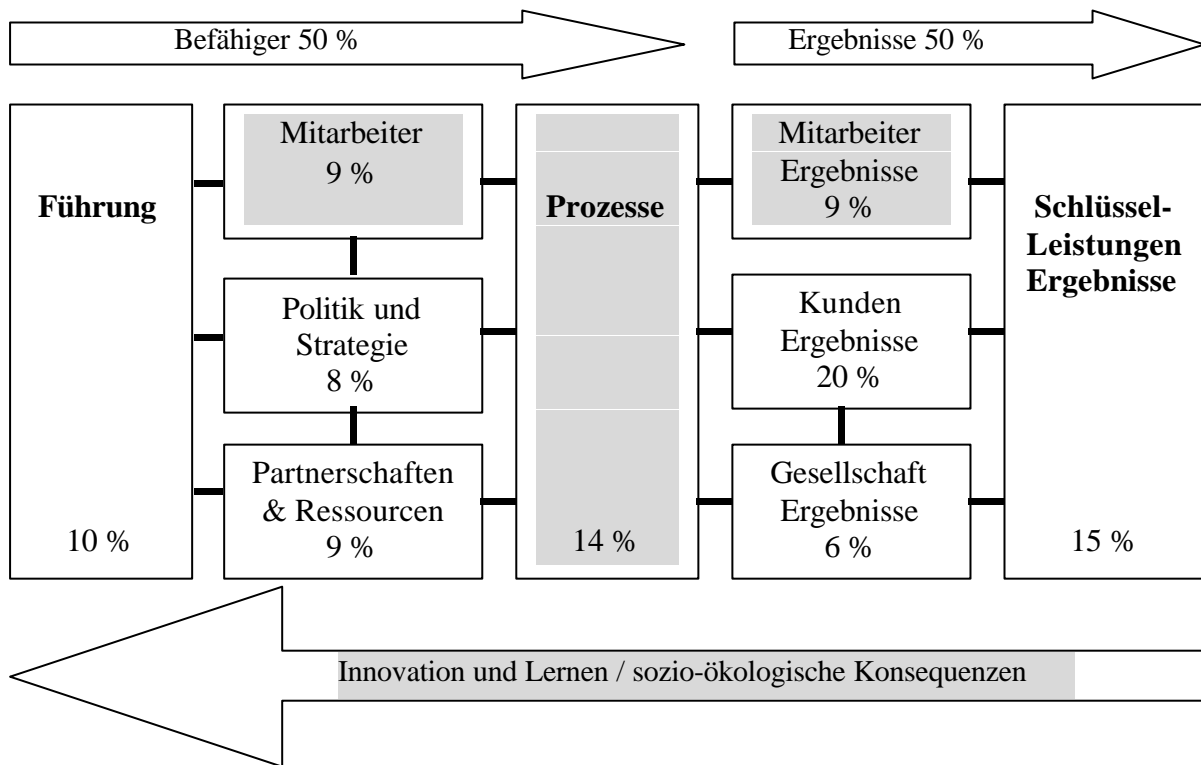
OQM berücksichtigt viel stärker als TQM und EFQM die sozio-ökologischen Konsequenzen eines Produktes und Produktionsprozesses (z. B. Beschaffung von Grundgütern für die Herstellung eines Produktes in nächster Umgebung). OQM berücksichtigt auch die Entwicklungschancen für die Eigenproduktion (z. B. durch vorausblickende Strategieentscheide)

---

<sup>30</sup> Schliesst Konzepte wie «Selbstbewusstsein», «Selbstwertgefühl», «Selbstsicherheit», «locus of control» mit ein. Souveräne Persönlichkeiten generieren so viel an wechselseitigem Respekt, schaffen so viel Freiraum und bringen so viel Wertschätzung und selbstbestimmte Verpflichtung dem andern und dem Betrieb als Ganzes gegenüber, dass daraus eine «fundierte Kollegialität» entstehen kann.

<sup>31</sup> Ist Kollegialität, die von Aufrichtigkeit, Herzlichkeit, wechselseitigem Respekt und Integrität getragen wird.

und nimmt Rücksicht auf gesellschaftliche Konsequenzen (z. B. durch Verzicht auf Ausbeutung von Völkern und Rohstoffen). Die Entwicklungschancen werden also im Kontext und Kontinuum betrachtet.

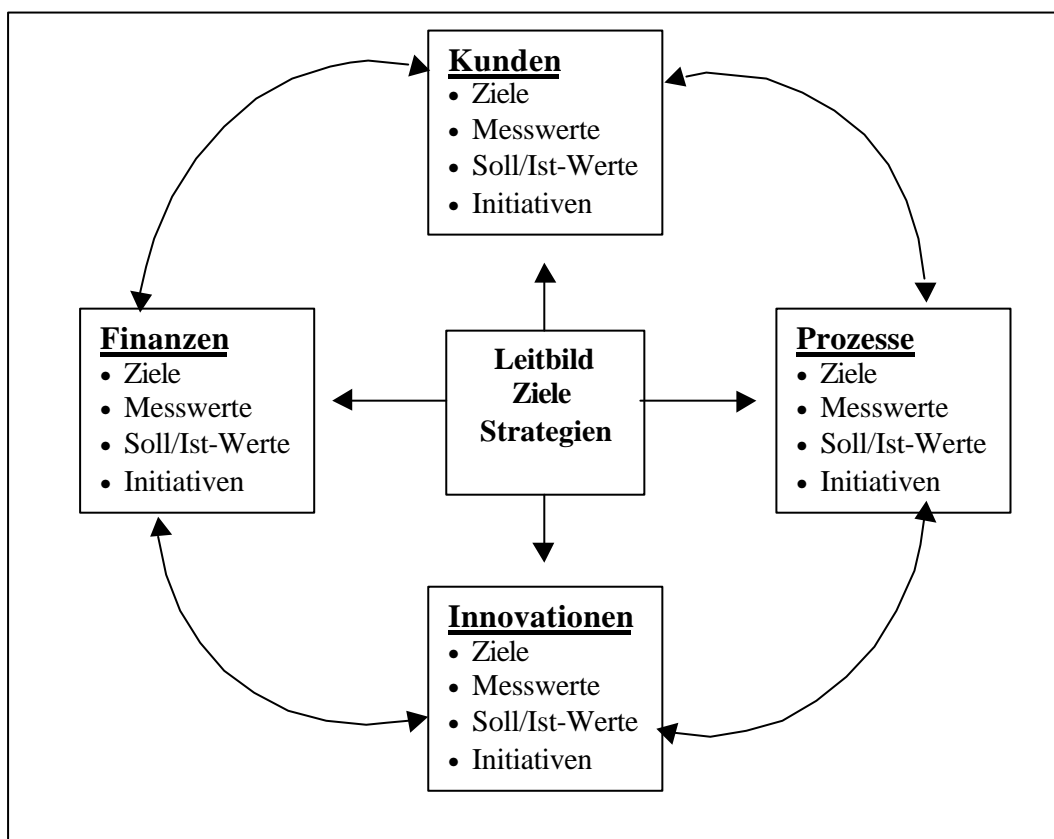


**Abbildung 9:** OQM-Modell abgeleitet vom EFQM mit Betonung auf Prozessqualität, Human Ressourcen, sozio-ökologische Konsequenzen, Kontext und Kontinuum

#### 4.4.4.4 *Balanced Scorecard*

Die Balanced Scorecard wurde durch Robert S. Kaplan und David P. Norton im Jahre 1992 als ein Hilfsmittel der Leistungserfassung erläutert und seitdem zu «einem Instrument des strategischen Managements weiterentwickelt» (Heberer et al., 2002, Nr. 9, S. 428).

Damit ein Unternehmen erfolgreich geführt werden kann, braucht es geeignete Instrumente zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit. Diese Instrumente sollen finanzielle wie nicht-finanzielle Kennzahlen, ja Kennzahlensysteme verbinden. Kennzahlen sind Zahlen, die «erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form erfassen» (Wolter, 2000, S. 7). Sinnvoll effiziente Kennzahlen sind in den vier Bereichen FINANZEN, KUNDEN, PROZESS und INNOVATIONEN anzusiedeln.



**Abbildung 10:** Wechselwirkungen der vier Dimensionen der Balanced Scorecard sowie Beeinflussung durch Leitbild, Ziele und Strategien eines Unternehmens (Heberer et al., 2002, 83: Nr. 9 S. 428)

Es werden auf diesen vier Hauptbereichen relevante Kenngrößen ausgewählt und für alle verbindlich festgelegt. Diese Kenngrößen werden als Schlüsselgrößen für den Erfolg eines Unternehmens angesehen. Für jedes Gebiet werden zudem «entsprechende Messgrößen erar-



beitet, die es gestatten, Ergebnisse und Fortschritte zu messen. Durch die Messung werden die Grössen quantifiziert und es ergeben sich Werte zur Steuerung des Unternehmens» (Kirstein, 2001). Zentrales Element zur Einführung der Balanced Scorecard ist das Entwickeln einer (visionären) Zielsetzung. Diese soll im Betrieb eine breite Akzeptanz erfahren und dient für eine gemeinsame Stossrichtung.

Wichtige Grundsätze der Balanced Scorecard sind:

- Strategie und Vision stehen im Mittelpunkt
- Menschen verhalten sich so, dass sie die Ziele entsprechend der Vision erreichen
- Aktivitäten sind visionsorientiert und durch Schlüsselprozesse gesteuert
- die Messgrössen beeinflussen das Denken und Handeln

Die Balanced Scorecard lässt sich gut mit den voran dargestellten Qualitätssicherungsmodellen: TQM, EFQM, OQM verbinden.

## **4.5 Sozialwissenschaftliche Theorien**

### *4.5.1 Einführende Gedanken*

Die bis anhin geführte Diskussion über wesentliche Begrifflichkeiten zum Themenkomplex Supervision und Coaching wird an diesem Punkt verlassen. Und nun wenden wir uns den Theorien, die für das Untersuchungsthema relevant scheinen, zu.

Im folgenden Kapitel werden die Attributionstheorie, Überlegungen zur Kontrolltheorie, die Subjektive Theorie und die Theorie der sozialen Repräsentationen vorgestellt. Die Theorien werden im Interpretationsteil (Interpretation/Diskussion, S. 161) zur Erläuterung beobachteten Verhaltens der Untersuchten herangezogen.

#### *4.5.2 Attributionstheorie*

##### *4.5.2.1 Allgemeine Überlegungen zur Attribution*

Eingangs stellt sich die Frage, weshalb die ATTRIBUTIONSTHEORIE ein geeignetes Instrument ist, um für die vorliegende Untersuchung herangezogen zu werden.

Es ist davon auszugehen, dass Entscheidungsträgerinnen für Supervision und Coaching aufgrund ihrer Erfahrung, ihrem (Vor-)Wissen, aufgrund wissenschaftlicher Erkenntnisse und aus ihren Zuschreibungen was Supervision/Coaching ist und kann, die Auswahl ihrer Supervisorin/Coachin treffen.

In Entscheidungsprozessen für oder gegen Supervision, für oder gegen eine Supervisorin kommen Vorstellungen, Erwartungen, Ereignisse mit und um Supervision zum Tragen. Im weitesten Sinn hat dies etwas mit dem Wahrnehmen und Verarbeiten von Erlebtem und mit prospektiv zu Erwartendem zu tun. Warum findet Supervision in einer Institution/Organisation statt, weshalb könnte Supervision/Coaching eingeführt werden oder wird eben von diesen abgesehen?

Auf diese und ähnliche Fragestellungen kann uns die ATTRIBUTIONSTHEORIE ‹Antworten› geben, weshalb sie sich für den vorliegenden Forschungsgegenstand ausgezeichnet eignet.

Was versteht man nun unter Attribution und welche Relevanz hat sie für die Supervision, das Coaching?

#### *4.5.2.2 Einführung in die Attributionstheorie*

Nachstehend soll nun eine Einführung in die ATTRIBUTIONSTHEORIE erfolgen.

Die ATTRIBUTIONSTHEORIE ist ein zentraler Gegenstand und ein bedeutendes Instrument der sozialpsychologischen Forschung. Fritz Heider, 1896-1988 ist Begründer der Attributionstheorie. Bis 1980 sind über 900 Publikationen erschienen (vgl. Kelley & Michela, 1980) und ‹das Interesse an der Attributionsforschung hat seitdem eher zugenommen› (Six, 1997, S. 122).

Die ATTRIBUTIONSTHEORIE befasst sich mit Zuordnung von Gründen, Zuschreibung von Ursachen für bestimmte Ereignisse. In diesem Sinne beinhaltet Attribution ‹die kognitive Interpretation sozialer Wahrnehmung von Personen, Situationen und Interaktionen› und wie diese Interpretationen ‹zur Erklärung sozialen Verhaltens› herangezogen werden (Fuchs-Heinritz et al., 1994, S. 66). Flammer (1990) spricht von KAUSALATTRIBUTION, ‹wenn jemand einer tatsächlich stattgefundenen Wirkung eine bestimmte Ursache (oder mehrere) unterstellt› (Flammer, 1990, S. 35). So könnte z. B. ein Team in einer Organisation, welches Supervision in Anspruch nimmt, gut kooperiert und erfolgreich ist, seinen Erfolg der Tatsache zuschreiben, dass es supervisorisch begleitet wird. Andererseits wäre es auch möglich, eine

schwierige Entwicklung eines Unternehmens, z. B. einer Coachee, dem Coaching anzulasten. Diese Zuschreibungen geschehen meist mittels SCHEMATA. «SCHEMATA sind Wissensstrukturen, in denen Personen, Objekte und Ereignisse kognitiv eingeordnet werden können» (Frey, 1997, S. 54), vgl. auch Piaget, 1947). Kelley (1967) begründet dieses Phänomen mit dem KOVARIATIONSPRINZIP: «Der Effekt wird derjenigen Bedingung zugeschrieben, die vorhanden ist, wenn der Effekt vorhanden ist, und die abwesend ist, wenn der Effekt abwesend ist» (Kelley, 1967, S. 194).

Des Weiteren wird zwischen SELBST- und FREMDATTRIBUTION unterschieden. SELBSTATTRIBUTION (durch die Handelnde selbst) beinhaltet, dass ich mein Verhalten begründe durch eine Ursache in mir, durch die ich mich identifiziere, d. h. es passiert eine Identifikation<sup>32</sup> «so bin ich». Bei der FREMDATTRIBUTION (durch die Beobachterin) hingegen werden Ursachen einem Ereignis oder einer Person von aussen <zugeordnet> und dies führt zur Identifizierung<sup>33</sup> «so eine ist sie». So könnte auch mit der Supervision/dem Coaching verfahren werden. Institutionen/Organisationen mit Supervision/Coaching können z. B. ihr Image aufgrund positiver Attribution verbessern: «Die schauen für ihre Qualität» oder ein Betrieb, welcher sich einer externen Kontrolle durch Supervision unterzieht, kann mit Subventionen für diese Inanspruchnahme rechnen. Es wäre aber auch durchaus möglich, dass einer erfahrenen Managerin bei negativer Konnotation von Coaching dieses verübelt wird: «Die ist nicht fähig, alleine Entscheidungen zu treffen und den Betrieb zu führen». Wenn nun der besagte Betrieb Misserfolg hat und dieser Misserfolg der Managerin angelastet wird, ob schon dieser Betrieb durch eine Naturkatastrophe Schaden erlitten hat, sprechen wir von einem FUNDAMENTALEN ATTRIBUTIONSFEHLER. Hier liegt eine kognitive Verzerrung in der «Überbewertung von Persönlichkeitsfaktoren bei gleichzeitiger Unterschätzung von situati-

---

<sup>32</sup> Selbstattribution: wir sind eine erfolgreiche Firma

<sup>33</sup> Fremdattribution: die sind die besten auf dem Markt

onsbedingten Faktoren» (Stroebe, 1997, S. 180) vor. Dieses Ungleichgewicht, dass Beobachter einer Situation zu wenig, der Person jedoch zuviel Bedeutung beimessen, wird auch als «SALIENZ» (Hewstone & Fincham, 1997, S. 194) bezeichnet. Eine weitere für die Supervision relevante Erkenntnis einer Verzerrung stellt die Theorie der KORRESPONDIERENDEN SCHLUSSFOLGERUNGEN dar (vgl. Jones u. Davis, 1965). Die Grundidee dieser Theorie ist, dass «das Verhalten eines Handelnden durch ein bestimmtes Persönlichkeitsmerkmal verursacht wurde oder zumindest mit ihm übereinstimmt» (Stroebe, 1997, S. 627). Es wäre hier noch die ERLERNTHE HILFLOSIGKEIT zu erwähnen. Dieser «Attributionsstil wird als Persönlichkeitsmerkmal angesehen, das zwischen negativen Ereignissen und Depression vermittelt. Ein <depressiver Attributionsstil> bezieht sich daher auf eine Tendenz, negative Ereignisse als durch Faktoren verursacht zu sehen, die intern, stabil und global sind» (Hewstone & Fincham, 1997).

Konfliktsituationen, Problemstrukturen und Schemata in der Person, in den Beziehungen und in der Dingwelt zu analysieren, führt uns zur Klärung, und dabei kann uns u. a. die Attributionstheorie zur Hand gehen.

#### 4.5.3 *Kontrolltheoretische Überlegungen*

In diesem Abschnitt wird auf die Begriffe der MACHT und den der SOZIALEN KONTROLLE und der AFFILIATION eingegangen und auf mögliche Bedeutungen für Supervision/Coaching hingewiesen.

Externe Beratung, so wie dies Supervision und Coaching darstellen, beinhaltet immer auch eine gewisse Delegation von Aufgaben, d. h. eine von der Auftraggeberin erwünschte Einmischung, Einwirkung und Einfluss auf das interne Geschehen einer Einzelperson, einer

Gruppe, eines Teams und/oder der Organisation. «Immer wenn ein Akteur jene Zufälle in der Hand hat, die eine notwendige Voraussetzung für einen Effekt in seinem Partner sind, dann sagen wir, jener Akteur habe die Macht, diese Ereignisse hervorzurufen» (Hobbes, 1971, Nachdruck, S. 69-77). Supervision und Coaching haben diese <Teilmacht> meist inne. Wie kann diese MACHT nun im Kontext der Supervision und/oder Coaching verstanden werden? Das Machtthema birgt grundsätzlich äusserst komplexe Phänomene in sich. Macht kann gesehen werden als Einflussnahme aus einem bestimmten Rollen-, Status- und Positiongefüge, also in diesem Sinne als zugeschriebene Machtausübung, Entscheidungsmacht, Expertenmacht oder auch der Kontrollmacht usw. Sie wirkt aber auch in «anonymen Diskursen», so wie sie von Foucault beschrieben werden (vgl. dazu Foucault, 1974). Dieser Machteinfluss liegt vielmehr in Machttraditionen, der <Kultur>, z. B. der gesellschaftspolitischen Ordnung, in Institutionen und ist damit «einverleibt». Diese Macht ist bestimmt durch das Kontinuum der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Diese Form von Machtausübung ist implizit und deshalb meist «unbewusst». Supervision/Coaching findet in dieser (gesellschaftlichen) Realität statt und ist Teil der beschriebenen Machtverhältnisse.

Weitere wichtige Aspekte im Brennpunkt kontrolltheoretischer Überlegungen sind die Konzepte der SOZIALEN KONTROLLE und der AFFILIATION (Stroebe, 1997, S. 337, 346). Mit SOZIALER KONTROLLE meint man «weitgehend die Aktualisierung von Macht bzw. das Ergebnis eines Beeinflussungsversuches»; genauer ausgedrückt ist damit «die Konstellation bzw. Zusammensetzung der Einschränkungen gemeint, die wir einander durch den Inhalt einer Mitteilung und die Struktur eines Gespräches auferlegen und die wiederum die Freiheitsgrade der Gesprächspartner einschränken» (Stroebe, 1997, S. 337; vgl. auch in Wiemann, 1985). So wie jemand dem Gegenüber begegnet und wie dieses auf ihn einwirkt, regelt teilweise die Beziehung. Der kommunikativen Kompetenz und Performanz im umfassenden Sinn

kommt deshalb im zwischenmenschlichen Kontakt, der Interaktion<sup>34</sup> eine grosse Bedeutung zu.

AFFILIATION ist der in der Kommunikation<sup>35</sup> «ausgedrückte (positive wie negative) Affekt». AFFILIATION wird ausgedrückt durch «grössere Nähe, auf den anderen gerichteten Blick, Blickkontakt, Berührung, offene Körperhaltung, private Themen im Gespräch, «Selbstenthüllung» und das Angebot von Unterstützung für das vom anderen mitgeteilte Selbstkonzept» (Stroebe, 1997, S. 346-357).

Durch die Inanspruchnahme von Supervision/Coaching wird interne (soziale) Kontrolle und Binneneinfluss bewusst (punktuell) nach aussen hin verschoben bzw. bewusst zugänglich gemacht. Was kann dies für Beweggründe haben? Wie in den vorangehenden Kapiteln beschrieben wurde, beansprucht Supervision/Coaching für sich, einen Überblick, ja eine Übersicht über das Gesamte oder Teilaspekte eines Geschehens herstellen zu können, z. B. Problemanalyse eines Teams innerhalb einer Organisation, Führungsprobleme, strukturelle Fragestellungen einer Institution. Supervision/Coaching übt Macht, Expertenmacht aus, kontrolliert Macht(-Gebaren).

Durch das ständige im-Betrieb-Sein, Involviert-Sein, z. B. im Top-Management, in einer therapeutischen Beziehung, kann eine Betriebsblindheit entstehen, durch welche der Überblick für die Betroffenen im Arbeitsalltag verloren gehen kann. Auch könnte die verwirrende Komplexität eines Betriebes das Bedürfnis wecken, das Zusammenwirken der einzel-

---

<sup>34</sup> Interaktion: bezeichnet die Wechselwirkung sozialer Prozesse: «Interaktion ist der strukturierte, wechselseitige Vollzug offenen Verhaltens in Kontext und Kontinuum, welcher in Repräsentationen – sie sind Basis der Strukturiertheit – gründet und sie zugleich begründet» (Petzold, 1998, S. 434).

<sup>35</sup> «Menschliche Kommunikation ist die Vermittlung von Information zwischen Subjekten in jeweils gegebenen Kontexten mit ihrem Vergangenheits- und Zukunftshorizont, ihrem Kontinuum, durch die faktischen, in der Performanz offenen Verhaltens sichtbaren Interaktionen. Kommunikation transportiert Informationen nach bestimmten, generellen (genetisch disponierten) und spezifischen (kultur-, familien- und personenabhängigen) Regeln in symbolischer, nicht-sprachlicher und sprachlich gefasster Form, so dass sie aufgrund von gemeinsamem Zeichenvorrat und Regelwissen, d. h. aufgrund «kommunikativer Kompetenz», von den an Kommunikationsprozessen Beteiligten «gelesen» werden können. Die kommunizierten Informationen werden identifiziert, zur Herstellung von Sinnbezügen interpretiert und gegebenenfalls zu Performanz verwandt, zu sinngelitetem Handeln, welches wiederum in den Kontexten (d. h. auf die vorhandenen Interaktions-/Kommunikationspartner) wirkt» (Petzold, 1990).

nen Elemente zu durchleuchten, um eine Weiterentwicklung des Unternehmens nicht zu verpassen, «reflektierte Macht» auszuüben. Oft absorbieren viele kleine – aber doch nicht unwichtige – Alltagsaufgaben Kräfte, Kapazitäten im operativen Bereich, und es bleibt kaum Zeit für das Innehalten. Stresssymptome können dann negative Auswirkungen haben: zu einem gehässigen Umgang führen, zu Verhaltensweisen, zu sozialer Kontrolle, welche belastet und durch negative Affiliation die zwischenmenschliche Atmosphäre vergiftet bis hin zu Burnout. Dies sind nur einige wenige Beispiele, wo Supervision/Coaching beansprucht wird oder werden könnte.

An diesen Beispielen wird deutlich, dass an die Supervisorin/ Coachin Macht abgegeben wird, «Expertenmacht» (Flammer, 1990, S. 172), nämlich um etwas machbar zu machen, was durch die Sicht und Haltung von aussen anders angegangen werden kann, als wenn man direkt in der Organisations- oder Institutionsdynamik drin ist und die Exzentrizität<sup>36</sup>, ja Hyperexzentrizität (Petzold, 1998, S. 153-161) dadurch fehlt.

Eine weitere praktische Herangehensweise zum kontrolltheoretischen Diskurs könnte auch sein, dass Vorgesetzte bewusst oder unbewusst hoffen, durch Abgabe von Verantwortung (Macht) an Supervision, Coaching, z. B. gewisse Entscheidungen auf der Leitungsebene nicht treffen zu müssen. Zum «verborgenen» Wunsch an die Supervision, das Coaching kommt hinzu, dass sich die Supervisorin/Coachin möglicherweise der versteckten Macht, welche in der anvertrauten Rolle implizit enthalten ist, nicht ausreichend bewusst ist. Sie fühlt sich durch die Machtzuschreibung beflügelt und versucht möglicherweise, die eigenen Machtbegehren auszuleben (die Supervisorin glaubt unter Umständen, sie würde die Arbeit im Top-Management besser erledigen, würde selbst gerne ein Unternehmen führen) etc. Sie versucht, den unerfüllbaren Ansprüchen der Auftraggeberin zu genügen, wobei die «ano-

---

<sup>36</sup> Zum Verständnis der Begriffe Exzentrizität, Hyperexzentrizität siehe Abbildung 4, S. 40



nymen und unbewussten Diskurse» (Foucault, 1974) und die Diskurskontrolle (Foucault, 1974; vgl. dazu Fuchs-Heinritz et al., 1994, S. 146) in den Supervisionsprozess störend einwirken und diesen massgeblich behindern können. Bourdieu weist auf die «Doxa» hin. Bourdieu meint damit Regelungen, Vorschriften, die «stillschweigend und jenseits des Fragens postuliert» und als «selbstverständlich hingenommen» werden (Bourdieu, 1976, S. 325). Die Begriffe der SOZIALEN KONTROLLE, der AFFILIATION und der MACHT sollen hier nicht weiter spezifiziert werden. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung sind diese Überlegungen vorerst einmal ausreichend.

#### *4.5.4 Subjektive Theorie, soziale Repräsentationen*

##### *4.5.4.1 Einleitung*

«Wissenschaft basierte früher auf dem Alltagsverstand und machte den Verstand weniger alltäglich. Heute ist Alltagsverstand veralltäglichte Wissenschaft» (Moscovici, 1984, S. 29). So wie zum Teil Supervision und Coaching in Institutionen und Organisationen blindlings eingeführt und auf die wundersame Wirksamkeit von Supervision und Coaching gesetzt wird, ohne dass entsprechende Forschungsdaten die Wirksamkeit auch belegen, bzw. diese in der Praxis von den Verantwortlichen evaluiert werden, muss es doch Erklärungsparameter geben, welche zu dieser positiven oder aber auch negativen Konnotation führen können. Was ist nun das Alltagswissen über Supervision und Coaching, welche Vorstellungen und Überlegungen im Sinne subjektiver Theorien und sozialer Repräsentationen werden zur Entscheidung für oder gegen Supervision und Coaching gewählt, bzw. stehen den Entscheidungsträgerinnen zur Verfügung? Die vorliegende Untersuchung soll im Diskussionsteil teilweise auf

diese Fragen im Sinne eines Diskurses (Habermas<sup>37</sup>, Petzold<sup>38</sup>, Bourdieu<sup>39</sup>) mögliche Antworten bzw. Erklärungen skizzieren.

#### 4.5.4.2 *Strömungen subjektiver Theorien*

Um den Bezugsrahmen zur subjektiven Theorie und der Theorie der sozialen Repräsentation herstellen zu können, stelle ich die beiden Theorien kurz vor. Bevor ich nun zur Darstellung der subjektiven Theorie gelange, stelle ich die Richtungen, welche sich in der Psychologie und anderen Sozialwissenschaften mit der Untersuchung von Alltagswissen befasst haben, vor. Lange Zeit hat sich die Psychologie für das Alltagswissen wenig interessiert. Kelly (1955, Psychologie der persönlichen Konstrukte), Heider (1958, Psychologie der interpersonalen Beziehungen) und auch Moscovici (1961, Sozialpsychologie der sozialen Repräsentation der Psychoanalyse) haben sich diesem Untersuchungsgegenstand angenommen. Eine Renaissance der Alltags- und Subjekt-orientierten Forschung wurde von Jüttemann (1985), Begold & Klick (1987), Flick et al. (1990) eingeleitet. Stroebe et al. (1990) entwickelte schliesslich die Theorie der sozialen Kognitionen.

#### 4.5.4.3 *Definitionen subjektiver Theorien und sozialer Repräsentationen*

Was ist nun der Gegenstand der Forschung des Alltagswissens? Die Forschung des Alltagswissen interessiert sich dafür, «wie der Mensch die Welt wahrnimmt und ihr Bedeutung verleiht, welches Bild er von sich und der Welt hat, bzw. sich bildet und davon ausgehend sein Handeln oder Verhalten beschreiben oder erklären will» (Flick, 1991, S. 10).

---

<sup>37</sup> intersubjektive Diskussion

<sup>38</sup> im Sinne des Ko-respondezmodells

<sup>39</sup> durch den <perforamtiven Diskurs>

Heider (1958) vertritt den Standpunkt, dass «die wissenschaftliche Psychologie viel von der common-sense-Psychologie zu lernen hat. Fruchtbare Konzepte und Vermutungen über Hypothesen liegen – auf dem Gebiet der zwischenmenschlichen Beziehungen vielleicht sogar noch mehr als auf irgendeinem anderen Wissensgebiet – noch unentdeckt und unformuliert in unserem intuitiven Wissen verborgen» (Heider, 1958, S. 15). Heider stützt sich dabei auf die «Sprache als begriffliches Instrument» ab (Heider, 1958, S. 17f). Nach der Einschätzung von Heider ist es «gelingen, die impliziten theoretischen Modelle der Wahrnehmung, des Handelns, der Motivation, der Gefühle und der Normen zu beschreiben» (Heider, 1958, S. 348). Er hat insbesondere den Prozess der Kausalattribution (siehe S. 67, Kausalattribution) beforcht.

Laucken fasst Kellys Ansatz der Forschung wie folgt zusammen: Er sagt, «dass ein Psychologe, der danach strebt, das Verhalten der Menschen im Lebensalltag zu erklären und vorherzusagen, das naiv-theoretische Wissen der betreffenden Alltagsmenschen analysieren müsse» (Laucken, 1974, S. 39). Hier geht es Kelly wieder mehr darum, das Alltagswissen mit dem wissenschaftlichen zu vergleichen. Schütz, von der Soziologie herkommend, geht von folgender Annahme aus: «Unser gesamtes Wissen von der Welt, sei es im wissenschaftlichen oder im alltäglichen Denken, enthält Konstruktionen, das heisst einen Verband von Abstraktionen, Generalisierungen, Formalisierungen und Idealisierungen, die der jeweiligen Stufe gedanklicher Organisation gemäss sind» (Schütz, 1971, S. 5).

Groeben & Scheele verstehen die subjektiven Theorien als «ein Aggregat (aktualisierbarer) Kognitionen der Selbst- und Weltsicht mit zumindest impliziter Argumentationsstruktur, die eine (zumindest) partielle Explikation bzw. Rekonstruktion (...) in Parallelität zur Struktur wissenschaftlicher Theorien erlaubt» (Groeben & Scheele, 1982). Petzold (1993)

betont in seinen Überlegungen zur subjektiven Theorie nebst den kognitiven Konzepten (Selbst-Konzepte) die (emotionalen) Bewertungen, denn Lebensereignisse erhalten eine bestimmte Bewertung, Neubewertungen können dadurch erschwert werden. Petzold schliesst die Dimension der Emotionen und die der Antizipation (positive/negative Erwartungen, z. B. an Supervision) (Petzold, 1993a, S. 565, 816) mit ein.

Flick (1991) weist darauf hin, dass subjektive Theorien auch als Methaphern verwendet werden und spricht von «Naiven Theorien», «Alltagstheorien», «Laientheorien» oder «Alltagskonzepten» bzw. «subjektiven Definitionen» (Flick, 1991, S. 14). Die Bedeutung der subjektiven Theorie fasst Flick (1991) in Anlehnung an Dann folgendermassen zusammen:

#### Subjektive Theorien

- «dienen der *Situationsdefinition* und ermöglichen eine rasche *Lagekodierung* und vermitteln *Orientierungsgewissheit*» (Laucken, 1974)
- «ermöglichen eine nachträgliche *Erklärung* eingetretener Ereignisse, z. T. mit *Rechtfertigungscharakter*» (Wahl, 1979)
- ermöglichen die *Vorhersage* künftiger Ereignisse
- erleichtern die Entwicklung von *Handlungsempfehlungen*
- haben zumindest in gewissem Umfang *handlungssteuernde bzw. handlungsleitende Funktion*
- dienen der Stabilisierung bzw. *Optimierung des Selbstwerts*

Leyens & Dardenne (1997) benutzen den Begriff der sozialen Kognition und meinen damit, «dass soziale Kognition nicht nur die Wahrnehmung der Menschen von sich selbst und von den anderen betrifft, sondern auch die naiven Theorien, die sie zur Begründung dieser

Wahrnehmungen heranziehen» (Stroebe, 1997, S. 117). Und weiter: «Kognition ist vielmehr die mentale Rekonstruktion dessen, was real ist, aufbauend auf der individuellen Erfahrung, den Bedürfnissen, Wünschen und Absichten» (Stroebe, 1997, S. 126). Soziale Repräsentationen wären dann die gemeinsam geteilten kollektiven Vorstellungen von Individuen, Gruppen, Gesellschaften über die subjektiven Theorien bzw. sozialen Kognitionen oder wie Moscovici zusammenfasst:

«Mit sozialen Repräsentationen meinen wir eine Anzahl von Begriffen, Aussagen und Erklärungen, die ihren Ursprung in den alltäglichen Kommunikationsvorgängen zwischen Individuen haben. Sie sind für unsere Gesellschaft äquivalent zu den Mythen und Glaubenssystemen traditioneller Gesellschaften. Man könnte beinahe sagen, sie stellen die zeitgenössische Variante des <common sense> dar» (Moscovici, 1981).

Petzold (2002h) hat die Gedanken von Moscovici durch das Konzept KOMPLEXER SOZIALER REPRÄSENTATIONEN erweitert. Er definiert:

«Komplexe soziale Repräsentationen – auch „kollektiv-mentale Repräsentationen“ genannt – sind Sets kollektiver Kognitionen, Emotionen und Volitionen mit ihren Mustern des Reflektierens bzw. Metareflektierens in polylogischen Diskursen bzw. Ko-respondenzen und mit ihren Performanzen, d. h. Umsetzungen in konkretes Verhalten und Handeln. Soziale Welten als intermentale Wirklichkeiten entstehen aus geteilten Sichtweisen auf die Welt und sie bilden geteilte Sichtweisen auf die Welt. Sie schliessen Menschen zu Gesprächs-, Erzähl- und damit zu Interpretations- und Handlungsgemeinschaften zusammen und werden aber zugleich durch solche Zusammenschlüsse gebildet und perpetuiert – rekursive Prozesse, in

denen soziale Repräsentationen zum Tragen kommen, die wiederum zugleich narrative Prozesse kollektiver Hermeneutik prägen, aber auch in ihnen gebildet werden.

In dem, was sozial repräsentiert wird, sind immer die jeweiligen Ökologien der Kommunikationen und Handlungen (Kontextdimension) zusammen mit den vollzogenen bzw. vollziehbaren Handlungssequenzen mit repräsentiert, und es verschränken sich auf diese Weise Aktionales-Szenisches und Diskursiv-Symbolisches im zeitlichen Ablauf (Kontinuumsdimension). Es handelt sich nicht nur um eine repräsentationale Verbindung von Bild und Sprache, es geht um Filme, besser noch: dramatische Abläufe als Szenenfolgen oder – etwas futuristisch, aber mental schon real –, um sequentielle Hologramme, in denen alles Wahrnehmbare und auch alles Vorstellbare anwesend ist. Verstehensprozesse erfordern deshalb (Petzold 1992a, S. 901) eine diskursive und eine aktionale Hermeneutik in Kontext/Kontinuum, die Vielfalt konnektiert und Bekanntes mit Unbekanntem verbindet und vertraut macht» (Petzold, 2000).

Petzold bezieht sich in seinen Ausführungen auch auf die PERSÖNLICHEN REPRÄSENTATIONEN und definiert weiter:

«Komplexe persönliche Repräsentationen – auch subjektiv-mentale Repräsentationen genannt – sind die für einen Menschen charakteristischen, lebensgeschichtlich in Enkulturation bzw. Sozialisation erworbenen, d. h. emotional bewerteten (valuation), kognitiv eingeschätzten (appraisal) und dann verkörperten Bilder und Aufzeichnungen über die Welt. Es sind eingeleibte, erlebniserfüllte „mentale Filme“, „serielle Hologramme“ über „mich-Selbst“, über die „Anderen“, über „Ich-Selbst-mit-Anderen-in-der-Welt“, die die Persönlichkeit des Subjekts bestimmen, seine intramentale Welt ausmachen. Es handelt sich um die „subjektiven Theorien“ mit ihren kognitiven, emotionalen, volitiven Aspekten, die sich in Prozessen „komplexen Lernens“ über die gesamte Lebensspanne hin verändern und von den „kollektiv-

mentalen Repräsentationen“ (vom Intermentalen der Primärgruppe, des sozialen Umfeldes, der Kultur) nachhaltig imprägniert sind und dem Menschen als Lebens-/Überlebenswissen, Kompetenzen für ein konsistentes Handeln in seinen Lebenslagen, d. h. für Performanzen zur Verfügung stehen» (Petzold, 2000).

## 5 OPERATIONALISIERUNG DER HYPOTHESEN

### 5.1 Hypothesen

Die einzelnen Hypothesen entstanden im Verlaufe meiner Tätigkeit als Supervisor/Coach, in Gesprächen mit Fachkolleginnen, Supervisandinnen und Coachees. Die Hypothesen sind also durch <Betroffene> von Supervision/Coaching auf dem Hintergrund von Selbst- und Fremdattributionen entstanden und erklärbar.

Die zu Beginn dieser Studie stehenden Arbeitshypothesen wurden vor der Untersuchung in die nachstehenden operationalisierbaren Hypothesen gegliedert.

*H 1: Kriterium für die Vorauswahl einer Supervisorin/Coachin*

H 1.1: Persönlich positive Erfahrungen der Entscheidungsträgerin mit Supervisorinnen und Coachinnen bewirken, dass Supervision/Coaching künftig positiv attribuiert wird.

H 1.2: Der <persönliche> Kontakt, z. B. durch eine Empfehlung einer (Berufs)-Kollegin zur Auswahl einer Supervisorin, einer Coachin ist

am wichtigsten.

H 1.3: Bei prozessbezogener (fallbezogener) Supervision spielt der Supervisions-Ansatz (bestimmte schulische Ausrichtung wie z. B. verhaltenstherapeutische, systemische, psychoanalytische, integrative Verfahren) für die Auswahl der Supervisorin, der Coachin eine wichtigere Rolle, als bei den übrigen Supervisions- und Coachingformen.

H 1.4: Bei der Suche einer Supervisorin/Coachin spielt der Berufsverband eher eine untergeordnete Rolle.

H 1.5: In der Privatwirtschaft sind die Supervisandinnen und Coachees in der Entscheidungsfindung bezüglich der Auswahl einer Supervisorin, einer Coachin mehrheitlich nicht involviert, im «sozialen Bereich» werden die künftigen Supervisions- und Coaching-Nehmerinnen häufiger mit einbezogen.

H 1.6: Vor einer Anstellung der Supervisorinnen und Coachinnen findet eine Probesitzung statt.

*H 2: Kriterien zur Auswahl einer Supervisorin/Coachin*

H 2.1: Bei der Auswahl der Supervisorin/Coachin ist die Berufserfahrung am wichtigsten.



H 2.2: Supervisandinnen entscheiden über die Auftragsvergabe an ihre Supervisorinnen und Coachinnen eher als die Vorgesetzten.

*H 3: Erfahrung mit Supervision/Coaching*

H 3.1: Der direkte Kontakt zwischen den Entscheidungsträgerinnen und Supervisorinnen oder Coachinnen ist häufiger in der Privatwirtschaft anzutreffen als im öffentlichen Dienst.

H 3.2: Coaching von Führungskräften ist in der Privatwirtschaft üblich.

H 3.3: Externe Supervision und externes Coaching ist im Gewerbebereich kaum vertreten.

H 3.4: Falls es im Gewerbebereich Supervision/Coaching gibt, wird diese/s durch interne Fachkräfte, z. B. Trainerinnen, abgedeckt.

*H 4: Unterschiede zwischen den verschiedenen Segmenten*

H 4.1: In Betrieben der Verwaltung, des Verkehrs und auch des Gewerbes findet keine Supervision/kein Coaching statt.

H 4.2: In Verwaltungen ist Supervision kaum anzutreffen.

H 4.3: Institutionen beanspruchen eher Supervision und Organisationen eher Coaching.

H 4.4: In der Privatwirtschaft ist Supervision/Coaching nur am Rand vertreten.

H 4.5: Teamsupervision, Teamcoaching findet in der Privatwirtschaft kaum statt.

H 4.6: Stadtnahe Einrichtungen finden Supervision wichtiger als Einrichtungen in Landregionen.

H 4.7: Konfessionsgebundene Einrichtungen haben weniger Supervision im Vergleich zu den konfessionslosen.

H 4.8: In sozialen Institutionen gehört Supervision zur Bewältigung der täglichen Arbeit selbstverständlich dazu.

*H 5: Erfolgsmessung von Supervision/Coaching*

H 5.1: Der Erfolg von Supervision und Coaching wird anhand der erreichten Ziele geprüft.

H 5.2: Oft muss Supervision und Coaching keiner direkten Erfolgsmessung standhalten.

H 5.3: Der Erfolg von Supervision oder Coaching muss sich in den ersten drei Sitzungen einstellen.

## **6 METHODEN**

### **6.1 Operationalisierung von Modellen**

Nachstehend werden die Methoden und Modelle, welche zur Durchführung dieser Arbeit herangezogen bzw. benutzt wurden, beschrieben.

#### *6.1.1 Grundsätzliche Überlegungen*

Die modellhafte Vorstellung, dass Supervision/Coaching je nach Berufsfeld, nach Strukturierung eines Betriebes, nach Vorerfahrungen mit Supervision und Coaching, nach Traditionen (Gepflogenheiten) innerhalb von Berufsständen, nach Position eines Funktionsträgers usw. selbstverständlich in Anspruch genommen wird oder eben diese Dienstleistung nicht zum Instrument zur Bewältigung der täglichen Arbeit gehört, führte zur speziellen Struktur der vorliegenden Erhebungs- und Auswertungsinstrumente bzw. -Verfahren.

Nachstehend sollen Erhebungs- und Auswertungsmethoden, auf welche in dieser Arbeit zurückgegriffen wird, erläutert werden. Dabei wird auf eine Theorie zur Bildung der Hypothesen hingewiesen, die Erhebungsmethoden des Fragebogens und Pretests werden besprochen und Instrumente (Tests) wie Frequencies, Chi-Quadrat-Test, T-Test, ANOVA-Prozedur, wel-

che zur Berechnung und Auswertung der Daten beigezogen wurden, werden im Überblick dargestellt.

## *6.1.2 Instrumente zur Erhebung*

### *6.1.2.1 Attributionstheorie zur Hypothesenbildung*

Der Fragebogen zu dieser Untersuchung entstand auf dem Hintergrund der formulierten Hypothesen (s. dazu Kapitel <Hypothesen> S. 79). Die Hypothesen entstanden aus Zuschreibungen, Annahmen zum Themenkreis Supervision/Coaching. Diese Zuschreibungen lassen sich durch die Attributionstheorie begründen (siehe Kapitel 4.5.2 der Attributionstheorie S. 66).

### *6.1.2.2 Fragebogen, Pretest und Begleitbriefe*

Dem Erhebungsinstrument, nämlich dem strukturierten Fragebogen lagen die Forschungshypothesen zu Grunde.

Der Inhalt des Fragebogens sollte Aufschluss geben:

- über demographische Daten,
- Daten zum Träger der Institution/Organisation,
- Angaben zur Institution/Organisation selbst,
- Hinweise über die Person, welche den Fragebogen beantwortet,
- spezifische Fragestellungen zum Schwerpunktthema SUPERVISION/COACHING.

Bevor der Fragebogen und die gesamten Unterlagen an die Adressatinnen verschickt wurden, fand ein Pretest unter je einer Repräsentantin der zu untersuchenden professionellen Felder (Branchensegmente) statt. Der Pretest hatte zum Ziel das Instrument und das konzeptualisierte Forschungsdesign zu überprüfen. Folgende methodische Punkte wurden dabei in Anlehnung an Friedrichs (1990) berücksichtigt:

1. Legitimation: Kann das Forschungs- und Verwertungsziel den untersuchten Personen hinreichend verdeutlicht werden?
2. Erhebungssituation: Ist der Ort für die Untersuchung richtig gewählt?
3. Rollen: Werde ich als Forscher und die <landsfremde> Universität akzeptiert?
4. Instrument: Werden die Fragen von den untersuchten Personen verstanden?
5. Stichprobe: Sind die Personen überhaupt erreichbar?
6. Kontrollen: Welche Möglichkeiten zur Kontrolle der Reliabilität und Validität bestehen? (Friedrichs, 1990, S. 153f)

Der Fragebogen musste danach im Wesentlichen auf branchenspezifische Begrifflichkeiten (der sechs verschiedenen Segmente) hin angepasst werden.

### 6.1.3 *Instrumente zur Auswertung/Interpretation*

#### 6.1.3.1 *Überleitung*

In diesem Kapitel werden Untersuchungsmethoden dargestellt, sofern diese nicht schon vorgängig erläutert wurden. Bereits dargestellte Theorien werden lediglich kurz erwähnt und auf das entsprechende Kapitel verwiesen.

#### 6.1.3.2 *Sozialpsychologische Theorien zur Interpretation von Resultaten*

Siehe dazu Kapitel 4.5.2 und 4.5.3 in dieser Arbeit zur Attributions- und Kontrolltheorie, Subjektive Theorien und Theorie der sozialen Repräsentationen.

#### 6.1.3.3 *Statistische Tests*

Statistische Tests werden benutzt, um wissenschaftlich-generalisierbare Aussagen zu machen. Die Art der Verwendung eines Test ist abhängig von der Datenlage und der beabsichtigten Datenberechnung. Die einzelnen Tests und deren Verwendung werden nachstehend kurz erläutert.

##### 6.1.3.3.1 *Allgemeine Überlegungen*

Wir nehmen an, dass die Variablen, welche wir verwenden intervallskaliert sind, d. h. einerseits stellen die Zahlen, welche wir verwenden, eine Rangordnung dar, und andererseits

spielen die Abstände, welche zwischen zwei Messwerten sind, eine Rolle. Die Eigenschaft der intervallskalierten Daten liegt darin, dass die Abstände der Daten zueinander gemessen werden können. Die Abstände zwischen den gemessenen Merkmalen sind gleich. Die Intervallskalen messen nur quantitative Merkmale.

#### 6.1.3.3.2 Frequencies

Die Häufigkeitszählungen, so wie sie in dieser Arbeit unter dem Kapitel 7.9 «Deskription» zu finden sind (siehe auch 15.4.1 Output Frequencies, S. 219) stellen einen ersten Schritt der Datenanalyse dar. Diese soll vorerst einen deskriptiven Überblick über die Ergebnisse der Daten des Fragebogens geben und dadurch Hinweise für weitere Auswertungsinteressen schaffen.

#### 6.1.3.3.3 Chi-Quadrat-Test

K. Pearson hat die Stichprobenfunktion des Chi-Quadrat-Tests definiert. Der Chi-Quadrat-Test zeigt an, «ob sich die beobachteten Häufigkeiten signifikant von den erwarteten Häufigkeiten unterscheiden» (Bühl & Zöfel, 2000). Die Stichprobenfunktion ist «die Summe der Quadrate von  $n$  Variablen, die alle die gleiche Normalverteilung haben» (Fuchs-Heinritz et al., 1994). Mit dem Chi-Quadrat-Test können die empirisch berechneten und die theoretisch erwarteten Häufigkeiten gemessen werden.

«Die Messwerte sind in  $n$  ( $k$ ) Klassen aufgeteilt, ist  $a_k$  die empirische und  $e_k$  die theoretische Häufigkeit in der  $k$ -ten Klasse, so ist

Tabelle 6: theoretische Grundlage des  $\chi^2$ -Test (Storrer, 1995, S. 261)

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(x_i - t_i)^2}{t_i} = \sum_{i=1}^k \frac{(\text{beob} - \text{erw})^2}{\text{erw}}$$

(k entspricht den einzelnen Stufen/Items, beob ist die beobachtete Häufigkeit/Wert, erw die erwartete Häufigkeit/Wert)

$\chi^2$  wird sowohl zum Test der Anpassung eines Merkmals an eine bestimmte Verteilung als auch zur Prüfung der Unabhängigkeit, damit indirekt des Zusammenhangs, zweier Merkmale benutzt» (Fuchs-Heinritz et al., 1994).

#### 6.1.3.3.4 T-Test

Der T-Test wurde 1908 durch einen Statistiker mit Pseudonym «Student» entdeckt. In der Folge nannte «Student» diesen Test t-Test. Der t-Test ist ein parametrischer Signifikanztest. Mit dem t-Test können die Unterschiede zwischen den Mittelwerten zweier unabhängiger oder abhängiger Stichprobenverteilungen gemessen werden. Die Grundgesamtheit besteht aus Messwerten und muss normal verteilt sein.

#### 6.1.3.3.5 ANOVA

ANOVA (engl. analysis of variance) ist ein Varianzanalysetest. Varianz bedeutet soviel wie der statistische Kennwert der Streuung oder Dispersion einer Verteilung. «Die gebräuchlichsten Masse zur Kennzeichnung der Variabilität bzw. Dispersion einer Verteilung sind die Varianz ( $s^2$ ) und die Standardabweichung (s). (...) Die Varianz ist gleich dem Quadrat der



Standardabweichung (Dorsch, 1998, S. 915). «Die Varianz ( $s^2$ ) einer empirischen Verteilung ist wie folgt definiert:

**Tabelle 7: Varianz in Anlehnung an Bortz, 1993, S. 41**

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^k (x_i - \bar{x})^2}{n}$$

( $x_i$  entspricht der beobachteten Häufigkeit bzw.  $\bar{x}$  die erwartete Häufigkeit)

Die Summe der quadrierten Abweichungen aller Messwerte vom arithmetischen Mittel, dividiert durch die Anzahl aller Messwerte, ergibt die Varianz» (Bortz, 1993, S. 41).

Der ANOVA Test gehört zur Gruppe der statistischen Signifikanztests «zur Prüfung von Mittelwertunterschieden einer abhängigen Variablen, die auf der Wirkung einer mehrklassigen unabhängigen Variablen (einfache Varianz) oder auf der kombinierten Wirkung mehrerer unabhängiger Variablen (komplexe Varianz) beruht» (Dorsch, 1998, S. 916).

## 7 ERHEBUNG

### 7.1 Einleitung

Die Untersuchung soll zum einen belegen, welche Bereiche, welche sozialen Felder<sup>40</sup> Supervision/Coaching beanspruchen, welche nicht und welche Gründe für oder gegen Supervision und Coaching sprechen. Des Weiteren soll beobachtet werden, ob der Erfolg von Supervision und Coaching überprüft wird und wenn ja, wie.

Um diese Erkenntnisse empirisch zu erarbeiten, mussten theoretische und praktische Überlegungen zu den zu befragenden Organisationen/Institutionen, zum Erhebungsinstrument, nämlich dem Fragebogen und der Auswertung angestellt werden.

Die *Auswahl der Institutionen/Organisationen* erfolgte nach bestimmten Gesichtspunkten (siehe dazu Kapitel 3.3 <Erkenntnisinteresse> S. 14) .

*Der Fragebogen* wurde unter Anwendung wissenschaftlicher Kriterien, so wie sie in den <Methoden empirischer Sozialforschung> von J. Friedrichs, im Buch von A. Diekmann <Empirische Sozialforschung> beschrieben werden und den Vorlesungen von Prof. Dr. H. G. Petzold und Frau Prof. Dr. H. Möller gehalten wurden, erstellt.

---

<sup>40</sup> «Ein soziales Feld ist als ein von Individuen und Kollektiven erlebter Bereich sich wechselseitig beeinflussender <sozialer Tatsachen> zu sehen, ein durch kollektive Kognitionen, Emotionen, Volitionen (auch Gruppen, ja Völker können wollen) und Symbolsysteme bestimmter <sozialer Raum> mit sich verstärkenden oder begrenzenden zuweilen konflikthaften <sozialen Kräften> (Bourdieu 1980) – z. B. zwischen Gruppen, Schichten, Werte – und Glaubensgemeinschaften, Minoritäten (Moscovici 1979), Berufsgruppen, Therapie- oder Supervisionsschulen, Fachverbänden etc.» (Petzold, 1999).

## 7.2 Stichprobe

### 7.2.1 *Ziehung der Stichprobe*

Das Bundesamt für Statistik der Schweiz (BFS) <zog> für sämtliche sechs Branchensegmente je 70 Institutionen/Organisationen und bestimmte das Verhältnis nach folgenden Kriterien (Grösse des Betriebes an der Zahl der Mitarbeiterinnen gemessen, regionale Zugehörigkeit und nach dem Kriterium öffentliche/private Institutionen /Organisationen). Die Auswahl erfolgte zufällig. Insofern ist die Umfrage repräsentativ.

Für die Auswahl der Gesamtzahl der Betriebe wurde im Sinne von Friedrich (vgl. Friedrichs, 1990) eine explorative Vorgehensweise gewählt.

### 7.2.2 *Umfang der Stichprobe*

Insgesamt wurden 420 Fragebogen sechs verschiedenen Branchensegmenten in der deutschsprachigen Schweiz zugestellt, mit der Bitte, die Fragen zu beantworten und innerhalb einer bestimmten Zeitdauer (drei Wochen) den Fragebogen ausgefüllt, mit beiliegendem frankierten Briefumschlag zurückzusenden. Um den Untersuchungsteilnehmerinnen den Einstieg ins Thema zu erleichtern, wurden ihnen je zwei Definitionen zu Supervision und Coaching im Begleitbrief angeboten, auf die im Verlaufe der Erhebung nochmals Bezug genommen wurde. Zehn Tage nach dem Versand wurden sie mittels eines Schreibens nochmals an die Wichtigkeit der Teilnahme an der Untersuchung erinnert und aufgefordert, sich aktiv an der Studie zu beteiligen.

### 7.3 Rücklauf

Von den 420 verschickten Fragebogen sind deren 108 zurückgesandt worden. Dies entspricht einem Rücklauf von 25.71%. Vollständig ausgefüllt waren schliesslich 55 Fragebogen. Dies entspricht einem effektiven Rücklauf von total 13.1%. 54 Fragebogen konnten letztlich in die Auswertung einbezogen werden (12.86%); ein Fragebogen kam erst (zwei) Monate nach Einsendeschluss zurück und konnte nicht mehr in die Untersuchung eingeschlossen werden. 312 Fragebogen wurden nicht beantwortet; 53 davon begründeten ihre Nicht-Teilnahme an der Studie. Auf die Gründe der Nicht-Teilnahme wird weiter unten eingegangen.

Der Rücklauf von total 13.1% ist als tief zu betrachten.

### 7.4 Repräsentativität der Stichprobe

**Tabelle 8:** Vergleich von Grundgesamtheit der Stichprobe und effektiver Stichprobe

| <b>Segmente</b>              | <b>Grundgesamtheit der Stichprobe</b> | <b>Effektive Stichprobe</b> | <b>Effektive Stichprobe in Prozent der Grundgesamtheit der Stichprobe</b> |
|------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Verwaltung                   | 70                                    | 19                          | 27.1                                                                      |
| Industrie                    | 70                                    | 7                           | 10                                                                        |
| Gesundheits- und Sozialwesen | 70                                    | 11                          | 15.7                                                                      |
| Unterrichtswesen             | 70                                    | 8                           | 11.4                                                                      |
| Verkehr                      | 70                                    | 3                           | 4.3                                                                       |
| Gewerbe                      | 70                                    | 6                           | 8.6                                                                       |

Tabelle 8 zeigt, dass sich die Verwaltung (19) überdurchschnittlich an der Untersuchung beteiligt hat. Die Verteilung liegt bei durchschnittlich 12.85%, wobei der Verkehr (3) mit 4.3% abfällt. Die Überprüfung mittels dem Chi-Quadrat-Test (vgl. dazu Stahel, 1995) zeigt, dass die Abweichungen als zufällig zu betrachten sind. Die Stichprobe ist entsprechend repräsentativ.

### 7.5 Kommentare zur Nicht-Teilnahme

53 Studienteilnehmerinnen haben ihre Nicht-Teilnahme schriftlich begründet. Die Antworten lassen sich in 6 Kategorien zusammenfassen:

**Tabelle 9: Begründung der Nicht-Teilnahme**

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Betrieb zu klein                                             | 10 |
| Betrieb existiert nicht mehr, Adresse unbekannt              | 10 |
| keine Zeit                                                   | 9  |
| kein Interesse                                               | 7  |
| Fragebogen oder Thema trifft auf unsere Institution nicht zu | 3  |
| verzichten auf eine Teilnahme, Daten zu sensibel etc.        | 14 |

53 kurze schriftliche Mitteilungen von Entscheidungsträgerinnen liefern Anhaltspunkte, weshalb diese an der Untersuchung nicht teilgenommen haben. So wurde 10-mal betont, dass für eine solche Untersuchung der angefragte Betrieb zu klein wäre. Hier muss davon ausgegangen werden, dass die sozialpsychologischen Theorien, – nämlich die Subjektive Theorie und die Theorie der sozialen Repräsentation (Kapitel 4.5.4, S. 73), so wie sie in dieser Arbeit beschrieben werden – zum Tragen kommen. 10 Betriebe existieren nicht mehr oder eine gül-

tige Adresse konnte nicht ausfindig gemacht werden. Als weiterer Faktor wird der Zeitaufwand zum Ausfüllen des Fragebogens genannt. Offenbar versprechen sich einzelne Nicht-Teilnehmerinnen von der Untersuchung unmittelbar wenig Nutzen für ihr Unternehmen. Eine beachtliche Anzahl (N=7) teilt mit, dass sie an der Untersuchung kein Interesse hätte. 3 beurteilten den Fragebogen oder das Thema als für ihre Institution nicht passend. 14 der Antworten fielen ganz unterschiedlich aus. Einige Äusserungen sollen hier aufgeführt werden: «Wir verzichten auf eine Teilnahme an der Umfrage», «die Daten, die Sie wünschen, sind zu sensibel, um diese ,selbst anonym, weiterzugeben»; «wir bedauern, liegt weit ausserhalb unseres Tätigkeitsbereiches» usw. Bei allen 53 Nicht-Teilnehmerinnen ist positiv zu vermerken, dass sie auf die Anfrage um eine Teilnahme an der Untersuchung überhaupt reagiert haben, im Gegensatz zu den 312 übrigen Angeschriebenen, welche in keiner Weise auf die Anfrage eingingen. Die 53 Nicht-Teilnehmerinnen, die sich in einer kurzen schriftlichen Mitteilung äusserten, können vermutlich als Potenzial angesehen werden. Ein Potenzial, welches teilweise für künftige Untersuchungen motiviert werden könnte. Sie sind aus der Anonymität getreten und wären deshalb auch gezielt wieder kontaktierbar.

Die Liste der 53 Kurzmitteilungen zur Nicht-Teilnahme sind im <Anhang> 15.3, S. 216 im Wortlaut wiedergegeben.

## **7.6 Datenqualität**

In diesem Abschnitt werden besondere Auffälligkeiten im Datensatz besprochen, die sich nicht selbstredend erklären. Mittels der Analyse der Datenabweichungen soll ein Bild der Datenqualität entstehen.

Boden und Deckenwerte geben Aufschluss über die Antwortverteilung eines Items. Extreme Schiefverteilung lässt sich auf schlechte Formulierung der Frage zurückführen. Eine grosse Zahl fehlender Werte lässt auf eine fehlende Akzeptanz der entsprechenden Frage schliessen. In der vorliegenden Untersuchung wurden fehlende Werte 10%, Bodenwerte 8% und Deckenwerte 70% als ungenügend erachtet. Dies ist eine einfache Annahme, die sich in der Praxis für eine solche Art von Befragung bewährt hat (siehe auch McHorney, 1994).

Eine Auflistung der fehlenden Werte, der Boden- und Deckenwerte finden sie im <Anhang> 15.2, S. 212.

Die herausstechenden Werte sollen nachstehend kommentiert werden. Die in Klammer stehenden Kürzel hinter den formulierten Fragen, weisen auf die Codierung des Fragebogens hin (siehe Fragebogen, S. 191):

*Zur Frage der Konfessionszugehörigkeit des Trägers<sup>41</sup> (konfe 12<sup>42</sup>):*

Die 18.5% fehlenden Angaben lassen keine eindeutige Interpretation zu. Die Frage wurde eventuell von den Studienteilnehmerinnen als nicht so wichtig eingestuft.

*Zur Frage zu den beschäftigten Mitarbeitenden (anzma 23 a-c):*

Die Fragestellung war vermutlich zu differenziert, die Entscheidungsträgerinnen hatten die Zahlen nicht ohne weiteres zur Hand.

---

<sup>41</sup> Für diesen Abschnitt werden teilweise die Fragen, so wie sie im Fragebogen der Erhebung gestellt wurden, wiedergegeben, weshalb auch die männliche Formulierung vorkommen kann.

<sup>42</sup> Die angegebenen Abkürzungen und Zahlen verweisen auf die Codierung im Fragebogen.

*Zur Frage für wie viele Mitarbeiter/-innen die Entscheidungsträgerin zuständig ist*

*(mazu 36b):*

Die Anzahl Personen, für welche die Entscheidungsträgerin direkt vorgesetzt ist, war dieser mehrheitlich bekannt. Die Frage für wie viele Sie <gesamthaft> zuständig ist, muss etwas verwirrend gewesen sein oder traf für 24.1% ganz einfach nicht zu.

*Zur Frage über die Qualifikation der Mitarbeiter/-innen (quama 37a-f):*

Die Prozentangaben über die verschiedenen Qualifikationen der Mitarbeitenden, ist vermutlich eine Fragestellung, deren Beantwortung als zu aufwändig erscheint; deshalb dürfte diese zwischen 53.7% und 85.2% nicht beantwortet worden sein.

*Die Entscheidungsträger/-in wurde nach seiner/ihrer Erfahrung mit Supervision/Coaching gefragt( rfa 38):*

24 der 54 Antwortenden haben Erfahrung mit Supervision/Coaching, 26 verfügen über keine einschlägige Erfahrung. 25 der 28 ohne Supervisionserfahrung enthalten sich richtigerweise ihrer Stimme, weil sie keine Supervisions- und Coachingerfahrung haben.

Der Datensatz musste angepasst werden, weil 3 der Antwortenden, sich über Erfahrung mit Supervisions- und Coaching äussern, ohne jedoch über diese zu verfügen. Der Datensatz musste entsprechend umcodiert werden.

*«Wie würden Sie Supervision/Coaching für sich selbst definieren (kurze Beschreibung)?»*

*(defs39b):*

27,8% der Teilnehmenden beantworteten diese Frage nicht.



*«Wurde in Ihrer Institution/Organisation in den letzten Jahren eine Institutions-/Organisationsanalyse, -entwicklung oder -beratung durchgeführt, falls ja, Jahr?»*

*(oebe 43, oebe43a):*

Oebe 43 ist knapp in der Norm; es ist für einen Betrieb wahrscheinlich schwierig, zu dieser Frage nach aussen hin Stellung zu beziehen. Oebe 43a wäre dann eine doch zu persönliche Aussage oder die Jahreszahl stand nicht sofort zur Verfügung. Es wäre jedoch auch möglich, dass die Begriffe der Institutions-/Organisationsanalyse, -entwicklung oder -beratung verwirrend waren und diese hätten erläutert werden müssen.

*«Was kann Ihrer Ansicht nach Supervision/Coaching leisten?» (leist 44 a-l):*

Die Verschiebung entsteht auf der Tatsache, dass Mehrfachantworten gewünscht waren und die jeweils nicht zutreffende Antwort richtigerweise auch nicht angekreuzt wurde. Die Datenqualität ist dadurch nicht tangiert.

*Von der Frage an: «Haben alle Mitarbeiter/-innen Supervision oder ein Coaching?» bis «welche Vereinbarungen treffen Sie mit dem Supervisoren/der Supervisorin/dem Coach?» und «treffen Sie diese Vereinbarung mündlich oder schriftlich?» (suma45-vere4201):*

Diese Fragen beantworten lediglich diejenigen Betriebe, welche Supervision/Coaching haben. Alle anderen nehmen an der Beantwortung dieser Fragen nicht teil, weshalb sich die fehlenden Werte hoch halten.

Auf einzelne Ausreisser in diesem Datenanalysenbereich werde ich nachstehend eingehen, die von dieser Begründung abweichen.

Ausreisser:

*«Wie gross ist der Anteil der Mitarbeiter/-innen, die freiwillig Supervision/Coaching in Anspruch nehmen?» (frei48):*

Die Antwortenden verfügen meist über diese Informationen nicht.

*«Welcher Anteil (in Prozent) der Supervision/des Coachings findet innerhalb der Arbeitszeit statt?» (inn410):*

18 von 24 Studienteilnehmerinnen welche Supervision/Coaching in Anspruch nehmen, können diese Frage mit genauen Zahlen belegen. Dies entspricht einer Beteiligung von über 70%.

*«Die Kosten für die Supervision/das Coaching werden durch die Institution, die Teilnehmerin, durch andere getragen (in Prozent)?» (koszahl a-c):*

Die Zahlen in Prozent zu eruieren ist für die Studienteilnehmerinnen zu aufwändig.

*«Gibt es ein vorgegebenes Budget für externe Supervisions- und Coachingkräfte, wie gross ist dieses pro Person und Jahr?» (budget 423a, Zahl 414a-b):*

Diese beiden Fragen sind vermutlich zu direkt und persönlich formuliert und werden deshalb nur ungenügend beantwortet.

Nun noch eine letzte Frage, welche wieder an alle an der Untersuchung Teilnehmenden gerichtet war:

*«In welchen Bereichen kann oder konnte Supervision/Coaching eine Qualitätsverbesserung bringen?» (qual421a-o und s-w):*

Bei dieser Fragestellung sind Mehrfachantworten möglich, was eine Verzerrung der Beteiligung geben kann. Es ist noch zu prüfen, inwiefern Institutionen/Organisationen ohne Supervision/Coaching weniger Vorstellungskraft haben, was ihnen diese Dienstleistung zu bieten hätte (siehe dazu Kapitel 7.9.11 <Die Wirkung von Supervision/Coaching>, S. 131).

## **7.7 Zusammenfassung**

Die Studienteilnehmerinnen haben die Fragebogen erstaunlich vollständig, differenziert und zuverlässig ausgefüllt. Ein Ausreisser kann nicht interpretiert werden, 2 Fragen waren zu differenziert bzw. zu aufwändig, um sie zu beantworten, 3 Antworten verlangten eine zu hohe zeitliche Belastung, 2 Fragestellungen waren vermutlich zu persönlich, bei einer Frage verfügen die Entscheidungsträgerinnen nicht über die nötigen Informationen, bei einer Fragestellung muss der Datensatz angepasst werden. Fehlende Werte über 10% lassen sich hauptsächlich auf Mehrfachantworten zurückführen. Die Antworten weichen nicht übermäßig von der Normalverteilung ab.

## **7.8 Ad-hoc-Hypothesen zur tiefen Beteiligung an der Untersuchung**

312 Betriebe haben auf die Untersuchung gar nicht reagiert. Es stellt sich deshalb die Frage, was sich hinter diesem Phänomen der Nicht-Teilnahme und der Ignorierung des Forschungsprojektes nebst den genannten Gründen verbergen könnte. Folgende Thesen sollen auf einzelne Aspekte aufmerksam machen.

Ad-hoc-Erklärungsversuche:

- Die Untersuchung hat keinen unmittelbaren Nutzen für das Unternehmen.
- Der Betrieb stellt keine Zeitressource bereit für externe Forschung.
- Die Untersuchung war zu umfangreich.
- Das Bewusstsein für Forschung im Supervisions- und Coachingbereich fehlt.
- Die Bewältigung der Alltagsgeschäfte steht im Zentrum der Unternehmungen, die Forschung positioniert sich darin eher störend.
- Einblick in das Unternehmen durch Forschung bewirkt Angst.
- Die Daten des Unternehmens sind geheim; jeder Betrieb ist ein Konkurrent.
- Erfolgsrezepte könnten durch die Forschung aufgedeckt und veröffentlicht werden.

(Die Ad-hoc-Hypothesen sind teilweise redundant und die Annahmen überschneiden sich.)

Die Liste liesse sich noch mit vielen Hypothesen erweitern. Unter welchen Voraussetzungen Betriebe an übergreifenden Qualitätsmanagement-Forschungsprojekten teilnehmen würden, wäre eine zusätzlich spannende Fragestellung.

## **7.9 Deskription**

### *7.9.1 Einleitung*

Die Datenerhebung wird in diesem Kapitel deskriptiv dargestellt und erläutert. Im Teil BEFUNDE wird dann auf spezielle Fragestellungen eingegangen.

### 7.9.2 Institutionelle Beteiligung an der Studie

**Tabelle 10: Teilnahme an der Studie**

| <b>Zugehörigkeit</b>               | <b>Anzahl</b> |
|------------------------------------|---------------|
| Privatwirtschaft                   | 23            |
| Staatliche Betriebe                | 27            |
| staatlich subventionierte Betriebe | 2             |
| Unbekannt                          | 1             |
| Missing                            | 1             |
| <b>Total</b>                       | <b>54</b>     |

An der Studie nahmen schliesslich 23 Betriebe aus der Privatwirtschaft, 27 staatliche Betriebe und 2 Privatbetriebe mit staatlichen Subventionen teil; bei einem ist die Zugehörigkeit unbekannt.

**Tabelle 11: Rechtsform der an der Studie beteiligten Institutionen/Organisationen**

| <b>Rechtsform</b>     | <b>Anzahl</b> |
|-----------------------|---------------|
| öffentlich-rechtlich  | 26            |
| Aktiengesellschaft    | 10            |
| Einzelfirma           | 7             |
| Genossenschaft        | 3             |
| Stiftung              | 3             |
| Gemeinnütziger Verein | 2             |
| GmbH                  | 1             |
| Missing               | 1             |
| Zweckverband          | 1             |
| <b>Total</b>          | <b>54</b>     |

26 Betriebe sind öffentlich-rechtlich organisiert, 10 sind eine Aktiengesellschaft, 7 eine Einzelfirma, je 3 deklarieren sich als Stiftungen und Genossenschaften, 2 als gemeinnütziger Verein und je 1 wählten die Rechtsform einer GmbH und einem Zweckverband.

**Tabelle 12: Konfessionszugehörigkeit**

| <b>Konfession</b> | <b>Anzahl</b> |
|-------------------|---------------|
| Konfessionslos    | 34            |
| Evangelisch       | 5             |
| Katholisch        | 4             |
| Orthodox          | 1             |
| Ökumenisch        | 1             |
| Andere            | 1             |
| Total             | 44            |

Die überwiegende Anzahl (34) Teilnehmerinnen ist konfessionslos, 11 sind konfessionsgebundene Betriebe, nämlich 5 evangelische, 4 katholische, 1 orthodoxer, 1 ökumenisch und 1 andere, welche nicht näher spezifiziert wurde.

**Tabelle 13: Einzugsgebiet der Betriebe nach Einwohnerinnenzahl**

| <b>Einzugsgebiet nach Einwohnerinnen</b> | <b>Anzahl Betriebe</b> |
|------------------------------------------|------------------------|
| Weniger als 10'000                       | 30                     |
| 10'000 – 15'000                          | 1                      |
| 15'001 – 80'000                          | 11                     |
| Mehr als 80'000                          | 10                     |
| Fehler                                   | 2                      |
| Total                                    | 54                     |

30 Betriebe befinden sich in einem Ort mit weniger als 10'000 Einwohnerinnen, 1 Betrieb in einem zwischen 10'000 und 15'000 Einwohnerinnen, 11 im Einzugsgebiet zwischen

15'001 und 80'000 und 10 Betriebe in einer Umgebung von mehr als 80'000 Einwohnerinnen. 2 Betriebe nehmen zu dieser Frage keine Stellung.

**Tabelle 14: Teilnehmerinnen der Studie aufgeteilt in die 6 Segmente**

| <b>Segment</b>               | <b>Anzahl</b> |
|------------------------------|---------------|
| Verwaltung                   | 19            |
| Gesundheits- und Sozialwesen | 11            |
| Unterrichtswesen             | 8             |
| Industrie                    | 7             |
| Gewerbe                      | 6             |
| Verkehr                      | 3             |
| Total                        | 54            |

19 Betriebe verstanden sich als Verwaltungseinrichtung, 11 siedelten sich im Gesundheits- und Sozialwesen an, 8 im Unterrichtssektor, 7 in der Industrie, 6 im Gewerbe und 3 im Verkehr.

**Tabelle 15: Betriebe nach Zahl der Beschäftigten**

| <b>Anzahl Beschäftigte</b> | <b>Anzahl Betriebe</b> |
|----------------------------|------------------------|
| bis 99                     | 40                     |
| 100 – 999                  | 6                      |
| 1000 und mehr              | 2                      |

40 Betriebe beschäftigen bis 99 Angestellte, sechs Betriebe zwischen 100 und 999 und zwei über 1000. Diese Institutionen/Organisationen beschäftigten total zwischen 1 und 7000 Mitarbeitenden. Diese machten ein Stellenprozentvolumen pro Betrieb zwischen 40 bis 63'500% aus.

### 7.9.3 Entscheidungsträgerinnen innerhalb der Institution

**Tabelle 16: Geschlecht der Entscheidungsträgerinnen, die den Fragebogen beantworteten**

| <b>Geschlecht der Entscheidungsträger/-innen</b> | <b>Anzahl</b> |
|--------------------------------------------------|---------------|
| Männlich                                         | 42            |
| Weiblich                                         | 12            |
| Total                                            | 54            |

Von den 54 Fragebogen wurden 42 von Männern, 12 von Frauen ausgefüllt.

**Tabelle 17: Altersverteilung der Entscheidungsträgerinnen**

| <b>Altersverteilung in Jahren</b> | <b>Anzahl</b> |
|-----------------------------------|---------------|
| bis 20                            | 0             |
| zwischen 21 und 30                | 4             |
| zwischen 31 und 40                | 11            |
| zwischen 41 und 50                | 19            |
| zwischen 51 und 60                | 17            |
| älter als 60                      | 3             |
| Total                             | 54            |

Die mittlere Altersverteilung lag zwischen 30 und 60 Jahren, 4 waren zwischen dem 21. und 30. Lebensjahr, 3 über sechzig Jahre alt.

**Tabelle 18: Ausbildung der Entscheidungsträgerinnen**

| <b>Ausbildung der Entscheidungsträgerinnen</b>              | <b>Anzahl</b> |
|-------------------------------------------------------------|---------------|
| Berufsausbildung                                            | 23            |
| Hochschulstudium                                            | 23            |
| Fachhochschule                                              | 15            |
| andere (s. dazu Liste andere Antworten im <Anhang>, S. 208) | 4             |



Bei der Frage nach der Ausbildung der Entscheidungsträgerinnen waren Mehrfachantworten möglich. 23 haben eine Berufsausbildung abgeschlossen, 23 absolvierten ein Hochschulstudium, 15 eine Fachhochschule und 4 bringen einen anderen beruflichen Werdegang mit.

**Tabelle 19: Stellung der Entscheidungsträgerinnen**

| <b>Stellung der Entscheidungsträgerinnen</b>   | <b>Anzahl</b> |
|------------------------------------------------|---------------|
| Angestellte in der eigenen Kapitalgesellschaft | 2             |
| Direktorin/Prokuristin/Chefbeamte              | 32            |
| Mittleres und unteres Kader                    | 10            |
| Angestellte                                    | 2             |
| selbständig Erwerbende                         | 7             |

2 Personen sind angestellt in der eigenen Kapitalgesellschaft, 32 als Direktorin, Chefbeamtin, Abteilungsmanagerin usw., 10 Entscheidungsträgerinnen sind im mittleren und unteren Kader angesiedelt, 2 geben an, dass sie im Status einer Angestellten sind und 7 sind selbständigerwerbend, z. B. in einer Praxis.

**Tabelle 20: Beschäftigungsdauer der Entscheidungsträgerinnen**

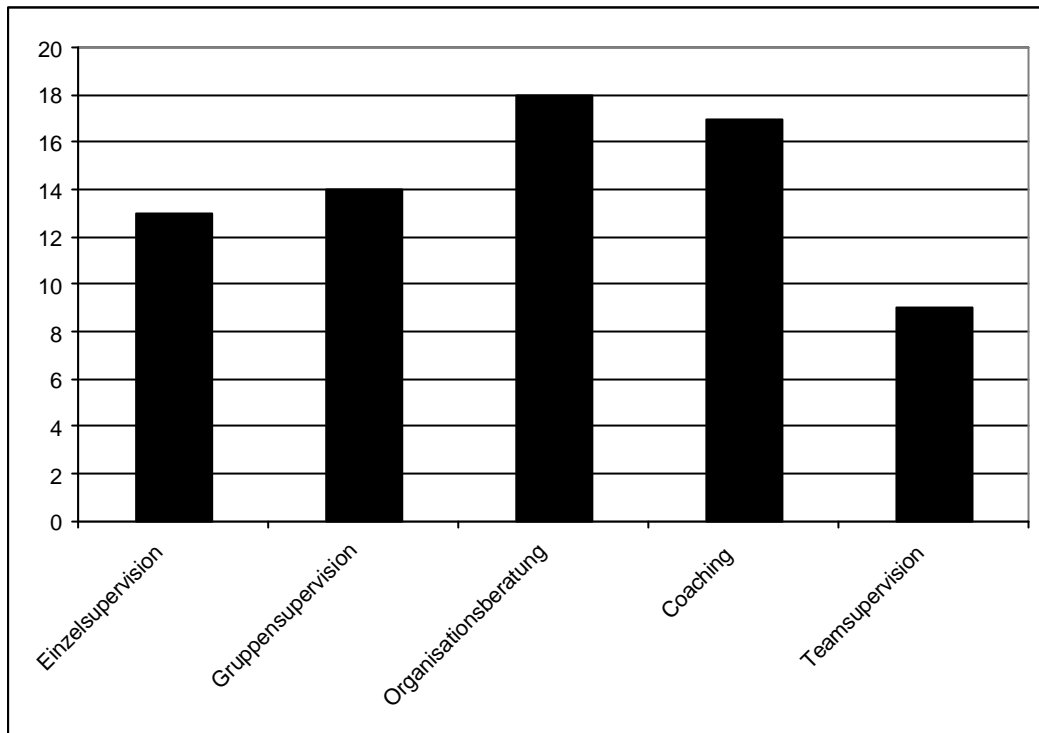
| <b>Gültigkeit Jahre</b> | <b>Häufigkeit</b> | <b>Gültige Prozent</b> |
|-------------------------|-------------------|------------------------|
| 1                       | 5                 | 9.3                    |
| 2                       | 3                 | 5.6                    |
| 3                       | 5                 | 9.3                    |
| 4                       | 6                 | 11.1                   |
| 5                       | 2                 | 3.7                    |
| 6                       | 4                 | 7.4                    |
| 7                       | 5                 | 9.3                    |
| 8                       | 4                 | 7.4                    |
| 9                       | 1                 | 1.9                    |
| 10                      | 4                 | 7.4                    |
| 11                      | 4                 | 7.4                    |
| 12                      | 2                 | 3.7                    |
| 14                      | 1                 | 1.9                    |
| 15                      | 1                 | 1.9                    |
| 17                      | 2                 | 3.7                    |
| 20                      | 1                 | 1.9                    |
| 23                      | 1                 | 1.9                    |
| 27                      | 1                 | 1.9                    |
| 30                      | 1                 | 1.9                    |
| 35                      | 1                 | 1.9                    |
| Total 54                | 100               | 100                    |

Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer liegt bei 12.95 Jahren mit einer Streuung von 1 bis 35 Dienstjahren.

Die Entscheidungsträgerinnen sind direkte Vorgesetzte von 1 bis 500 Mitarbeitenden.

## Erfahrung der Entscheidungsträgerinnen mit Supervision/Coaching und Art der

Inanspruchnahme:



**Abbildung 11: Erfahrung der Entscheidungsträgerinnen mit Supervision und/oder Coaching und Art der Inanspruchnahme**

Die Erfahrungen der Entscheidungsträgerinnen waren mehrheitlich positiv. 8 fanden ihre Begegnung mit Supervision/Coaching sehr positiv, 3 eher positiv, im negativen Bereich finden sich keine Angaben. Nahezu die Hälfte der Befragten (26) verfügen über eigene Supervisions- und/oder Coachingenerfahrung. 8 der Studienteilnehmerinnen nahmen zum Zeitpunkt der Befragung selbst Supervision/Coaching in Anspruch und 6 waren als Supervisorin und/oder Coachin tätig.

**Tabelle 21: Anzahl Aussagen über die Definition Supervision/Coaching**

| <b>Gültig</b> | <b>Häufigkeit</b> | <b>Gültige Prozent</b> |
|---------------|-------------------|------------------------|
| Ja            | 28                | 51.9                   |
| Nein          | 26                | 48.1                   |
| Total         | 54                | 100                    |

28 Teilnehmerinnen haben zur Frage, wie sie Supervision/Coaching definieren würden, persönlich Stellung bezogen; 26 äusserten sich nicht dazu.

Die Antworten der Entscheidungsträgerinnen auf die Frage, wie sie Supervision/Coaching selbst definieren, werden in der nachstehenden Tabelle im Wortlaut wiedergegeben:

**Tabelle 22: Übersicht über persönliche Definitionen von Supervision/Coaching der Entscheidungsträgerinnen**

|                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Supervision</b>                                                                                                                                                                    |
| Reflexion und Verbesserung von Arbeitsbeziehungen im Kontext der Person, des Teams, der Organisation bzw. der Gruppe                                                                  |
| Ressourcen- und zielorientiert, geschäftlich                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                       |
| <b>Coaching</b>                                                                                                                                                                       |
| Coaching ist eine praxisbezogene, gegenwartsbetonte und umsatzorientierte Beratung von Einzelnen, Gruppen oder Teams. Beim Coaching steht die Berufsrolle der Coachees im Vordergrund |
| Ressourcen- und zielorientiert, persönlich                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                       |
| <b>Definitionen ohne Differenzierung nach Supervision/Coaching</b>                                                                                                                    |
| Beratung der Leitung und des Teams ist Organisationsentwicklung                                                                                                                       |
| Moderation von Tagungen                                                                                                                                                               |
| Unterstützung im Fachbereich durch eine externe Stelle/Berater                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Coachee als ‹Sparring-Partnerin›                                                                                                                                                                                                             |
| Standortbestimmung von Person und Umfeld                                                                                                                                                                                                     |
| Erarbeiten eines personennahen und beruflichen Optimismus aus der gegebenen Situation                                                                                                                                                        |
| die eigene Tätigkeit hinterfragen, den eigenen Horizont erweitern (andere Sichtweisen besser begreifen), Gruppe/Betrieb als Funktionseinheit besser überblicken und begreifen, kommunikative Möglichkeiten in allen Richtungen besser nutzen |
| externe Fachhilfe als Unterstützung meiner Kompetenzen; Hilfe bei meinen Fragen, zur Optimierung persönlicher und beruflicher Felder                                                                                                         |
| Beratung von Abläufen für Teams und Einzelne                                                                                                                                                                                                 |
| beratende Hilfestellung im dauernden Arbeitsprozess                                                                                                                                                                                          |
| Reflexion meines Berufsalltags, Mut zur (Selbst-)Kritik                                                                                                                                                                                      |
| in aktueller Situation Hilfe holen, reflektieren können, aus Distanz einen Problempunkt betrachten                                                                                                                                           |
| Hilfe zur persönlichen Leistungssteigerung durch Überwindung von persönlichen Blockaden, Konfliktverarbeitung                                                                                                                                |
| Möglichkeit der Auseinandersetzung zu Themen des Führungsalltages mit Aussenstehenden                                                                                                                                                        |
| Optimierung der Produktivität am Arbeitsplatz ohne Spass am Beruf zu verlieren                                                                                                                                                               |
| sachbezogene Diskussion mit dem Mitarbeiter, gemeinsame Lösungsfindung in Problemfällen                                                                                                                                                      |
| Hilfe zum Erkennen der aktuellen beruflichen Situation und deren Lösungsmöglichkeiten                                                                                                                                                        |
| Unterstützung zur Förderung der sozialen, persönlichen und unternehmerischen Kompetenz                                                                                                                                                       |
| Beratung und Begleitung zur Bewältigung von Problemstellungen                                                                                                                                                                                |
| aktives Instrument für die persönliche Weiterentwicklung (Selbstmanagement)                                                                                                                                                                  |
| über eigene Situation nachdenken und mit einem Partner aussprechen, um einen möglichen Ansatz zur Lösung eines Problems zu suchen; andere Optik einholen, über eine Situation reflektieren                                                   |
| Unterstützung von Führungskräften/Teams, ihre Ziele in einer guten Kommunikationskultur gemeinsam noch besser zu erreichen                                                                                                                   |
| hilfreich, motivierend                                                                                                                                                                                                                       |

Nachstehend werden die Definitionen von Petzold (Kapitel 7.9.4, S. 110, Definition 4) und den Teilnehmerinnen miteinander verglichen. Dazu werden die jeweiligen Elemente der Definitionen in einer Tabelle zusammengefasst, aufgelistet und verglichen.

**Tabelle 23: Inhaltlicher Vergleich zwischen den Definitionen von Petzold und den Teilnehmerinnen**

| <b>Supervision nach Petzold beinhaltet:</b>                    | <b>Anzahl Übereinstimmungen der Entscheidungsträgerinnen<sup>43</sup></b> |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Beratung/Begleitung von Fachkräften                            | 9                                                                         |
| Optimierung zwischenmenschlicher Beziehungen und Kooperation   | 3                                                                         |
| personale Systeme bewusst, transparent und veränderbar gemacht | 3                                                                         |
| soziale Systeme bewusst, transparent und veränderbar gemacht   | 2                                                                         |
| personale, soziale, fachliche Kompetenz                        | 7                                                                         |
| personale, soziale, fachliche Performanz                       | 4                                                                         |
| Integration von Theorie und Praxis                             | 0                                                                         |
| Steigerung der Effizienz                                       | 5                                                                         |
| Reflexion der Aufgabenstellung der Institution                 | 2                                                                         |

Darüber, dass Supervision/Coaching eine Form von Beratung bzw. Begleitung von Fachkräften ist, besteht eine grosse Übereinkunft. Ebenso besteht Konsens bezüglich der Förderung personaler, sozialer und fachlicher Kompetenz und Performanz. Supervision/Coaching dient per Definition auch der Steigerung der Effizienz. Auch die anderen Kriterien werden als Bestandteil gesehen. Auffallend jedoch ist, dass sich keine Teilnehmerin explizit über die Integration von Theorie und Praxis geäussert hat.

#### *7.9.4 Definition Supervision/Coaching*

Den Entscheidungsträgerinnen wurden zu Beginn der Fragebogenbeantwortung je zwei Definitionen zu Supervision und Coaching als Einstimmung in die Thematik unterbreitet und

---

<sup>43</sup> Die Antworten der Teilnehmerinnen wurden kategorisiert.

sie wurden aufgefordert, sich auf die ihnen näherstehende der Definition festzulegen.

Die Definitionen lauteten:

Coaching:

1. Ist Beratung von Führungskräften im Sinne eines Dialoges «über Freud und Leid im Beruf» (Schreyögg, 1998), sie schliesst Organisations-Entwicklung und -Veränderung mit ein und fördert das «Selbstmanagement».
2. Ist Beratung von Einzelnen und Teams, meist in Führungspositionen (ist Supervision für Führungskräfte), schliesst individuelle Unterstützung bei Problembewältigung und persönliche Beratung ein.

Supervision:

3. Ist eine Beratungsform in Arbeitsfeldern, die das Funktionieren von Systemen optimieren soll. Supervision hat einen Weiterbildungsaspekt, ist kommunikativ, soll unterstützen und entlasten, ist theoriegeleitet und mit der Praxis verschränkt, generiert Theorien aus der Praxis, wendet Interventionsmethoden und -techniken an und deckt unbewusste individuelle und gruppale Mechanismen auf.
4. «Ist eine sozialwissenschaftlich fundierte Beratung und Begleitung von Fachleuten durch Fachleute (...), ist eine interdisziplinär begründete Methode zur Optimierung zwischenmenschlicher Beziehungen und Kooperation (...), ist ein interaktionaler Prozess in

dem die Beziehungen zwischen personalen und sozialen Systemen bewusst, transparent und damit veränderbar gemacht werden mit dem Ziel, die personale, soziale und fachliche Kompetenz und Performanz der supervisierten Person durch die Rückkoppelung und Integration von Theorie und Praxis zu erhöhen und weiterhin eine Steigerung der Effizienz bei der supervisierten Institution im Sinne ihrer Aufgabenstellung zu erreichen. Diese Aufgaben selbst müssen reflektiert und gegebenenfalls den Erfordernissen der, ‹relevanten Umwelt› entsprechend verändert werden» (Petzold, 1988).

27.8% (15) enthielten sich einer Stellungnahme, je ca. 20% (12) entschieden sich für die Definitionen 1-3, lediglich 7.4% (4) wählten die Definition 4.

Auf die Frage, welche Supervisions- und/oder Coachingverfahren den Entscheidungsträgerinnen bekannt sind, kann ein signifikanter Unterschied zwischen dem Bekanntheitsgrad der verschiedenen Verfahren festgestellt werden. Es waren mehrere Antworten möglich. 25 antworteten nämlich, dass sie keine Verfahren kennen, 20 ist der systemische Ansatz vertraut, je 7 ist das integrative und gestalttherapeutische Verfahren bekannt, die übrigen Verfahren wurden zwischen 2 und 6 mal genannt.



**Tabelle 24: Kenntnisstand über unterschiedliche Supervisions- und/oder Coaching-Verfahren**

| <b>Kenntnisstand über verschiedene Verfahren</b> | <b>Anzahl Nennungen</b> |
|--------------------------------------------------|-------------------------|
| systemische                                      | 20                      |
| Mischform                                        | 8                       |
| integrative                                      | 7                       |
| gestalttherapeutische                            | 7                       |
| psychoanalytische                                | 6                       |
| psychodramatische                                | 4                       |
| andere: (Mediation)                              | 2                       |
| keine                                            | 25                      |

Welche Supervisions-/Coaching-Verfahren werden in den Institutionen/Organisationen bevorzugt? Insgesamt nahmen zu dieser Frage lediglich 19 der 54 Studienteilnehmerinnen Stellung.

In Tabelle 25 sind die genannten Verfahren aufgeführt, wobei alle Verfahrensansätze, welche im Fragebogen vorgeschlagen wurden, aufgeführt werden und durch Ergänzungen (leichte Schattierung) der Antwortgeberinnen erweitert werden:

**Tabelle 25: Bevorzugte Supervisions- und/oder Coachingverfahren**

| <b>Bevorzugte Verfahren</b>    | <b>Anzahl Nennungen</b> |
|--------------------------------|-------------------------|
| systemische                    | 7                       |
| Mischform                      | 6                       |
| integrative                    | 2                       |
| gestalttherapeutische          | 1                       |
| psychoanalytische              | 0                       |
| psychodramatische              | 0                       |
| Mediation                      | 2                       |
| Rollencoaching/Teamentwicklung | 1                       |
| Total                          | 19                      |

Systemische Verfahren werden einer Mischform leicht vorgezogen. Integrative und gestalttherapeutische Verfahren werden erwähnt, im Gegensatz zu psychoanalytischen und psychodramatischen Verfahren, welche überhaupt nicht genannt werden. Hingegen wird 2-mal das Mediationsverfahren als gewünschtes Verfahren erwähnt. Rollencoaching und Teamentwicklung gehören nicht in die Sparte der Verfahren, werden jedoch 1-mal von einer Teilnehmerin genannt.

#### 7.9.5 Angebot Supervision/Coaching

Im Folgenden wird der Fokus auf die INSTITUTION, die ORGANISATION gerichtet. In 24 Institutionen/Organisationen wird Supervision/Coaching in Anspruch genommen, 26 machen von diesem Angebot nicht Gebrauch.

**Tabelle 26: Inanspruchnahme von Supervision/Coaching**

| <b>Gültigkeit</b> | <b>Häufigkeit</b> | <b>Gültige Prozent</b> |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| Ja                | 24                | 44.4                   |
| Nein              | 26                | 48.1                   |
| Fehler            | 4                 | 7.4                    |
| Total             | 54                | 100                    |

Für 2 Betriebe ist die Einführung von Supervision und/oder Coaching ausgeschlossen, 4 denken darüber nach und 5 haben sich dies bis heute noch nicht überlegt. Lediglich in 7 Betrieben nehmen sämtliche Mitarbeitende Supervision oder Coaching in Anspruch. 8 Einrichtungen deklarieren für ihre Mitarbeitenden ihre Inanspruchnahme als verpflichtend. Dieses Obligatorium bezieht sich auf 3 mit Klientinnen/Patientinnen Arbeitende, auf 2 im unteren und mittleren Kader, auf 1 im oberen Kader, auf 1 Angestellten, sowie auf 2 weitere nicht näher bezeichnete Personen.

8 Institutionen/Organisationen deklarieren, dass Supervision/Coaching auch durch interne Kräfte durchgeführt wird. 6 machen dazu noch eingehendere Angaben und zwar bei 2 Institutionen macht dies 20 Prozent der gesamten Supervision/Coaching aus, bei einer 30, bei je einer anderen 50 und 80 Prozent und lediglich bei einer Institution wird Supervision/Coaching 100% durch ein internes Angebot abgedeckt (Übersicht siehe Tabelle 27). In 21 Betrieben wurde zudem zwischen 1993 und 2002 eine Organisationsanalyse durchgeführt.

**Tabelle 27: Verteilung in % der durch interne Kräfte geleistete Supervision/Coaching**

| <b>Anzahl Betriebe</b> | <b>Prozent</b> |
|------------------------|----------------|
| 2                      | 20             |
| 1                      | 30             |
| 1                      | 50             |
| 1                      | 80             |
| 1                      | 100            |

Berechnet man die Supervisions-/Coaching-Inanspruchnahme auf die einzelnen Segmente um, entsteht folgendes Bild:

**Tabelle 28: Verteilung der Supervisions-/Coaching-Inanspruchnahme über die Segmente**

| <b>Gültig</b>                | <b>Häufigkeit</b> |
|------------------------------|-------------------|
| Verwaltung                   | 6                 |
| Industrie                    | 4                 |
| Gesundheits- und Sozialwesen | 6                 |
| Unterrichtswesen             | 5                 |
| Verkehr                      | 2                 |
| Gewerbe                      | 1                 |
| Total                        | 24                |

In der Verwaltung und im Gesundheits- und Sozialwesen nehmen gleich viele Betriebe Supervision/Coaching in Anspruch, gefolgt vom Unterrichtswesen, dann der Industrie, hingegen der Verkehr und das Gewerbe fallen ab.

Welche Supervisions- und/oder Coachingformen werden in den Betrieben genutzt?

**Tabelle 29: Aktuelle Beanspruchung von Supervisions- und Coachingformen**

| <b>Supervisions-/Coachingformen</b>  | <b>Anzahl</b> |
|--------------------------------------|---------------|
| Einzel supervision                   | 9             |
| Teamsupervision                      | 10            |
| Organisationsberatung                | 8             |
| Einzelcoaching                       | 14            |
| Teamcoaching                         | 10            |
| Personalberatung                     | 5             |
| Prozesssupervision (Fallsupervision) | 7             |
| Gruppensupervision                   | 3             |
| 〈Teamentwicklung in der Linie〉       | 1             |

14 Unternehmen beanspruchen ein Einzelcoaching, 10 je ein Teamcoaching oder eine Teamsupervision, 9 eine Einzel supervision, 8 eine spezifisch organisationsorientierte Beratung, 7 eine Prozesssupervision, 5 eine Personalberatung, 3 eine Gruppensupervision und 1 eine andere Form, nämlich 〈Teamentwicklung in der Linie〉.

Welche Art von Supervision und Coaching wird vom Profit- bzw. Non-Profit-Bereich in Anspruch genommen?

**Tabelle 30: Art der Supervisions-/Coaching-Inanspruchnahme im Profit-/Non-Profit-Bereich**

| <b>Items</b>                         | <b>Profit-Bereich</b> | <b>Gültige Prozent</b> | <b>Non-Profit-Bereich</b> | <b>Gültige Prozent</b> |
|--------------------------------------|-----------------------|------------------------|---------------------------|------------------------|
| Einzel-supervision                   | 4                     | 20                     | 4                         | 8.9                    |
| Teamsupervision                      | 3                     | 15                     | 6                         | 13.3                   |
| Organisationsberatung                | 1                     | 5                      | 7                         | 15.6                   |
| Einzelcoaching                       | 4                     | 20                     | 10                        | 22.2                   |
| Teamcoaching                         | 4                     | 20                     | 5                         | 11.1                   |
| Personalberatung                     | -                     | -                      | 5                         | 11.1                   |
| Prozesssupervision (Fallsupervision) | 2                     | 10                     | 4                         | 8.9                    |
| Gruppensupervision                   | 1                     | 5                      | 2                         | 4.45                   |
| andere                               | 1                     | 5                      | 2                         | 4.45                   |
| Total                                | 20                    | 100                    | 45                        | 100                    |

Im Profit-Bereich wird Einzel-supervision (20%) im Vergleich zum Non-Profit-Bereich (8.9%) häufiger beansprucht. Organisationsentwicklung wird hingegen im Non-Profit-Bereich (15.6%) gegenüber dem Profit-Bereich (5%) häufiger genannt. Im Teamcoaching ist ebenso ein Unterschied zwischen dem Profit- Bereich (20%) und Non-Profit-Bereich (11.1%) festzustellen. Alle anderen Inanspruchnahmen unterscheiden sich nicht wesentlich.

## 7.9.6 Erwartungen an Supervision/Coaching

**Tabelle 31: Erwartungen an Supervision/Coaching**

| <b>Erwartungen an Supervision/Coaching</b> | <b>Anzahl Nennungen</b> |
|--------------------------------------------|-------------------------|
| Konfliktbewältigung                        | 33                      |
| Teamentwicklung                            | 33                      |
| Qualitätssicherung, -steigerung            | 30                      |
| Organisationsentwicklung                   | 25                      |
| Personalentwicklung                        | 21                      |
| Prozessbegleitung                          | 18                      |
| Steigerung der Effizienz                   | 17                      |
| Weiterbildung                              | 16                      |
| Burnout-Prophylaxe                         | 14                      |
| Unternehmensberatung                       | 9                       |
| Profitsteigerung                           | 7                       |
| soll Spass machen                          | 1                       |

Auf die Frage, was Supervision/Coaching bewirken könne, waren mehrere Antworten möglich. 33 finden, dass Supervision/Coaching zur Konfliktbewältigung und Teamentwicklung zum Einsatz kommen kann, 30 zur Qualitätssicherung und -steigerung, 25 zur Organisationsentwicklung, 21 zur Personalentwicklung, 18 sehen den Nutzen in der Prozessbegleitung, 17 in der Steigerung der Effizienz, für 16 ist Supervision/Coaching eine Form von Weiterbildung, 14 sehen darin eine Burnout-Prophylaxe, 9 eine Unternehmensberatung, 7 eine Profitsteigerung und 1 findet, dass Supervision/Coaching auch Spass mache.

### 7.9.7 Allgemeine Angaben zu Supervision und Coaching

Wie gross ist nun der Anteil der Mitarbeitenden, die Supervision/Coaching freiwillig in Anspruch nehmen?

**Tabelle 32: Freiwillige/unfreiwillige Teilnahme an Supervision/am Coaching**

| <b>Skala</b> | <b>Freiwillig</b> |
|--------------|-------------------|
| bekannt      | 13                |
| unbekannt    | 13                |

13 von 26 Institutionen/Organisationen, welche zu dieser Frage Stellung nehmen, sagen, dass sie nicht wissen, ob ihre Mitarbeitenden das Supervisions- und/oder Coachingangebot freiwillig mitmachen, 13 haben darüber Kenntnis, dass ihre Mitarbeitenden freiwillig das Supervisions- und Coachingangebot nutzen und 28 der Befragten äussern sich nicht dazu.

**Tabelle 33: Inanspruchnahme von Supervision/Coaching ausserhalb des Institutionsangebotes**

| <b>Zusätzliche Supervisions-/Coaching-Inanspruchnahme</b> | <b>Anzahl</b> |
|-----------------------------------------------------------|---------------|
| Ja                                                        | 5             |
| Nein                                                      | 6             |
| unbekannt                                                 | 13            |

5 Betriebe geben an, dass Mitarbeitende auch ausserhalb des Institutionsangebotes Supervision/Coaching nehmen, 6 verneinen diese Frage, und bei 13 ist es den Arbeitgeberinnen unbekannt.

In 72% findet Supervision/Coaching zu 100% in der Arbeitszeit statt, wobei in einem Betrieb Supervision/Coaching zu 100% in der Freizeit zu erfolgen hat. Die differenzierte zeitliche Beteiligung der Arbeitgeberinnen ist in der Tabelle 34 ersichtlich.

**Tabelle 34: Prozentuale Verteilung von Supervision/Coaching innerhalb der Arbeitszeit**

| <b>Prozente der Arbeitszeit</b> | <b>Häufigkeit</b> | <b>Gültige Prozente</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------------|
| 0                               | 1                 | 5.6                     |
| 5                               | 1                 | 5.6                     |
| 10                              | 1                 | 5.6                     |
| 70                              | 1                 | 5.6                     |
| 80                              | 1                 | 5.6                     |
| 100                             | 13                | 72.2                    |
| Total                           | 19                | 100                     |

Supervision/Coaching findet in 21 Nennungen in den Räumlichkeiten der Institution/Organisation, in 11 in den Räumen der Supervisorin/der Coachin statt.

**Tabelle 35: Supervision/Coaching findet in den Räumen der Institution/Organisation, der Supervisorin/Coachin, bzw. anderswo statt**

| <b>Ort</b>                      | <b>Anzahl</b> |
|---------------------------------|---------------|
| in der Institution/Organisation | 21            |
| bei der Supervisorin/Coachin    | 11            |
| anderswo                        | 7             |



In 7 Antworten werden andere Orte als die gefragten angegeben, nämlich:

**Tabelle 36:      Andere Orte, als die erfragten, wo Supervision/Coaching stattfindet**

|                                                       |
|-------------------------------------------------------|
| externe Trainerzentren                                |
| in der Beteiligungsgesellschaft                       |
| Schule                                                |
| ausserhalb der Firma, nicht in den Räumen der Coachin |
| Ausbildungsstätte                                     |
| externe Kursräume                                     |
| externen Seminarräume                                 |

#### 7.9.8 Honorarvereinbarungen für Supervision/Coaching

**Tabelle 37:      Die Kosten werden mindestens teilweise durch die Institution/Organisation getragen**

| <b>Gültig</b>   | <b>Häufigkeit</b> | <b>Gültige Prozent</b> |
|-----------------|-------------------|------------------------|
| trifft nicht zu | 1                 | 4.2                    |
| trifft zu       | 23                | 95.8                   |
| Total           | 24                | 100                    |

In 23 Betrieben werden die Kosten für Supervision/Coaching mindestens teilweise von der Institution/Organisation getragen.

**Tabelle 38: Die Kosten werden durch die Teilnehmerinnen getragen**

| <b>Gültig</b>   | <b>Häufigkeit</b> | <b>Gültige Prozent</b> |
|-----------------|-------------------|------------------------|
| trifft nicht zu | 20                | 83.3                   |
| trifft zu       | 4                 | 16.7                   |
| Total           | 24                | 100                    |

In 4 Supervisions-/Coachingsituationen werden die Kosten mindestens teilweise durch die Teilnehmerinnen beglichen.

Die persönliche finanzielle Beteiligung der Teilnehmerinnen wird von 3 Betrieben spezifiziert und sieht wie folgt aus:

**Tabelle 39: Teilkostenübernahme durch Supervisandin/Coachee**

| <b>Kostenübernahme durch Supervisandin/Coachee in Prozent</b> | <b>Häufigkeit</b> | <b>Gültige Prozent</b> |
|---------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------|
| 10                                                            | 2                 | 66.7                   |
| 50                                                            | 1                 | 33.3                   |
| Total                                                         | 3                 | 100                    |

Die Beteiligung der Supervisandin/Coachee am finanziellen Supervisions- und Coachingaufwand bewegt sich zwischen 10 und 50 Prozent.

Bei weiteren 4 Institutionen/Organisationen wird die Dienstleistung aus anderen Geldquellen beglichen, welche nicht näher beschrieben werden. Die Fremdfinanzierung verteilt sich bei den 3 Antwortenden zwischen 10 und 50 Prozent.

**Tabelle 40: Teilkostenübernahme durch andere nicht näher bezeichnete Kostenträger**

| <b>Kostenübernahme durch andere in Prozent</b> | <b>Häufigkeit</b> | <b>Gültige Prozent</b> |
|------------------------------------------------|-------------------|------------------------|
| 10                                             | 1                 | 33.3                   |
| 40                                             | 1                 | 33.3                   |
| 50                                             | 1                 | 33.3                   |
| Total                                          | 3                 | 100                    |

Gibt es im Betrieb ein bestimmtes Budget für Supervision/Coaching?

**Tabelle 41: Budget für Supervision/Coaching**

| <b>Gültig</b> | <b>Häufigkeit</b> | <b>Gültige Prozent</b> |
|---------------|-------------------|------------------------|
| Ja            | 12                | 42.9                   |
| Nein          | 16                | 57.1                   |
| Total         | 28                | 100                    |

12 Betriebe geben an, speziell ein Budget für Supervision/Coaching zu haben. Dieses wird in der Befragung teilweise als Jahresbetrag oder Ausgabe pro Mitarbeitende im Jahr ausgewiesen. Wenn man die angegebenen Beträge auf ein Jahr umrechnet, steht pro Betrieb zwischen CHF<sup>44</sup> 6'000.- und CHF 70'000.- zur Verfügung.

---

<sup>44</sup> CHF sind Schweizer Franken; 1 Euro entspricht ca. 1.40 CHF (12.2002).

**Tabelle 42: Spannweite in Franken pro 60 Minuten Supervision/Coaching**

| <b>Minimum Betrag in Franken</b> | <b>Maximum Betrag in Franken</b> | <b>Häufigkeit</b> |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| 80                               | 120                              | 1                 |
| 80                               | 140                              | 1                 |
| 125                              | 150                              | 1                 |
| 150                              | 200                              | 2                 |
| 200                              | 250                              | 1                 |
| 200                              | 285                              | 2                 |
| 300                              | 500                              | 1                 |
| -                                | 150                              | 1                 |
| -                                | 1250                             | 1                 |

Der Beitrag pro Supervisions-/Coachingeinheit von 60 Min. bewegt sich zwischen CHF 80.- und CHF 1250.- (N=9). Der Betrag von CHF 1250.- ist ein Ausreisser und wird für die Durchschnittsberechnung deshalb ausgeschlossen. Der Durchschnitt der Kosten für 60 Minuten beträgt dann CHF 192.50. Die Beträge zwischen den einzelnen Betrieben unterscheiden sich markant.

**Tabelle 43: Das Honorar richtet sich nach**

| <b>Höhe des Honorars richtet sich nach</b> | <b>Anzahl</b> |
|--------------------------------------------|---------------|
| den Vorgaben des Berufsverbandes           | 4             |
| der Ausbildung der Supervisorin/Coachin    | 6             |
| dem branchenüblichen Ansatz                | 7             |
| der Grösse des Teams/der Gruppe            | 3             |
| der Forderung der Supervisorin/Coachin     | 11            |
| den Richtlinien der Verwaltung             | 1             |
| dem Budget                                 | 1             |
| Vereinbarung                               | 1             |

11 Betriebe gehen auf die finanziellen Forderungen der Supervisorin/Coachin ein, 7 bezahlen den branchenüblichen Ansatz, bei 6 richtet sich das Honorar nach der Ausbildung, der Qualifikation der Supervisorin/Coachin, bei 4 nach den Vorgaben des Berufsverbandes, bei 3 nach der Grösse des zu supervidierenden Teams und 4 geben andere Orientierungspunkte an: Richtlinien der Verwaltung, das Budget, eine spezielle Vereinbarung.

### 7.9.9 Selektion von Supervisorinnen/Coachinnen

Wie gehen nun die Entscheidungsträgerinnen vor, wenn sie eine Supervisorin/Coachin suchen?

**Tabelle 44: Erste Schritte bei der Suche einer Supervisorin/Coachin**

| <b>Vorgehen</b>                                                       | <b>Anzahl Nennungen</b> |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| greife auf der Institution bekannte Supervisorinnen/Coachinnen zurück | 17                      |
| wende mich an den Berufsverband                                       | 5                       |
| wende mich an ein Ausbildungsinstitut                                 | 3                       |
| beauftrage die Betroffenen, selbst zu suchen                          | 7                       |
| erkundige mich bei Kolleginnen, anderen Institutionen                 | 15                      |
| suche im Internet                                                     | 0                       |
| suche im Telefonbuch                                                  | 1                       |
| suche in Fachzeitschrift                                              | 0                       |
| andere                                                                | 1                       |

17 Institutionen/Organisationen greifen auf ihnen bekannte Supervisorinnen/Coachinnen zurück. 15 vertrauen auf die Erfahrungen von Kolleginnen und Kollegen und/oder anderen Institutionen/Organisationen, 7 beauftragen die künftigen Supervisandinnen/Coachees selbst zu suchen, 5 wenden sich an den Berufsverband der Supervisorinnen/

Coachinnen, 3 erkundigen sich bei einem Ausbildungsinstitut und eine sucht im Telefonbuch. Auffallend ist, dass keine der antwortenden Institution das Internet zur Suche benutzt, ebenso wenig wie die Fachzeitschrift für Supervision/Coaching für sie eine Informationsquelle ist.

Auf was wird bei der Auswahl der Supervisorin/Coachin Wert gelegt?

**Tabelle 45: Bei der Auswahl einer Supervisorin/Coachin wird Wert gelegt auf**

| <b>Items</b>                       | <b>Sehr wichtig</b> | <b>Eher wichtig</b> | <b>Eher nicht wichtig</b> | <b>Gar nicht wichtig</b> |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------|--------------------------|
| Auftreten/Stil                     | 11                  | 13                  | 2                         | -                        |
| Führungserfahrung                  | 10                  | 11                  | 5                         | -                        |
| Berufserfahrung                    | 14                  | 12                  | -                         | -                        |
| Erfahrung im speziellen Berufsfeld | 11                  | 10                  | 4                         | 1                        |
| methodische Ausrichtung            | 7                   | 13                  | 5                         | 1                        |
| Alter                              | 6                   | 15                  | -                         | 5                        |
| Geschlecht                         | 2                   | 6                   | 9                         | 9                        |

14 Betriebe finden die Berufserfahrung der Supervisorin/Coachin «sehr wichtig», demgegenüber stehen 12, welche diese als «eher wichtig» betrachten, 11 Teilnehmerinnen finden auch die Erfahrung im speziellen Berufsfeld «sehr wichtig», 10 «eher wichtig». Insgesamt sind dann die Werte eher im Bereich «eher wichtig» angesiedelt. «Eher nicht wichtig» mit je 5 Nennungen fallen noch die Führungserfahrung und methodische Ausrichtung ins Auge. Die Frage nach der Wichtigkeit des Geschlechts wird mehrheitlich im Bereich «eher nicht wichtig»/«gar nicht wichtig» angesiedelt.

**Tabelle 46: Die Vorauswahl der Supervisorin/Coachin geschieht mittels**

| <b>Items</b>                                            | <b>Anzahl Nennungen</b> |
|---------------------------------------------------------|-------------------------|
| Vorgespräch bei Entscheidungsträgerin                   | 18                      |
| Vorauswahl durch Entscheidungsträgerin                  | 10                      |
| Vorgespräch bei den zu supervidierenden Mitarbeitenden  | 10                      |
| Vorauswahl durch die zu supervidierenden Mitarbeitenden | 4                       |
| anderes                                                 | 3                       |

In 10 Institutionen/Organisationen trifft die Entscheidungsträgerin eine Vorauswahl, 18 führen mit den Bewerberinnen ein Vorgespräch, bei 10 ist ein Vorgespräch bei den zu supervidierenden Mitarbeiterinnen/den Coachees vorgesehen, in 4 Situationen können dann diese eine Vorauswahl treffen. Entscheidungsträgerinnen machen in einem Fall den Supervisorinnen/Coaching-Nehmerinnen zwei Vorschläge und in einem anderen Fall findet die Vorauswahl durch Empfehlung einer Supervisorin/Coachin massgeblich statt.

Durch wen erfolgt schliesslich die Wahl der Supervisorin/Coachin?

**Tabelle 47: Die Wahl erfolgt durch die Leitung, Mitarbeitenden, anderes**

| <b>Parameter</b>                               | <b>Häufigkeit</b> | <b>Prozent</b> | <b>Validierte Prozent</b> |
|------------------------------------------------|-------------------|----------------|---------------------------|
| durch die Leitung                              | 8                 | 14.8           | 32                        |
| durch die zu supervidierenden Mitarbeiterinnen | 2                 | 3.7            | 8                         |
| gemeinsam                                      | 13                | 24.1           | 52                        |
| anderes                                        | 2                 | 3.7            | 8                         |
| keine Angaben                                  | 29                | 53.7           | -                         |
| Total                                          | 54                | 100            | 100                       |

In 13 Betrieben wird die Entscheidung gemeinsam getroffen, in 8 trifft die Entscheidungsträgerin die Wahl, und lediglich in 2 die Supervisorinnen/Coachees.

Die Wahl erfolgt bei 12 Institutionen/Organisationen nach einem Vorgespräch, in 4 Institutionen/Organisationen nach einer Probesitzung. In 2 Antworten wird darauf hingewiesen, dass sie eine individuelle Handhabung betreiben, und ein Betrieb entscheidet aufgrund von schriftlichen Unterlagen und einem Telefonat mit der künftigen Supervisorin/Coachin.

**Tabelle 48: Die Wahl erfolgt nach einem Vorgespräch, Probesitzung, anderem.**

| <b>Parameter</b>        | <b>Häufigkeit</b> | <b>Prozent</b> |
|-------------------------|-------------------|----------------|
| nach einem Vorgespräch  | 12                | 22.2           |
| nach einer Probesitzung | 4                 | 7.4            |
| anderes                 | 3                 | 5.6            |
| keine Angaben           | 35                | 64.8           |
| Total                   | 54                | 100            |

Auf die Frage, ob die Entscheidungsträgerin mit der Supervisorin/Coachin Gespräche führt, kann Folgendes festgestellt werden:

**Tabelle 49: Entscheidungsträgerinnen führen Gespräche mit Supervisorinnen/Coachinnen**

| <b>Items</b> | <b>Häufigkeit</b> |
|--------------|-------------------|
| Ja           | 23                |
| Nein         | 3                 |

Insgesamt führen 21 Entscheidungsträgerinnen Gespräche vor, während oder nach einem Supervisions-/Coachingprozess mit den Supervisorinnen/Coachinnen; 3 führen gar keine Gespräche.



**Tabelle 50: Wenn Supervision/Coaching beansprucht wird, werden von den Involvierten Gespräche mit Supervisorin/Coachin geführt**

| <b>Führen Gespräche</b> | <b>Häufigkeit</b> | <b>Gültige Prozent</b> |
|-------------------------|-------------------|------------------------|
| Ja                      | 21                | 91.3                   |
| Nein                    | 2                 | 8.7                    |
| Total                   | 23                | 100                    |

In 91.3% werden Gespräche mit der Supervisorin/Coachin geführt, wenn Supervision/Coaching beansprucht wird. Lediglich in 8.7% finden keine Gespräche statt.

Zeitpunkt dieser Gespräche:

**Tabelle 51: Die Gespräche werden von den Entscheidungsträgerinnen zum Zeitpunkt geführt**

| <b>Items</b>                                | <b>Häufigkeit</b> |
|---------------------------------------------|-------------------|
| vor der Auftragsvergabe                     | 20                |
| während dem Supervisionsprozess             | 13                |
| nach dem Supervisionsprozess zur Auswertung | 14                |
| anderes                                     | 1                 |

20 Entscheidungsträgerinnen führen ein Gespräch mit den künftigen Supervisorinnen/Coachinnen vor der Auftragsvergabe, 14 nach der Auftragserfüllung zur Auswertung, 13 während dem Supervisions- bzw. Coachingprozess und eine (andere) führt regelmässig Gespräche mit der Supervisorin/Coachin, um diese (weiterhin) empfehlen zu können.

### 7.9.10 Vereinbarungen mit den Supervisorinnen/Coachinnen

Bei einer Einigung zwischen der Auftraggeberin und der Supervisorin/Coachin werden Vereinbarungen getroffen, die die Anzahl Supervisionsstunden, die Auftrags- und Sitzungsdauer, den Sitzungsort, die Honorarleistungen, die Ziele der Supervision/des Coachings, das Gesamtkonzept und Kostendach beinhalten. Tabelle 52 gibt Aufschluss über Vereinbarungen mit der Supervisorin/Coachin.

**Tabelle 52: Vereinbarungen mit der Supervisorin/Coachin**

| <b>Vereinbarung</b>               | <b>Häufigkeit</b> |
|-----------------------------------|-------------------|
| Anzahl Supervisionsstunden        | 11                |
| Festlegung der Auftragsdauer      | 18                |
| Sitzungsdauer                     | 9                 |
| Sitzungsort                       | 10                |
| Honorar                           | 18                |
| Ziele                             | 21                |
| andere: Gesamtkonzept, Kostendach | 1                 |

Die Vereinbarungen werden mündlich oder schriftlich gemacht; 6 der Befragten geben an, diese mündlich zu regeln, 17 schriftlich.

**Tabelle 53: Die Vereinbarungen werden mündlich, schriftlich festgehalten.**

| <b>Items</b> | <b>Häufigkeit</b> | <b>Gültige Prozent</b> |
|--------------|-------------------|------------------------|
| mündlich     | 6                 | 26.1                   |
| schriftlich  | 17                | 73.9                   |
| Total        | 23                | 100                    |

### *7.9.11 Die Wirkung von Supervision/Coaching*

Die Frage, was Supervision/Coaching in Bezug auf die Qualitätsverbesserung bewirken kann, konnte von den Teilnehmerinnen der Studie mit fünf Variablenausprägungen beantwortet werden. Den Entscheidungsträgerinnen wurden 19 Variablen vorgeschlagen, welche sie bewerten konnten. Die Frage liess auch Platz offen für Aussagen über Qualitätsmerkmale von Supervision und Coaching, welche noch nicht abgefragt wurden und durch die Entscheidungsträgerinnen ergänzt werden konnten.

Mittelwerte kleiner 2 weisen auf eine Verbesserung durch Supervision/Coaching hin. Mittelwerte grösser gleich 3 weisen auf keine Verbesserung und/oder eine Verschlechterung hin.

**Tabelle 54: Übersicht über eine Qualitätsverbesserung durch Supervision/Coaching**

| <b>Qualitätsverbesserungsitems</b>                   | <b>Mittelwert</b> |
|------------------------------------------------------|-------------------|
| <i>Erwartungen auf der Mitarbeitenebene (intern)</i> |                   |
| Kommunikation                                        | 1.78              |
| Arbeitsklima                                         | 1.86              |
| Konfliktbewältigung                                  | 1.97              |
| Effizienz der Arbeitsabläufe                         | 2.06              |
| Kooperation                                          | 2.03              |
| Professionalität                                     | 2.28              |
| Leistungsbereitschaft                                | 2.15              |
| Leistungsfähigkeit                                   | 2.47              |
| Strategieberatung                                    | 2.77              |
| Konzeptberatung                                      | 2.47              |
| Projektmanagement                                    | 2.33              |
| Führungssupport                                      | 2                 |
| Persönlichkeitsentwicklung                           | 2.06              |
| externe Kontrolle                                    | 2.77              |
| Weiterbildungseffekt                                 | 2.06              |
| <i>Erwartungen auf der «Kundenebene» (extern)</i>    |                   |
| Umgang mit «Kunden»                                  | 2.07              |
| Verständnis für «Kundenbedürfnisse»                  | 2.1               |
| Kontakt/Beziehungen zu «Kunden»                      | 2.21              |
| effiziente Zielerreichung                            | 2.17              |

Bei Kommunikation und Arbeitsklima liegt der Mittelwert deutlich unter 2, bei Konfliktbewältigung nur leicht unter 2, der Führungssupport liegt genau bei 2 und Kooperation mit 2.03 sehr nahe bei 2. Effizienz der Arbeitsabläufe, Persönlichkeitsentwicklung, Umgang mit «Kunden» und Weiterbildungseffekt stehen dem Mittelwert 2.1 nahe. Die Mittelwerte bei Leistungsbereitschaft, Verständnis für «Kundenbedürfnisse», effiziente Zielerreichung, Kontakt/Beziehung zu «Kunden», Professionalität, Projektmanagement bewegen sich zwischen

2.1 und 2.33. Hingegen setzen sich Leistungsfähigkeit, Konzeptberatung mit dem Mittelwert 2.47 deutlich von den anderen Items ab, wobei sich die Strategieberatung und die externe Kontrolle mit Mittelwerten von 2.77 am deutlichsten von den anderen Werten unterscheiden.

Nun soll verglichen werden, ob die oben beschriebenen (in Tabelle 54, S. 132) Items im Vergleich vom Mittelwert abweichen. Falls die Mittelwerte innerhalb des Vertrauensintervalls (VI) liegen, weichen sie nicht signifikant ab. Um die Signifikanz der Abweichung des Mittelwerts der oben dargestellten Items zu berechnen, wurde folgende Formel verwendet:

$$95\text{-VI} = \text{MEAN} \pm (1.96 * \text{SEMEAN})$$

Folgende Berechnung kann präsentiert werden:

**Tabelle 55: Vertrauensintervallberechnungen der Qualitätsverbesserungsitems**

| <b>Items</b>                        | <b>Oberer Wert</b> | <b>Unterer Wert</b> | <b>Mittelwert</b> |
|-------------------------------------|--------------------|---------------------|-------------------|
| Kommunikation                       | 2.9168             | 0.6432              | 1.78              |
| Arbeitsklima                        | 3.1928             | 0.5272              | 1.86              |
| Konfliktbewältigung                 | 3.244              | 0.696               | 1.97              |
| Effizienz der Arbeitsabläufe        | 3.5104             | 0.6096              | 2.06              |
| Kooperation                         | 3.3236             | 0.7364              | 2.03              |
| Professionalität                    | 3.5148             | 1.0452              | 2.28              |
| Leistungsbereitschaft               | 3.4632             | 0.8368              | 2.15              |
| Leistungsfähigkeit                  | 3.6852             | 1.2548              | 2.47              |
| Strategieberatung                   | 4.2308             | 1.3692              | 2.8               |
| Konzeptberatung                     | 4.068              | 0.932               | 2.5               |
| Projektmanagement                   | 3.8196             | 0.8404              | 2.33              |
| Führungssupport                     | 3.2152             | 0.7848              | 2.00              |
| Persönlichkeitsentwicklung          | 3.04               | 1.08                | 2.06              |
| externe Kontrolle                   | 3.5999             | 1.9401              | 2.77              |
| Weiterbildungseffekt                | 3.2752             | 0.808               | 2.06              |
| Umgang mit «Kunden»                 | 3.344              | 0.796               | 2.07              |
| Verständnis für «Kundenbedürfnisse» | 3.4132             | 0.7868              | 2.10              |
| Kontakt/Beziehungen zu «Kunden»     | 3.5624             | 0.8576              | 2.21              |
| effiziente Zielerreichung           | 3.4244             | 0.9156              | 2.17              |

Es liegen alle Werte innerhalb des 95% Vertrauensintervalls. Die Abweichungen sind entsprechend als zufällig zu betrachten.

Gibt es denn Unterschiede in der Vorstellung, was Supervision/Coaching leisten kann zwischen Institutionen/Organisationen, welche Supervision/Coaching haben und solchen, welche diese Dienstleistung nicht beanspruchen?

**Tabelle 56:** Mittelwertvergleich zwischen Institutionen/Organisationen mit bzw. ohne Supervision/Coaching und Einfluss auf die Bewertung, was Supervision/Coaching bewirken kann

| Qualitätsverbesserungs-Items                         | Mittelwert, wenn Supervision/Coaching | Mittelwert, wenn keine Supervision/kein Coaching |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <i>Erwartungen auf der Mitarbeitenebene (intern)</i> |                                       |                                                  |
| Kommunikation                                        | 1.74                                  | 1.83                                             |
| Arbeitsklima                                         | 1.89                                  | 1.82                                             |
| Konfliktbewältigung                                  | 1.89                                  | 2.06                                             |
| Effizienz der Arbeitsabläufe                         | 2.11                                  | 2.00                                             |
| Kooperation                                          | 1.89                                  | 2.19                                             |
| Professionalität                                     | 2.53                                  | 2.00                                             |
| Leistungsbereitschaft                                | 2.11                                  | 2.20                                             |
| Leistungsfähigkeit                                   | 2.53                                  | 2.40                                             |
| Strategieberatung                                    | 2.88                                  | 2.64                                             |
| Konzeptberatung                                      | 2.69                                  | 2.25                                             |
| Projektmanagement                                    | 2.31                                  | 2.36                                             |
| Führungssupport                                      | 1.94                                  | 2.07                                             |
| Persönlichkeitsentwicklung                           | 2.18                                  | 1.94                                             |
| externe Kontrolle                                    | 2.69                                  | 2.90                                             |
| Weiterbildungseffekt                                 | 2.38                                  | 1.75                                             |
| <i>Erwartungen auf der «Kundenebene» (extern)</i>    |                                       |                                                  |
| Umgang mit «Kunden»                                  | 2.24                                  | 1.83                                             |
| Verständnis für «Kundenbedürfnisse»                  | 2.18                                  | 2.00                                             |
| Kontakt/Beziehungen zu «Kunden»                      | 2.47                                  | 1.82                                             |
| effiziente Zielerreichung                            | 2.20                                  | 2.11                                             |

Bis auf die Items Professionalität, Weiterbildungseffekt und Verbesserung des Kontaktes/Beziehung zu «Kunden» unterscheiden sich die Vorstellungen zwischen den Institutionen/Organisationen mit Supervision/Coaching gegenüber denen ohne Supervision/Coaching

nicht. Bei den Items Verbesserung der Professionalität, Weiterbildungseffekt, Umgang und Kontakt/Beziehung zu <Kunden> scheint tendenziell bei den Institutionen/Organisationen, welche keine Supervision/kein Coaching beanspruchen, eine höhere Erwartung an Supervision/Coaching vorhanden zu sein, was Supervision/Coaching bewirken kann als bei denjenigen, welche Supervision/Coaching implementiert haben. Bei denjenigen Institutionen/Organisationen, welche Supervision/Coaching in Anspruch nehmen, relativieren sich offenbar diese Erwartungen (siehe dazu Tabelle 56, S. 135).

### *7.9.12 Evaluation von Supervision und Coaching*

Wenn Supervision/Coaching so viel Positives zugesprochen wird, stellt sich natürlich die Frage, ob und wie der Erfolg von Supervision/Coaching gemessen wird. 19 der Befragten geben an, den Supervisions- und Coachingprozess auszuwerten bzw. diesen auswerten zu wollen und 16 sehen davon ab bzw. würden davon absehen. In 10 Fällen erfolgt eine Auswertung am Ende des Auftrages, in 3 nach vertraglicher Vereinbarung, in 4 nach 3 Monaten bzw. in 3 nach 12 Monaten und in 7 gibt es andere Vorgehensweisen diesen auszuwerten.

Die Vorgehensweisen, welche nicht explizit im Fragebogen erhoben wurden und deshalb durch die Entscheidungsträgerinnen ergänzt wurden, sind in nachstehender Tabelle zusammenfassend dargestellt:



**Tabelle 57: Andere Vorgehensweisen zur Evaluation von Supervision und Coaching**

|                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ich führe mit den Vorgesetzten, die Coaching beanspruchen über die Wirkung von Supervision und Coaching regelmässig Gespräche |
| Gespräche wiederkehrend nach einem bestimmten zeitlichen Rhythmus z. B. nach 3, 6, 12 Monaten                                 |
| fallabhängig, je nach Situation (Anm. des Autors: Angabe wird nicht näher erläutert)                                          |
| laufend und nach Abschluss                                                                                                    |
| Auftragsbezogen (Anm. des Autors: Angabe wird nicht näher spezifiziert)                                                       |

Der Erfolg soll bei 12 Teilnehmerinnen (37.5%) innerhalb der vereinbarten Auswertungsperiode, bei 8 Teilnehmerinnen nach 3 Sitzungen (25%), bei 6 nach 5 Sitzungen (18.8 %) und bei 3 nach einer Sitzung (9.4%) sichtbar sein. Drei (9.4%) der Befragten geben andere Gründe an, wie schnell sich ein Erfolg einstellen soll. Folgende Anhaltspunkte wurden genannt: Ist individuell, manchmal braucht es 1, gelegentlich mehrere (bis 10 Sitzungen); situativ je nach Prozessentwicklung; individuell je nach Problemstellung.

**Tabelle 58: Der Erfolg von Supervision/Coaching zeigt sich**

| Skala                                         | Anzahl Nennungen | Gültige Prozent |
|-----------------------------------------------|------------------|-----------------|
| nach einer Sitzung                            | 3                | 9.4             |
| nach drei Sitzungen                           | 8                | 25              |
| nach fünf Sitzungen                           | 6                | 18.8            |
| Nach zehn Sitzungen                           | -                | -               |
| innerhalb der vereinbarten Auswertungsperiode | 12               | 37.5            |
| anderes                                       | 3                | 9.4             |
| fehlende Werte                                | 22               | -               |
| Total                                         | 54               | 100             |

Die Erfolgskontrolle soll in 21 Fällen zwischen der Supervisorin/Coachin und der Supervisorinnen und/oder Coachees bleiben, bei 17 wird die Vorgesetztenstelle wie z. B. Geschäftsleitung informiert. In einer Antwort wird darauf hingewiesen, dass alle Mitarbeiterinnen informiert werden, und in einem anderen Beispiel ist es abhängig vom Kontrakt bzw. es wird situativ von Fall zu Fall entschieden. Zwei weitere Angaben werden nicht näher ausgeführt.

**Tabelle 59:      Resultate der Auswertung gehen an**

| <b>Items</b>                             | <b>Häufigkeit</b> |
|------------------------------------------|-------------------|
| bleibt zwischen den betroffenen Personen | 21                |
| geht an Vorgesetzte                      | 17                |
| anderes                                  | 4                 |

Wie sollen die Auswertungsergebnisse vermittelt werden?

**Tabelle 60:      Die Ergebnisse werden schriftlich, mündlich, anders mitgeteilt**

| <b>Items</b> | <b>Häufigkeit</b> | <b>Gültige Prozent</b> |
|--------------|-------------------|------------------------|
| schriftlich  | 7                 | 21.9                   |
| mündlich     | 18                | 56.2                   |
| anderes      | 7                 | 21.9                   |

18 der Teilnehmerinnen berichten, dass das Supervisions-/Coachingergebnis mündlich mitgeteilt wird, und bei 7 nimmt das Ergebnis den schriftlichen Weg. Ebenso viele wählen eine andere Vorgehensweise, nämlich 5 den schriftlichen und mündlichen <Austausch>, und bei 2 Antworten ist es unklar, wie die Teilnehmenden den Erfolg weiterleiten.

### 7.9.13 Faktoren zur Erfolgsmessung von Supervision und Coaching

Im Folgenden wurden die Entscheidungsträgerinnen von Supervision/Coaching angehalten, Faktoren, welche sie zum Festmachen eines Erfolges bezeichnen würden, zu gewichten. Im Vordergrund steht dabei die Umsetzung des in der Supervision/im Coaching Besprochenen, gefolgt von der vereinbarten Zielerreichung. Supervision/Coaching ist auch erfolgreich, wenn Probleme erkannt, besprochen und durchgearbeitet wurden und eine gute Atmosphäre in der Supervision bzw. im Coaching herrschte. Auch wurde einmal auf eine gute Kultur im Arbeitsalltag hingewiesen.

**Tabelle 61:** Gewichtung der Faktoren, welche über einen Erfolg von Supervision/Coaching entscheiden

| <b>Faktoren</b>                             | <b>Häufigkeiten</b> | <b>Häufigkeiten in Prozent</b> |
|---------------------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| vereinbarte Ziele wurden erreicht           | 25                  | 46.3                           |
| Probleme wurden erkannt                     | 20                  | 37                             |
| Probleme wurden besprochen, durchgearbeitet | 17                  | 31.5                           |
| Umsetzung des Besprochenen im Alltag        | 33                  | 61.1                           |
| gute Atmosphäre                             | 14                  | 25.9                           |
| anderes                                     | 1                   | 1.9                            |

## 8 BEFUNDE

### 8.1 Auswertung

Auf Fragestellungen, Auswertungsaussagen, welche anderswo nicht besprochen werden, wird in diesem Kapitel eingegangen.

#### *8.1.1 Art der Inanspruchnahme von Supervision/Coaching innerhalb der verschiedenen professionellen Branchensegmente*

Wie sieht die Verteilung der Art der Inanspruchnahme von Supervision und Coaching in den sechs verschiedenen Segmenten aus (VERWALTUNG, INDUSTRIE, GESUNDHEITS- UND SOZIALWESEN, UNTERRICHTSWESEN, VERKEHR und GEWERBE)? Nachfolgend werden die Daten vorerst in Tabellen zusammengefasst und anschliessend kommentiert.

Verwaltung:

**Tabelle 62: Verteilung Supervision/Coaching in der Verwaltung**

| <b>Art der Inanspruchnahme</b>    | <b>Anzahl Nennungen</b> |
|-----------------------------------|-------------------------|
| Einzel supervision                | 3                       |
| Teamsupervision                   | 1                       |
| Organisationsberatung             | 3                       |
| Einzelcoaching                    | 5                       |
| Teamcoaching                      | 4                       |
| Personalberatung                  | 2                       |
| Prozessberatung (Fallsupervision) | 2                       |
| Gruppensupervision                | -                       |
| Total                             | 20                      |

Die Verwaltung steht mit total 20 Supervisions-/Coachinginsanspruchnahmen verglichen mit den an der Untersuchung teilnehmenden an zweiter Stelle. Das Einzelcoaching steht mit 5 Nennungen leicht vor dem Teamcoaching, gefolgt von Einzel supervision und Organisationsberatung<sup>45</sup>. Personalberatung, Prozesssupervision und Teamsupervision spielen eine untergeordnete Rolle.

---

<sup>45</sup> Hier ist eine spezielle Form von Supervision/Coaching gemeint, bei der Fragen der Organisationsentwicklung im Zentrum stehen. Eine eigentliche Organisationsberatung ist in dieser Untersuchung ausgeschlossen.

Industrie:

**Tabelle 63: Verteilung Supervision/Coaching in der Industrie**

| <b>Art der Inanspruchnahme</b>    | <b>Anzahl Nennungen</b> |
|-----------------------------------|-------------------------|
| Einzel-supervision                | 1                       |
| Teamsupervision                   | 1                       |
| Organisationsberatung             | -                       |
| Einzelcoaching                    | 2                       |
| Teamcoaching                      | 2                       |
| Personalberatung                  | -                       |
| Prozessberatung (Fallsupervision) | -                       |
| Gruppensupervision                | -                       |
| Total                             | 6                       |

Mit total 6 Nennungen steht die Industrie bei der vorliegenden Umfrage an vierter Stelle. Die in Anspruch genommenen Dienstleistungen unterscheiden sich untereinander kaum (1-2 Nennungen). Es werden Einzel- und Teamsupervision/-coaching wahrgenommen, alle anderen Arten werden nicht praktiziert.

Gesundheits- und Sozialwesen:

**Tabelle 64: Verteilung Supervision/Coaching im Gesundheits- und Sozialwesen**

| <b>Art der Inanspruchnahme</b>    | <b>Anzahl Nennungen</b> |
|-----------------------------------|-------------------------|
| Einzel-supervision                | 4                       |
| Teamsupervision                   | 6                       |
| Organisationsberatung             | 3                       |
| Einzelcoaching                    | 4                       |
| Teamcoaching                      | 3                       |
| Personalberatung                  | 1                       |
| Prozessberatung (Fallsupervision) | 3                       |
| Gruppensupervision                | 3                       |
| Total                             | 27                      |

Im Gesundheits- und Sozialwesen wird am häufigsten Supervision und Coaching beansprucht. Die Teamsupervision steht mit Abstand an erster Stelle, gefolgt von der Einzel-supervision und dem Einzelcoaching. Die anderen Supervisions- und Coachingformen werden je 3-mal erwähnt, ausgenommen die Personalberatung mit einer Nennung.

Unterrichtswesen:

**Tabelle 65: Verteilung Supervision/Coaching im Unterrichtswesen**

| <b>Art der Inanspruchnahme</b>    | <b>Anzahl Nennungen</b> |
|-----------------------------------|-------------------------|
| Einzel-supervision                | -                       |
| Teamsupervision                   | 2                       |
| Organisationsberatung             | 2                       |
| Einzelcoaching                    | 2                       |
| Teamcoaching                      | -                       |
| Personalberatung                  | 1                       |
| Prozessberatung (Fallsupervision) | 2                       |
| Gruppensupervision                | -                       |
| Total                             | 9                       |

Das Unterrichtswesen liegt bei der vorliegenden Untersuchung mit total 9 Inanspruchnahmen an dritter Stelle. Die Nennungen verteilen sich gleichmässig. Je 2-mal wird die Teamsupervision, die Organisationsberatung, das Einzelcoaching und die Prozessberatung erwähnt. Personalberatung wird 1-mal genannt. Teamcoaching, Einzel- und Gruppensupervision werden gar nicht beansprucht.



Verkehr:

**Tabelle 66: Verteilung Supervision/Coaching im Verkehr**

| <b>Art der Inanspruchnahme</b>    | <b>Anzahl Nennungen</b> |
|-----------------------------------|-------------------------|
| Einzel-supervision                | -                       |
| Teamsupervision                   | -                       |
| Organisationsberatung             | -                       |
| Einzelcoaching                    | 1                       |
| Teamcoaching                      | 1                       |
| Personalberatung                  | 1                       |
| Prozessberatung (Fallsupervision) | -                       |
| Gruppensupervision                | -                       |
| Total                             | 3                       |

Im Segment Verkehr findet Supervision/Coaching gerade noch 3-mal statt. Die Verteilung ist gleichmässig. Einzel- und Teamcoaching so wie Personalberatung werden je 1-mal genannt. Alle anderen Supervision-/Coachingformen werden nicht beansprucht.

Gewerbe:

**Tabelle 67: Verteilung Supervision/Coaching im Gewerbe**

| <b>Art der Inanspruchnahme</b>    | <b>Anzahl Nennungen</b> |
|-----------------------------------|-------------------------|
| Einzel-supervision                | 1                       |
| Teamsupervision                   | -                       |
| Organisationsberatung             | -                       |
| Einzelcoaching                    | -                       |
| Teamcoaching                      | -                       |
| Personalberatung                  | -                       |
| Prozessberatung (Fallsupervision) | -                       |
| Gruppensupervision                | -                       |
| Total                             | 1                       |

Im Gewerbe wird lediglich 1-mal Einzel-supervision beansprucht. Das Gewerbe steht damit an sechster und letzter Stelle. Die übrigen Supervisions- und Coachingformen werden nicht wahrgenommen.

#### *8.1.1.1 Zusammenfassung*

Im Gesundheits- und Sozialwesen wird am häufigsten Supervision/Coaching in Anspruch genommen, 27-mal, gefolgt von der Verwaltung mit 20 Nennungen. Danach gibt es ein auffälliges Gefälle zum Unterrichtswesen mit 9 Nennungen hin zur Industrie mit 6 Angaben, dem Verkehr mit 3 Erwähnungen und dem Gewerbe mit 1 Nennung.

Die Inanspruchnahme von Supervision/Coaching der verschiedenen Segmente ist vergleichbar mit der Relation der Teilnahme der Segmente an der Untersuchung überhaupt.

### 8.1.2 Erfolgsmessung

Lassen sich die Institutionen/Organisationen durch die Art der Erfolgsmessung charakterisieren?

**Tabelle 68:** Wenn auf den Institutionen/Organisationen bekannte Supervisorinnen/Coachinnen zurückgegriffen wird, sieht die Erfolgsmessung folgendermassen aus

| Items                                         | Häufigkeit | Gültige Prozent |
|-----------------------------------------------|------------|-----------------|
| nach einer Sitzung                            | 1          | 6.7             |
| nach 3 Sitzungen                              | 3          | 20              |
| nach 5 Sitzungen                              | 2          | 13.3            |
| innerhalb der vereinbarten Auswertungsperiode | 7          | 46.7            |
| anderes                                       | 2          | 13.3            |
| Total                                         | 15         | 100             |

Von den Institutionen/Organisationen, welche auf die ihnen bekannte Supervisorinnen und Coachinnen zurückgreifen, prüfen 46.7% (N=7) den Erfolg von Supervision/Coaching innerhalb der vereinbarten Auswertungsperiode, 20% nach 3 Sitzungen, 13.3% (2) nach 5 Sitzungen und lediglich 6.7% (1) nach einer Supervisions-/Coachingsitzung; 2 tun dies nach anderen Kriterien.

**Tabelle 69:** Wenn auf den Berufsverband der Supervisorinnen/Coachinnen zurückgegriffen wird, sieht die Erfolgsmessung folgendermassen aus

| Items                                         | Häufigkeit | Gültige Prozent |
|-----------------------------------------------|------------|-----------------|
| nach einer Sitzung                            | -          | -               |
| nach 3 Sitzungen                              | -          | -               |
| nach 5 Sitzungen                              | 1          | 20              |
| innerhalb der vereinbarten Auswertungsperiode | 3          | 60              |
| anderes                                       | 1          | 20              |
| Total                                         | 5          | 100             |

Institutionen/Organisationen, die sich an einen einschlägigen Berufsverband wenden, werten den Supervisions- und Coachingprozess zu 60% (3) innerhalb der vereinbarten Auswertungsperiode aus, zu 20% (1) nach 5 Sitzungen, und eine andere (20%) verfährt nach anderen Kriterien.

#### 8.1.2.1 Budget für Supervision/Coaching verglichen zwischen den Profit-/Non-Profit-Segmenten

**Tabelle 70:** Budgetposten innerhalb des Unternehmens für Supervision/Coaching verglichen zwischen den Profit-/Non-Profit-Segmenten

| Budget     | Ja | Nein | Gültige Prozent Ja | Gültige Prozent Nein | Total Prozent |
|------------|----|------|--------------------|----------------------|---------------|
| Profit     | 2  | 7    | 22.2               | 77.8                 | 100           |
| Non-Profit | 8  | 9    | 47.1               | 52.9                 | 100           |

Betriebe im Non-Profit-Segment verfügen mehr als doppelt so häufig (47.1% gegenüber 22.2%) über ein Supervisions-/Coaching-Budget als Betriebe aus dem Profitbereich.

8.1.3 *Vergleiche zwischen Ausbildung der Entscheidungsträgerin und der Supervisions-/Coaching-Inanspruchnahme*

Besteht ein Zusammenhang zwischen der Ausbildung der Entscheidungsträgerin und der Häufigkeit der Supervisions-/Coaching-Inanspruchnahme?

**Tabelle 71: Bildung der Entscheidungsträgerin und mögliche Auswirkungen auf die Inanspruchnahme von Supervision/Coaching**

| <b>Ausbildung</b>               | <b>Häufigkeiten total</b> | <b>Supervisions-<br/>/Coaching-<br/>Inanspruchnahme</b> |
|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------|
| abgeschlossene Berufsausbildung | 30                        | 16                                                      |
| Fachhochschulabschluss          | 38                        | 13                                                      |
| Universitätsstudium             | 30                        | 16                                                      |

Wie aus Tabelle 71 ersichtlich ist, bringt die unterschiedliche Bildung keinen Unterschied bezüglich der Häufigkeit der Inanspruchnahme von Supervision/Coaching hervor.

8.1.4 Vergleich zwischen der Supervisions-/Coaching-Inanspruchnahme und der Stellung,  
Position der Entscheidungsträgerin

**Tabelle 72: Position, Stellung der Entscheidungsträgerinnen und Verteilung der Supervisions-/Coaching-Inanspruchnahme**

| <b>Stellung der Entscheidungsträgerinnen</b>   | <b>mit Supervision/<br/>Coaching</b> | <b>ohne Supervision/<br/>Coaching</b> |
|------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Angestellte in der eigenen Kapitalgesellschaft | 1                                    | 1                                     |
| Direktorin/Prokuristin/Chefbeamte              | 17                                   | 14                                    |
| mittleres und unteres Kader                    | 4                                    | 6                                     |
| Angestellte                                    | -                                    | 1                                     |
| selbständig Erwerbende                         | 2                                    | 4                                     |

Aus Tabelle 72 ist zu entnehmen, dass es zwischen der Stellung, Position der Entscheidungsträgerinnen und der Häufigkeit der Supervisions-/Coaching-Inanspruchnahme keine wesentliche Korrelation gibt.

8.1.5 Durch interne Kräfte geleistete/s Supervision/Coaching

Wie sieht die Verteilung von intern geleisteter/em Supervision/Coaching innerhalb der sechs Institutions-/Organisationssegmenten aus? Bei dieser Fragestellung muss vorerst erhoben werden, wie viele Betriebe Supervision/Coaching durch interne Kräfte anbieten.

**Tabelle 73: Verteilung der intern geleisteten Supervision/des intern geleisteten Coachings**

| <b>Segment</b>               | <b>Häufigkeit</b> | <b>Gültige Prozent</b> |
|------------------------------|-------------------|------------------------|
| Verwaltung                   | 1                 | 12.5                   |
| Industrie                    | 2                 | 25                     |
| Gesundheits- und Sozialwesen | 3                 | 37.5                   |
| Unterrichtswesen             | 1                 | 12.5                   |
| Verkehr                      | -                 | -                      |
| Gewerbe                      | 1                 | 12.5                   |
| Total                        | 8                 | 100                    |

Von den 54 Teilnehmerinnen bieten insgesamt 8 <interne/s> Supervision/Coaching an.

Die Verteilung auf die einzelnen Segmente ist in der obenstehenden Tabelle ersichtlich.

**Tabelle 74: Verteilung von Supervision/Coaching wenn keine/kein <interne/s> Supervision/Coaching beansprucht wird**

| <b>Branchensegment</b>       | <b>Häufigkeit</b> | <b>Gültige Prozent</b> |
|------------------------------|-------------------|------------------------|
| Verwaltung                   | 7                 | 31.8                   |
| Industrie                    | 2                 | 9.1                    |
| Gesundheits- und Sozialwesen | 4                 | 18.2                   |
| Unterrichtswesen             | 5                 | 22.7                   |
| Verkehr                      | 2                 | 9.1                    |
| Gewerbe                      | 2                 | 9.1                    |
| Total                        | 22                | 100                    |

Wenn Supervision/Coaching beansprucht wird, sieht das Verhältnis zwischen intern und extern geleisteter/em Supervision/Coaching wie folgt aus:

**Tabelle 75: Anteil von intern und extern geleisteter/m Supervision/Coaching**

| <b>Gültigkeit</b> | <b>Häufigkeit</b> | <b>Gültige Prozent</b> |
|-------------------|-------------------|------------------------|
| Ja                | 7                 | 29.2                   |
| Nein              | 17                | 70.8                   |
| Total             | 24                | 100                    |

Von den 24 Betrieben, welche Supervision/Coaching beanspruchen, bieten auch 7 Betriebe interne Supervision/internes Coaching an.

## **8.2 Hypothesenüberprüfung**

### *8.2.1 Auswertungstabellen*

Die Datenauswertungstabellen der Hypothesen sind teilweise direkt im Text aufgeführt und können dort entsprechend nachvollzogen werden.

### *8.2.2 Antworten auf die Hypothesen*

Die strukturelle Aufteilung der Hypothesen wird analog dem Kapitel 5, Operationalisierung der Hypothesen übernommen.



Die Hypothesen gliedern sich demnach in fünf Hauptbereiche und zwar in:

1. Kriterien für die Vorauswahl einer Supervisorin/Coachin (H 1)
2. Kriterien zur Auswahl einer Supervisorin/Coachin (H 2)
3. Erfahrung mit Supervision/Coaching (H 3)
4. Unterschiede zwischen verschiedenen Segmenten (H 4)
5. Erfolgsmessung von Supervision/Coaching (H 5)

#### *8.2.2.1 H 1: Kriterien für die Vorauswahl einer Supervisorin/Coachin*

H 1.1: Persönlich positive Erfahrungen der Entscheidungsträgerin mit Supervisorinnen und Coachinnen bewirken, dass Supervision/Coaching künftig positiv attribuiert wird.

H 1.1 Antwort: Wenn man die Antwortenden einteilt in solche die Supervision/Coaching in Anspruch genommen haben und solche die keine in Anspruch genommen haben, ergeben sich folgende Schlüsse: Wird Supervision/Coaching beansprucht, wird diese signifikant besser beurteilt, als wenn keine Supervision/Coaching in Anspruch genommen wird.

H 1.2: Der <persönliche> Kontakt, z. B. durch eine Empfehlung einer (Berufs)-Kollegin zur Auswahl einer Supervisorin, einer Coachin ist am wichtigsten.

H 1.2 Antwort: Dass die Supervisorinnen/Coachinnen den Institutionen/Organisationen bekannt sind, ist bei der Vorauswahl das wichtigste Kriterium.

H 1.3: Bei prozessbezogener (fallbezogener) Supervision spielt der Supervisions-Ansatz (bestimmte schulische Ausrichtung wie z. B. integrative, verhaltenstherapeutische, systemische, psychoanalytische Modelle) für die Auswahl der Supervisorin, der Coachin eine wichtigere Rolle, als bei den übrigen Supervisions- und Coachingformen.

H 1.3 Antwort: Supervisionstypen und Gewichtung der Supervisions-/Coaching-Verfahren

**Tabelle 76: Supervisionstypen und Gewichtung der Supervisions-/Coaching-Verfahren**

| <b>Typen von Supervision/Coaching</b> | <b>Integrative</b> | <b>Psychodramatische</b> | <b>Systemische</b> | <b>Gestalttherapeutische</b> | <b>Psychoanalytische</b> | <b>Mischform</b> | <b>Total Nennungen</b> |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|------------------------------|--------------------------|------------------|------------------------|
| Prozess-(Fallsupervision)             | 3                  | 1                        | 5                  | -                            | 1                        | 2                | 12                     |
| Einzel-supervision                    | 4                  | 3                        | 7                  | 1                            | 1                        | 3                | 19                     |
| Teamsupervision                       | 2                  | 2                        | 7                  | 2                            | 3                        | 4                | 20                     |
| Gruppen-supervision                   | 1                  | 1                        | -                  | 1                            | 1                        | -                | 4                      |
| Einzel-coaching                       | 5                  | 3                        | 9                  | 1                            | 3                        | 3                | 24                     |
| Team-coaching                         | 2                  | 4                        | 5                  | 1                            | 2                        | 3                | 17                     |
| Organisationsberatung                 | 2                  | 2                        | 7                  | 2                            | 1                        | 2                | 16                     |
| Personalberatung                      | 2                  | 2                        | 3                  | 1                            | -                        | 1                | 9                      |
| <b>Total</b>                          | <b>21</b>          | <b>18</b>                | <b>43</b>          | <b>9</b>                     | <b>12</b>                | <b>18</b>        | <b>121</b>             |

Man kann lediglich feststellen, dass die systemischen Ansätze am häufigsten genannt wurden, gefolgt von integrativen Verfahren, psychodramatische Verfahren sind gleich häufig vertreten wie die Mischformen, gestalttherapeutische und psychoanalytische Methoden fallen ab. Ob bei prozess-(fallbezogener) Supervision die angewandten Therapieverfahren für die

Auswahl eine wichtigere Rolle spielen als bei den übrigen Supervisions- und Coachingtypen, lässt sich anhand der vorhandenen Datenlage nicht schlüssig beurteilen.

H 1.4: Bei der Suche einer Supervisorin, einer Coachin spielt der Berufsverband eher eine untergeordnete Rolle.

H 1.4 Antwort: Am häufigsten wird für die Auswahl einer Supervisorin/Coachin genannt, dass man auf eine der Institution bekannte Supervisorin/Coachin zurückgreift (70.8%) oder sich bei Kolleginnen oder andern Institutionen erkundigt (62.5%). Alle andern Möglichkeiten werden deutlich weniger genannt. Die Abweichungen der Nennungen sind aber nicht signifikant.

H 1.5: In der Privatwirtschaft sind die Supervisandinnen und Coachees in der Entscheidungsfindung einer Supervisorin, einer Coachin mehrheitlich nicht involviert, im «sozialen Bereich» werden die künftigen Supervisions- und Coaching-Nehmerinnen häufiger miteinbezogen.

H 1.5 Antwort: Supervisorinnen werden generell eher gemeinsam ausgewählt. Staatliche und private Betriebe unterscheiden sich nicht in der Auswahlart.

H 1.6: Vor der Anstellung von Supervisorinnen und Coachinnen findet eine Probesitzung statt.

H 1.6 Antwort: 21.1% der Supervisorinnen/Coachinnen werden nach einer Probesitzung angestellt. 63.2% nach einem Vorgespräch.

### 8.2.2.2 H 2: Kriterien zur Auswahl einer Supervisorin/Coachin

H 2.1: Bei der Auswahl der Supervisorin/Coachin ist die Berufserfahrung am wichtigsten.

H 2.1 Antwort: Faktoren, welche bei der Auswahl einer Supervisorin/Coachin eine Rolle spielen

**Tabelle 77: Faktoren, welche bei der Auswahl einer Supervisorin/Coachin eine Rolle spielen**

| <b>Antwortkategorie</b>            | <b>Mittelwert</b> | <b>Signifikanz der Abweichung</b> |
|------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|
| Auftreten, Stil                    | 1.65              | 0.603                             |
| Führungserfahrung                  | 1.81              | 0.007                             |
| Berufserfahrung                    | 1.46              | -                                 |
| Erfahrung im speziellen Berufsfeld | 1.81              | 0.128                             |
| methodische Ausrichtung            | 2.0               | 1.00                              |
| Alter                              | 2.96              | 0.037                             |
| Geschlecht                         | 2.96              | 0.559                             |

Führungserfahrung und Alter werden als signifikant wichtiger eingestuft als Berufserfahrung. Alle anderen Abweichungen sind als zufällig zu betrachten.

H 2.2: Supervisorinnen/Coachees entscheiden über die Auftragsvergabe an ihre Supervisorinnen und Coachinnen eher als die Vorgesetzten.

H 2.2 Antwort: 14.8% der Supervisorinnen/Coachinnen werden durch die Leitung bestimmt. 24.1% der Supervisorinnen/Coachinnen werden durch die Leitung gemeinsam mit dem betroffenen Team, der Supervisorin, der Coachee

ausgewählt. Nur 3.7% der Supervisandinnen/Coachees wählen ihre Supervisorin/Coachin selber aus. 53.7% nehmen zu dieser Frage keine Stellung.

### 8.2.2.3 H 3: Erfahrung mit Supervision/Coaching

H 3.1: Der direkte Kontakt zwischen den Entscheidungsträgerinnen und Supervisorinnen/Coachinnen ist häufiger in der Privatwirtschaft anzutreffen als im öffentlichen Dienst.

H 3.1 Antwort: Die deskriptive Auswertung der Antworten zeigt, dass der persönliche Kontakt zur Supervisorin/Coachin in staatlichen Betrieben am häufigsten ist.

H 3.2: Coaching von Führungskräften ist in der Privatwirtschaft üblich.

H 3.2 Antwort: Nur 30.8% der befragten Führungskräfte benutzen Coaching.

H 3.3: Externe Supervision und externes Coaching ist im Gewerbebereich kaum vertreten.

H 3.3 Antwort: Der Gewerbebereich ist in der Untersuchung kaum vertreten. (Es wird generell wenig interne Supervision und internes Coaching angewendet).

H 3.4: Falls es im Gewerbebereich Supervision/Coaching gibt, wird diese/s durch interne Fachkräfte, z. B. Trainerinnen, abgedeckt.

H 3.4 Antwort: Bei lediglich sechs Rückmeldungen im Gewerbesegment können zu dieser Hypothese keine Aussagen gemacht werden.

#### 8.2.2.4 H 4: Unterschiede zwischen verschiedenen Segmenten

H 4.1: In Betrieben der Verwaltung, dem Verkehr und dem Gewerbe findet keine Supervision/kein Coaching statt.

H 4.1 Antwort: 34.6% der Betriebe in der Verwaltung, dem Verkehr und dem Gewerbe nehmen Supervision/Coaching in Anspruch.

H 4.2: In Verwaltungen ist Supervision kaum anzutreffen.

H 4.2 Antwort: In der Verwaltung benützen 35.3% Supervision.

H 4.3: Institutionen haben eher Supervision und Organisationen eher Coaching.

H 4.3 Antwort: [Organisationen = Privatwirtschaft (privoe21, 1), Institutionen = Öffentliche Hand (privoe21 2,3), Supervision = anspr43a,b,g,h, Coaching = anspr43d,e] Institutionen beanspruchen zu 55.2% Supervision. Organisation beanspruchen zu 52.7% Supervision. Es wird generell mehr Supervision als Coaching beansprucht.

H 4.4: In der Privatwirtschaft ist Supervision/Coaching nur am Rand vertreten.

H 4.4 Antwort: In der Privatwirtschaft benutzen 38.1% der Antwortenden Supervision/Coaching.

H 4.5: Teamsupervision, Teamcoaching findet in der Privatwirtschaft kaum statt.

H 4.5 Antwort: Nur 35% aller Organisationen der Privatwirtschaft nehmen Teamsupervision (15%) oder Teamcoaching (20%) in Anspruch.

H 4.6: Einrichtungen in der Stadt finden Supervision wichtiger als Einrichtungen in Landregionen.

H 4.6 Antwort: 52.6% der Einrichtungen in einer Stadt nehmen Supervision. In ländlichen Gegenden beanspruchen nur 41.4% der Einrichtungen Supervision.

H 4.7: Konfessionsgebundene Einrichtungen haben weniger Supervision im Vergleich zu den konfessionslosen.

H 4.7 Antwort: Konfessionsgebundene Institutionen nehmen zu 66.7% Supervision in Anspruch. Konfessionsungebundene Institutionen nehmen nur zu 33.3% Supervision in Anspruch.

H 4.8: In sozialen Institutionen gehört Supervision selbstverständlich dazu.

H 4.8 Antwort: 64.7% aller befragten sozialen Institutionen nehmen Supervision/Coaching in Anspruch. In den übrigen befragten Institutionen/Organisationen beträgt der Anteil zusammen lediglich 39.4%.

#### *8.2.2.5 H 5: Erfolgsmessung von Supervision/Coaching*

H 5.1: Der Erfolg von Supervision und Coaching wird anhand der erreichten Ziele geprüft.

H 5.1 Antwort: Am häufigsten wird angegeben, dass die Supervisorin an der Umsetzung des Besprochenen im Alltag gemessen wird. Als zweites an den vereinbarten Zielen und als drittes an den erkannten Problemen. Weniger wichtig scheint

hingegen die gute Atmosphäre während der Supervision zu sein. Die Bewertung der vorgegebenen Kriterien ist nicht signifikant.

H 5.2: Oft muss Supervision und Coaching keiner direkten Erfolgsmessung standhalten.

H 5.2 Antwort: Nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten (54.3%) geben an, Supervision/Coaching auszuwerten.

H 5.3: Der Erfolg einer Supervision/eines Coachings muss sich in den ersten drei Sitzungen einstellen.

H 5.3 Antwort: Diese Hypothese kann aufgrund von unterschiedlich erhobenen Items in dieser Form nicht beantwortet werden. 25% der Antwortenden erwarten einen Erfolg innerhalb der ersten drei Sitzungen. Die nachstehende Tabelle gibt Aufschluss über die Antworten der Befragten.

**Tabelle 78: Der Erfolg von Supervision/Coaching soll sich einstellen**

| <b>Gültig</b>                                 | <b>Häufigkeit</b> | <b>Gültige Prozent</b> |
|-----------------------------------------------|-------------------|------------------------|
| nach einer Sitzung                            | 3                 | 9.4                    |
| nach drei Sitzungen                           | 8                 | 25                     |
| nach 5 Sitzungen                              | 6                 | 18.8                   |
| nach zehn oder mehr Sitzungen                 | -                 | -                      |
| innerhalb der vereinbarten Auswertungsmethode | 11                | 34.4                   |
| anderes                                       | 4                 | 12.5                   |
| Total                                         | 32                | 100                    |



## **9 INTERPRETATION/DISKUSSION**

### **9.1 Einleitung**

In diesem Kapitel werden Resultate der Untersuchung zusammengefasst, interpretiert und besprochen. Dabei sollen zu den empirisch erhobenen Daten auch die eingangs vorgestellten Theorien einfließen.

Grundsätzlich ist zu bemerken, dass die Teilnehmerinnen/Entscheidungsträgerinnen der Studie aufgrund einem hypothesegeleiteten Erhebungsinstrument, nämlich einem strukturierten Fragebogen, ihre ‹persönlichen› Aussagen gemacht haben. Die Aussagen mussten nicht durch Beweismaterial belegt werden und sind somit als subjektiv zu betrachten oder wie Friedrichs sagt: ‹Auswertung, statistische Prüfung und Interpretation der Ergebnisse transformieren Daten in Aussagen, Daten, die ja selbst anhand von Aussagen erhoben und durch Aussagen (z. B. von Befragten) gewonnen wurden› (Friedrichs, 1990, S. 53). Dies relativiert selbstverständlich die Aussagekraft der gewonnen Daten.

### **9.2 Zum Untersuchungsgegenstand**

Hauptziel dieser Untersuchung war, zu erfahren, welche der sechs ausgewählten Segmente (VERWALTUNG, GESUNDHEITS- UND SOZIALWESEN, UNTERRICHTSWESEN, INDUSTRIE, VERKEHR und GEWERBE) Supervision und Coaching in Anspruch nehmen. Dabei ging die

Annahme voraus, dass in den Unternehmenssegmenten Industrie, Verkehr und Gewerbe Supervision und Coaching kaum vertreten sind.

Ein zweites wichtiges Anliegen war, von den Unternehmen zu erfahren, was Supervision und Coaching bewirken kann, wie diese Wirkweise überprüft wird und welche Vereinbarungen mit Supervisorinnen/Coachinnen getroffen werden. Kriterien und Faktoren, welche für das Akquirieren von Supervisions-/Coachingaufträgen eine zentrale Bedeutung haben, sollten als weiterer Schwerpunkt in die Untersuchung einfließen.

### **9.3 Interpretation der Hypothesen**

#### *9.3.1 Einleitung*

Im folgenden Abschnitt sollen die Resultate der HYPOTHESENÜBERPRÜFUNG 8.2 diskutiert werden. Die Gliederung der Hypotheseninterpretation wird analog der Hypothesenüberprüfung fortgesetzt. Die Bezeichnung in Klammer bezieht sich dabei auf die jeweilige Hypothese, H 1 bis H 5 .

#### *9.3.2 Kriterien für die Vorauswahl einer Supervisorin/Coachin (H 1)*

Wird Supervision/Coaching beansprucht, so wird diese signifikant besser beurteilt, als wenn keine Supervision/kein Coaching in Anspruch genommen wird.

Die Hypothese, dass, wenn persönlich positive Erfahrungen der Entscheidungsträgerin mit Supervision/Coaching vorliegen, diese künftig positiv attribuiert wird, kann also bestätigt werden.

Inwieweit diejenigen, welche Supervisions-/Coachingerfahrung mitbringen, zum Selbstschutz und in diesem Sinne in Anlehnung an die Selbst- und Fremdattribution (vgl. dazu Kapitel 4.5.2) ihre spezifische Einschätzung machen, wäre noch zu prüfen. Die Supervisions-/Coachingerfahrung der Entscheidungsträgerinnen wird zu 100% eher positiv bis sehr positiv bewertet. Es ist anzunehmen, dass Entscheidungsträgerinnen, welche eher negative bis sehr negative oder keine Erfahrung haben, den Fragebogen nicht ausgefüllt haben, d. h. an der Untersuchung nicht teilgenommen haben. Diese Überlegungen könnten auch mit der subjektiven Theorie und der Theorie der sozialen Repräsentation in Verbindung gebracht werden. Diese würden Aufschluss geben, wie Menschen ihre Welt wahrnehmen und ihr Handeln oder Verhalten begründen (siehe dazu Kapitel SUBJEKTIVE THEORIE, SOZIALE REPRÄSENTATIONEN, Kapitel 4.5.4, S. 73).

Die Hypothese, dass der ‹persönliche› Kontakt, z. B. durch eine Empfehlung einer (Berufs-)Kollegin zur Auswahl einer Supervisorin, einer Coachin am wichtigsten ist, kann bejaht werden, denn am häufigsten wird für die Auswahl einer Supervisorin/Coachin auf der Institution bekannte Supervisorinnen/Coachinnen zurückgegriffen (70.8%) oder es finden Nachfragen/Erkundigungen bei Kolleginnen über mögliche Supervisorinnen/Coachinnen aus anderen Institutionen/Organisationen statt (62.5%).

Bei der Suche nach einer Supervisorin/Coachin wird ebenfalls den Institutionen/Organisationen irgendwie bekannten Supervisorinnen/Coachinnen die wichtigste Bedeutung beigemessen; letztere steht vor der Suche über einen Berufsverband, ein Ausbildungsinstitut, ein Telefonbuch oder dem Internet usw. Das Internet wurde trotz dessen vermeintlich grosser Popularität nie genannt. Obwohl die Aussagen sehr eindeutig sind, ist die Antwortenverteilung – aufgrund des kleinen Datensatzes – nicht signifikant. Dies bedeutet auch, dass eine Supervisorin/Coachin – will sie ihre Chancen Supervisions-/Coaching-Aufträge zu erhalten, verbessern – sich permanent um persönliche Kontakte im Felde bemühen und so für sich

persönlich-professionelle soziale Netzwerke schaffen muss, welche Potentiale künftiger Supervisorinnen/Coachees beinhalten können (H 1.1/1.4).

Ob bei Prozesssupervision (Fallsupervision) die Therapieverfahren eine wichtigere Rolle spielen als bei den übrigen Supervisions- und Coachingtypen, lässt sich aufgrund der vorhandenen Datenlage nicht schlüssig beurteilen. Die breite Streuung der Antworten und das niedrige N (12) lassen hier keine eindeutigen Aussagen zu. Fest steht, dass systemische Ansätze am besten bekannt sind, gefolgt von integrativen Verfahren. Psychodramatische Ansätze sind gleichviel vertreten wie die Mischformen; gestalttherapeutische und psychoanalytische fallen deutlich ab. Systemische Ansätze und integrative Verfahren werden von Institutionen bevorzugt (H 1.3). Über Gründe, weshalb dies so ist, bringt die vorliegende Untersuchung keinen Aufschluss. Auf die Gründe, die dazu führen, dass ein bestimmtes Verfahren präferiert wird, müsste bei einer weiterführenden Untersuchung speziell eingegangen werden.

Der Einbezug von Supervisorinnen/Coachees in ein Auswahlverfahren unterscheidet sich in der Auswahlart zwischen staatlichen und privaten Betrieben nicht. Supervisorinnen/Coachinnen werden generell eher gemeinsam ausgewählt. Die Hypothese, dass im sozialen Bereich die Supervisorinnen/Coachees häufiger einbezogen werden als in der Privatwirtschaft, kann also nicht bestätigt werden. Offenbar bedingt Supervision/Coaching eine gemeinsame Entscheidung für deren/dessen Auswahl. Die überwiegende gemeinsame Auswahl des Supervisorin/der Coachin weist darauf hin, dass Supervision/Coaching als <Team> in Anspruch genommen wird (H 1.4).

### *9.3.3 Kriterien zur Auswahl einer Supervisorin/Coachin (H 2)*

Wird nun die Berufserfahrung der Supervisorin als wichtigstes Kriterium bei der Wahl angesehen? Diese Hypothese muss deutlich verworfen werden, denn Führungserfahrung und Alter werden signifikant wichtiger eingestuft als Berufserfahrung (H 2.1). Hier wäre heute der Beweis anzutreten, ob die Führungserfahrung und das Alter wirklich von grossem Nutzen sind. Man liest heute in der Weltpresse nahezu täglich, dass Management-Fehlentscheide, welche zu massiver Verschuldung oder sogar zum Untergang von Unternehmen führen, von namhaften, erfahrenen, altersfortgeschrittenen Coachinnen begleitet und gestützt werden. Ob eigene Führungserfahrung etwas darüber aussagt, ob man gute oder schlechte Supervision macht, wissen wir nicht. Dazu gibt es keine Untersuchungen (vgl. Petzold, 2002, unveröffentlichter Artikel zum Thema Supervision und Führung). Bestimmt müssten auch die Ausbildung der Coachinnen und die (Un-)Abhängigkeit von der jeweiligen Institution/Organisation berücksichtigt bzw. näher betrachtet werden (siehe dazu Kapitel 4.3.1, «Ethisches Postulat», S. 27).

Die Entscheidung über die Auftragsvergabe an die künftige Supervisorin/Coachin wird nicht – wie angenommen – vorwiegend durch die Supervisandinnen/Coachees sondern mehrheitlich zusammen mit der Leitung getroffen (24.1%). Bei lediglich 14.8% trifft die Leitung die Entscheidung, nur in 3.7% die künftigen Supervisandinnen/Coachees. Allerdings äusseren sich 53.7% nicht zu dieser Frage. Es bleibt daher unklar, wie die Entscheidungen für die Auswahl einer Supervisorin/Coachin letztlich zu Stande kommen. (H 2.2).

### 9.3.4 *Erfahrung mit Supervision/Coaching (H 3)*

Der direkte Kontakt zwischen Entscheidungsträgerinnen vor und während eines Supervisions-/Coachingprozesses ist in den staatlichen Betrieben am häufigsten (H 3.1). Demnach kann die Hypothese, dass der direkte Kontakt zwischen den Entscheidungsträgerinnen und Supervisorinnen oder Coachinnen häufiger in der Privatwirtschaft als im öffentlichen Dienst stattfindet, nicht bestätigt werden. Dies lässt sich vermutlich auf Reglemente der öffentlichen Hand zurückführen, die oft vorschreiben, dass die Qualifikation der Supervisorin/Coachin nachzuweisen ist und nach einem bestimmten zeitlichen Rhythmus eine neue Verfügung für den Supervisions-/Coachingauftrag veranlasst werden muss. Vorgängig wird dann erfahrungsgemäss abgeklärt, ob der Auftrag in der vereinbarten Art fortgesetzt werden kann. Auch sind die Gelder für Supervision/Coaching im öffentlichen Dienst mehrheitlich knapp bemessen, was zur Forderung nach effizienten Supervisions-/Coachingdienstleistungen führen kann, weshalb Entscheidungsträgerinnen den Kontakt zur Supervisorin/Coachin aufrechterhalten, um den Nutzen von Supervision/Coaching laufend zu überprüfen.

Dass Coaching von Führungskräften in der Privatwirtschaft üblich wäre, kann nicht bestätigt werden. Nur 30.8% der befragten Führungskräfte benutzen Coaching (H 3.2).

Externe Supervision und externes Coaching ist im Gewerbebereich kaum vertreten. Der Gewerbebereich ist auch in der Untersuchung kaum vertreten (H 3.3). Generell wird wenig interne Supervision/internes Coaching angeboten. Das Gewerbe (Kredit- und Versicherungswesen) bleibt in dieser Untersuchung ziemlich bedeckt, da dieses an der Untersuchung nur spärlich teilgenommen hat (N=6). Entsprechend kann damit die Hypothese, wonach das Gewerbe, falls dieses Supervision/Coaching beansprucht, diese/s durch interne Supervision/internes Coaching abdecken würde, nicht beantwortet werden.

### 9.3.5 Unterschiede zwischen den verschiedenen Segmenten (H 4)

Vorerst soll einmal der hypothetischen Frage nachgegangen werden, ob in Betrieben der Verwaltung, dem Verkehr und dem Gewerbe keine Supervision/kein Coaching stattfindet. In den erwähnten Betrieben findet sehr wohl Supervision/Coaching statt und zwar in 34.6% der Betriebe. Allerdings sind grosse Unterschiede festzustellen, in der Verwaltung beanspruchen 35.3%, im Verkehr 66.7% und im Gewerbe 16.7% Supervision/Coaching (H 4.2).

Anhand der geringen Datenmenge der einzelnen Segmente kann keine genaue Aussage über die wirkliche Verteilung zwischen den Branchensegmenten und dem Verhältnis der Inanspruchnahme von Supervision/Coaching innerhalb der verschiedenen Segmente gemacht werden. Es ist jedoch eine deutliche Tendenz festzustellen, dass – wie zu Beginn dieser Arbeit vermutet wurde – in den Bereichen Gewerbe, Industrie und Verkehr Supervision/Coaching im Verhältnis zu den anderen an der Untersuchung beteiligten Segmenten deutlich seltener anzutreffen ist. Supervisorinnen und Coachinnen sollten sich überlegen, wie sie diesen Markt besser erschliessen könnten.

Wie unterscheidet sich die Supervisions-/Coaching-Inanspruchnahme in Institutionen und Organisationen? Wenn man die Betriebe der Privatwirtschaft zu den Organisationen und die anderen Betriebe, die durch die öffentliche Hand ganz oder teilweise finanziell getragen werden, zu den Institutionen rechnet, so stellt man fest, dass 52.7% der Organisationen und 55.2% der Institutionen Supervision (Einzel-, Team-, Prozess-, Gruppensupervision) beanspruchen (siehe dazu Kapitel 8.2.2.4, H 4.3).

Untersucht man weiter, wie das Verhältnis bezüglich Coaching-Inanspruchnahme (Einzel- und Teamcoaching) aussieht, stellt man fest, dass Organisationen zu 40% Coaching beanspruchen, Institutionen zu 36.59% (siehe dazu Tabelle 30, S. 117). Die Hypothese, dass

Institutionen eher Supervision beanspruchen und Organisationen eher Coaching, kann also nicht bestätigt werden (H 4.3).

Die Hypothese, wonach in der Privatwirtschaft Supervision/Coaching nur am Rande vertreten sein soll, muss verneint werden, denn 38.5% der Antwortenden aus der Privatwirtschaft geben an, Supervision/Coaching zu beanspruchen (H 4.4).

Findet denn Teamsupervisison/Teamcoaching in der Privatwirtschaft seltener statt? Teamsupervisison/Teamcoaching wird in der Untersuchung als gleichwertig angesehen. Nur 35% aller Organisationen der Privatwirtschaft nehmen Teamsupervisison (15%) oder Teamcoaching (20%) in Anspruch. (H 4.5).

Stadtnahe Einrichtungen (>10'000 Einwohner) finden Supervision/Coaching wichtiger als Einrichtungen in Landregionen (<10'000 Einwohner) (H 4.6).

Diese Hypothese kann nicht bestätigt werden, denn 45.8% der stadtnahen Institutionen/Organisationen finden Supervision/Coaching wichtig; im Vergleich dazu finden 50% der Institutionen/Organisationen in Landregionen Supervision/Coaching wichtig. Die Notwendigkeit von Supervision/Coaching wird also in beiden Regionen in etwa gleich beurteilt. Dies macht durchaus Sinn, wenn man bedenkt, dass Supervisandinnen und Coaching-Nehmerinnen, ob stadtnah oder stadtfern im Berufsalltag mit vergleichbaren Themen konfrontiert sind.

Haben konfessionsgebundene Einrichtungen weniger Supervision im Vergleich zu den konfessionslosen? Konfessionsgebundene Institutionen nehmen zu 66.7% Supervision in Anspruch. Konfessionsungebunde Institutionen/Organisationen nehmen nur zu 33.3% Supervision/Coaching wahr. Somit kann die Hypothese nicht bestätigt werden. Überlegungen,



wonach konfessionsgebundene Institutionen sich nach aussen mehr legitimieren müssen und nach innen hin Kontrolle, Beobachtung und Überwachung, wie sie in den machttheoretischen Überlegungen zur Supervision/Coaching in dieser Arbeit (Kapitel S. 69) beschrieben wurden, kommt hier vermutlich eine besondere Wichtigkeit zu und vermögen das Phänomen der hohen Supervisions-/Coaching-Inanspruchnahme ansatzweise zu erklären (H 4.7). Es ist auch zu überlegen, inwiefern die Items konfessionsgebunden versus konfessionsungebunden kein unterscheidungsrelevantes Merkmal darstellen.

Versuchen wir doch einmal zu schauen, wie es in sozialen Institutionen mit der Inanspruchnahme von Supervision/Coaching aussieht. Diese Institutionen haben eine nahezu 100-jährige Geschichte mit Supervision. Gehört Supervision in diesen Institutionen selbstverständlich dazu? 64.7% – also die Mehrheit aller befragten sozialen Institutionen – nehmen Supervision und/oder Coaching (H 4.8).

### *9.3.6 Erfolgsmessung von Supervision/Coaching (H 5)*

Der Erfolg von Supervision/Coaching wird anhand der erreichten Ziele geprüft. Am häufigsten wird angegeben, dass die Supervisorin/Coachin an der Umsetzung des Besprochenen im Alltag gemessen wird. An zweiter Stelle werden die vereinbarten Ziele und als drittes die erkannten Probleme genannt. Weniger prioritär scheint hingegen die gute Atmosphäre während der Supervision/des Coachings zu sein. Die Bewertung der in der Untersuchung vorgegeben Kriterien ist nicht signifikant (H 5.1). Die Hypothese kann also nur teilweise bestätigt werden, wenn man davon ausgeht, dass in erster Linie die Ziele über den Erfolg von Supervision/Coaching bestimmen, wobei die erreichten Ziele und die Umsetzung des Besprochenen nahezu dasselbe sein können. Das Besprochene wird in diesem Fall zum unmittelbaren Ziel. Der Wunsch an Supervision und Coaching könnte demnach seitens der

Supervisandinnen/Coachees lauten, dass es meistens um konkrete Veränderung des Supervisions-/Coachinggegenstandes gehen soll.

Oft muss Supervision/Coaching keiner direkten Erfolgsmessung standhalten. Diese Hypothese kann bestätigt werden, denn lediglich 54.3% der Befragten geben an, Supervision/Coaching auszuwerten (H 5.2). Dies ist besonders interessant, wenn man die Antwort dieser Hypothese mit der vorangegangenen in Bezug setzt. Es kann davon ausgegangen werden, dass eine praxisbezogene ad-hoc-Auswertung stattfindet, ohne dass für die Auswertung von Supervision/Coaching klare, d. h. harte Kriterien vorhanden sind. Geeignete operationalisierbare Erhebungsinstrumente fehlen und müssten erarbeitet werden.

Wie schnell soll ein Erfolg sichtbar sein? Der Erfolg einer Supervision/eines Coachings muss sich in den ersten drei Sitzungen einstellen. Kann diese Hypothese belegt werden? Nein, denn nur 25% der Antwortenden erwarten einen Erfolg innerhalb der ersten drei Sitzungen, jedoch 34.4% rechnen mit einem Erfolg innerhalb der vereinbarten Auswertungsperiode. Der Supervisorin/Coachin steht also eine bestimmte Zeitspanne zur Verfügung, um ihre Arbeit zu verrichten, den Auftrag zu erfüllen und in diesem Sinn erfolgreich zu sein. Aber immerhin ein Viertel der Beteiligten erwartet schon nach kurzer Zeit einen Erfolg.

## **9.4 Interpretation von hypothesenahen Auswertungsdaten**

### *9.4.1 Einleitung*

In diesem Abschnitt werden Resultate aus den Kapiteln 7.9 DESKRIPTION und 8.1 AUSWERTUNGEN ausführlich besprochen.

#### 9.4.2 *Definition Supervision/Coaching der Teilnehmerinnen im Vergleich*

Die Antwortenden wurden aufgefordert, sich für je eine der vorgegebenen Supervisions- und Coachingdefinitionen zu entscheiden. Dabei war auffällig, dass 27.8% (N=15) sich einer Stellungnahme enthielten. Je ca. 20% (N=12) entschieden sich für die Definitionen 1-3, die 4. Definition wurde nur von 7.4% (N=4) gewählt.

Zu der Frage, wie Supervision/Coaching von den Teilnehmerinnen persönlich definiert würde, äusserten sich 51.9%. 48.1% füllten diese Frage nicht aus. Die Antworten waren meist rudimentär. Vergleicht man jedoch Definitionen der Teilnehmerinnen mit der in dieser Arbeit vorgeschlagenen Definition 4 von Petzold (s. Kapitel 7.9.4), so fällt auf, dass nahezu alle von Petzold aufgeführten Inhalte, die zur Definition von Supervision gehören, erwähnt wurden. Dabei ist festzuhalten, dass die einzelnen Antwortenden eher ein kleines Spektrum der <petzoldschen> Definition wiedergeben. Der Punkt Integration von Theorie und Praxis als Inhalt von Supervision/Coaching wurde explizit in keiner Antwort erwähnt. Es ist zu vermuten, dass die Definition von Petzold, die für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Coaching/Supervision und für Ausbildungskandidatinnen in diesem Bereich zur Verfügung steht, für die Leserinnen aus der Praxis zu komplex war und daher auf Anhieb in der Fülle nicht verstanden wurde. Sie wird aber der Sache nach, wie die Gesamtauswertung zeigt, voll- auf bestätigt.

Erfahrungen mit Supervisorinnen/Coachees, die nicht aus den psychosozialen Berufsfeldern kommen, weisen daraufhin, dass die metareflexive Theorie-Praxis-Verschränkung von der Supervisorin im <stillen Kämmerlein> vollzogen werden soll.

Die Theorievermittlung in der Praxis oder generierte Theorie aus der Praxis im Supervisions- und Coachingkontext werden für den beruflichen Alltag oft als zu theoretisch und für die Pra-

xis zu wenig hilfreich erlebt. Das hat natürlich auch mit der exemplarischen Qualität zu tun, in der es gelingt Theorie praktisch zu machen im Sinne Lewins Maxime: «Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie». Für einzelne mag das Beiziehen einer Theorie Orientierung schaffen und einen gewissen Halt bieten. Es stellt sich auch die Frage, ob es nicht im Rahmen von Supervision und Coaching sinnvoll und notwendig sein könnte, eine spezifische Propädeutik zu entwickeln, durch die Praktikerinnen dafür ausgerüstet werden, bestimmte theoretische Konzepte für ihre Arbeitszusammenhänge zu rezipieren und zu nutzen. [Beispielhaft seien ausgewählte Konzepte der Selbstwirksamkeitstheorie (vgl. Flammer 1990) oder die «Fünf Säulen der Identität» als persönliches «Check-up-Instrument», die Konfliktmodelle der Integrativen Konflikttheorie oder die Grundzüge der Ressourcentheorie genannt (vgl. Petzold 1998, S. 356, 371, 2003a)].

#### 9.4.3 *Die Wirkung von Supervision/Coaching*

Die Angaben der Teilnehmerinnen über das, was Supervision/Coaching bewirken könnte, kann oder bewirkt, weisen darauf hin, dass Supervision/Coaching einen sehr positiven Einfluss auf die Kommunikation, auf das Arbeitsklima und die Konfliktbewältigung, auf die Gestaltung von effizienten Arbeitsabläufen und die Kooperation der Mitarbeitenden haben kann. Dabei ist es wesentlich hervorzuheben, dass dies subjektive (Kunden)einschätzungen sind, keine durch Messung nachgewiesenen Effekte. Supervision/Coaching sei auch Führungssupport, fördere die Persönlichkeitsentwicklung, habe einen Weiterbildungseffekt, erhöhe deutlich die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden, verbessere auch den Umgang mit «Kunden», das Verständnis für «Kundenbedürfnisse» und unterstütze eine effizientere Zielerreichung. Lediglich eine leichte Verbesserung bewirke Supervision/Coaching nach Angaben eines kleineren Teils der Entscheidungsträgerinnen im direkten Kontakt und den

Beziehungen zu <Kunden>, in der Förderung der Professionalität der Mitarbeiterinnen, im Projektmanagement, in der Konzeptberatung und im Einfluss auf die Leistungsfähigkeit. Hin- gegen sagen die Teilnehmerinnen, dass Supervision/Coaching kaum eine externe Kontrolle übernehme und auch keine taugliche Strategieberatung sei (siehe Tabelle 54, S. 132). Setzt man nun die subjektiv wahrgenommene Qualitätsverbesserung durch Supervision/Coaching mit den Erwartungen an Supervision/Coaching (siehe Tabelle 31, S. 118) in Bezug, so stellt man fest, dass es eine deutliche Übereinkunft in der Bewertung der Konfliktbewältigung, der Zusammenarbeit, der Effizienz, der Weiterbildung, der Konzept- bzw. der Unternehmens- beratung und auch der Profitsteigerung gibt. An die letzten drei Qualitäten von Supervision/ Coaching (Konzept- bzw. Unternehmensberatung, Profitsteigerung) glaubt man jedoch nicht so. Hier könnte sich abbilden, dass Supervision/Coaching insgesamt vorab mit indirekten, <weicheren> Faktoren der Profitsteigerung zu tun hat, nämlich mit der Zusammenarbeit, d. h. im weiteren Sinn mit den arbeitsbezogenen Beziehungen bzw. Beziehungsklärungen, den Human Resources, den prozessualen Aspekten.

Gorgerat (2000) weist in seiner Diplomarbeit jedoch in einem anderen Kontext darauf hin, dass Beraterinnen mit «psychosozialer Ausbildung (...) in ihrer Tätigkeit fachlich gefes- tigt und vor den Kräften des Beratungswettbewerbs sehr gut geschützt sind» (Gorgerat, 2000, S. 90). Gorgerat führte dies in seiner Untersuchung auf die Zugehörigkeit zu <dieser strategi- schen Gruppe> zurück. Für die vorliegende Untersuchung könnte man die soziale Kompetenz und Performanz, auf welche in psychosozialen Ausbildungen besonders Wert gelegt wird, als Schlüsselqualifikation im <Umgang> mit Human Resources, sprich mit den Mitarbeiterinnen, sehen (siehe dazu 4.4, Qualitätsmanagement, Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, S. 48ff).

#### 9.4.4 *Verteilung der Inanspruchnahme von Supervision/Coaching*

Im Gesundheitswesen kennt man jede Art von Supervision/Coaching so wie sie in der Liste im Kapitel 8.1.1 aufgeführt sind. In der Verwaltung ist die Gruppensupervision fremd. Im Unterrichtswesen wird Teamsupervision, Organisationsberatung, Einzelcoaching und Prozesssupervision (Fallsupervision) zu gleichen Teilen genutzt; Einzelsupervision, Teamcoaching und Gruppensupervision hingegen fehlen. In der Industrie wird das Einzel- und Teamcoaching je zweimal angegeben, die Einzel- und Teamsupervision steht dieser Angabe mit je einer Nennung hinten nach. Im Verkehr wird lediglich je ein Einzel- und Teamcoaching und eine «Personalberatung» beansprucht, und im Gewerbe reduziert sich die Inanspruchnahme auf eine Einzelsupervision. Bei dieser Zusammenfassung fällt ausgesprochen auf, dass die Diskrepanz bezüglich der Inanspruchnahme zwischen den einzelnen Teilnehmerinnensegmenten gross ist. Diese scheint sich auch in der Bereitschaft der verschiedenen Segmente zur Teilnahme an der Studie wiederzuspiegeln. Welche Gründe für die unterschiedliche Inanspruchnahme von Supervision/Coaching eine Rolle spielen, wäre noch in weiteren Forschungsarbeiten herauszufinden. Auch müsste der Frage nachgegangen werden, ob das hier gezeichnete Bild von Inanspruchnahme repräsentativ ist.

#### 9.4.5 *Honorar und Honorarvereinbarungen mit Supervisorinnen/Coachinnen*

Das Honorar für eine Stunde Supervision/Coaching variiert enorm. Durch die Untersuchung wird eine Spannweite des Honorars pro Stunde von CHF 80.– bis CHF 1250.– festgestellt. Im Mittel beträgt das Honorar CHF 192.50 pro Stunde. Bei einem N von 9 muss davon ausgegangen werden, dass die Frage nach der Höhe des Honorars zu persönlich gewesen zu sein scheint, weshalb sich nur eine Minderheit der Teilnehmerinnen an der

Beantwortung dieser Frage beteiligte; dementsprechend sind die Angaben nicht repräsentativ. Der Stundenansatz liegt im Bereich des empfohlenen Stundenhonorars des Berufsverbandes für Supervision und Organisationsberatung der Schweiz (BSO) für Einzelsupervision/Coaching und Supervision mit Klein- und Grossgruppen (BSO-Richttarife 2001).

Betriebe aus dem Non-Profit-Bereich verfügen mehr als doppelt so häufig über ein Supervisions-/Coachingbudget als Betriebe im Profit-Bereich. Institutionen im Non-Profit-Bereich sind mehrheitlich Betriebe, die teilweise oder vollumfänglich durch die öffentliche Hand finanziert werden. Diese Institutionen müssen jeweils den entsprechenden Gremien wie Behörden, Vereinen usw. ein mehr oder weniger bindendes Jahresbudget vorlegen, welches durch diese genehmigt werden muss. Wenn Gelder für Supervision/Coaching garantiert vorhanden sein sollen, müssen diese auch eingeplant und bewilligt werden. Es ist zu vermuten, dass gerade dieser Umstand dazu führt, dass deshalb der Non-Profit-Bereich im Vergleich zum Profit-Bereich vermehrt über ein entsprechendes Supervisions- und Coachingbudget verfügt. Der Profit-Bereich kann hingegen bezüglich der Budgetplanung und der Ausgabenordnung viel flexibler reagieren.

Das Honorar richtet sich bei der überwiegenden Mehrheit nach der Forderung der Supervisorin/Coachin. In zweiter Linie wird nach branchenüblichen Ansätzen bezahlt, dann nach der Ausbildung der Supervisorin/Coachin, nach Vorgaben des Berufsverbandes und der Grösse des zu supervidierenden Teams. Alle anderen Kriterien, so wie sie in Tabelle 43, S. 124 aufgeführt werden, sind zu vernachlässigen. Es zahlt sich also unter Umständen aus, wenn sich eine künftige Supervisorin/Coachin jeweils vor den Honorarverhandlungen über den branchenüblichen Ansatz informiert und/oder sich über ihre Forderung im Klaren ist. Dazu wäre es dienlich, wenn die einschlägigen Berufsverbände über eine Liste der branchenüblichen Honorarleistungen verfügen würden.

## 10 AUSBLICK

### 10.1 Weiterführende Forschungsprojekte

Um Supervisions- und Coachingprozesse zu evaluieren und untereinander vergleichbar zu machen, bedarf es der Erarbeitung von operationalisierbaren Supervisions- und Coaching-Qualitätssicherungsverfahren. Dies könnte z. B. ein weiteres Forschungsprojekt sein. Die Validierung entsprechender Fragebogen (Erhebungsinstrumente) wäre nochmals eine eigene Forschungsarbeit. Als Grundlage könnten der Fragebogen und die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit herangezogen werden. Es könnte z. B. auch sinnvoll sein, dass ein Berufsverband der akademischen Supervisorinnen eine Forschungsabteilung bildet, die sich genau dieser Fragen im Rahmen eines Qualitätszirkels annimmt. Diese könnte als ständige Arbeitsgruppe verstanden werden und würde geeignete Instrumente entwickeln/oder zu entwickeln helfen, welche den Supervisions- und Coaching-Situationen angepasst wären. Somit könnte die tägliche Supervisions- und/oder Coaching-Arbeit der Supervisorinnen/Coachinnen wissenschaftlich besser erfasst und über dies hinaus im Sinne einer Kohorte, z. B. der Supervisions- und Coaching-Inanspruchnahme der öffentlichen Hand evaluiert werden.



## 10.2 Weitere Forschungsfragen

In Unternehmen mit Supervision und Coaching müsste das Bewusstsein für <übergeordnete> Forschungsprojekte geschaffen werden. Es sollten Forschungsprojekte gefördert werden, die nicht nur Forschung am eigentlich hergestellten Produkt betreiben, sondern auch die Erforschung des Qualitätsmanagements in den Mittelpunkt rücken – dazu gehört auch als Teil die Supervision und das Coaching. Insofern wäre es äusserst interessant zu wissen, was Unternehmen über <produkteferne> Forschung denken – so wie die vorliegende Arbeit aus Sicht der Betriebe verstanden werden könnte – und wie diese Unternehmen besser in Forschungsprojekte eingebunden werden könnten. So könnten z. B. über eine AUSFALLSTUDIE auch die Gründe für eine systematische Nicht-Teilnahme an Supervisions-/Coachingforschung untersucht werden. Über strukturierte Interviews und qualitative Auswertung der Daten könnten neue Erkenntnisse gewonnen werden, insbesondere zur Haltung gegenüber Supervision und Coaching. Diese sollten dann in neue Supervisions-/Coaching-Forschungsdesigns einfließen.

Des Weiteren sollten Forschungsprojekte der Frage nachgehen, wie den Branchensegmenten ohne Supervision und Coaching der Nutzen von Supervision und Coaching anhand der Praxis, der Theorie und der Forschung näher gebracht werden kann.

## 11 SCHLUSSBEMERKUNGEN

Einige Aussagen innerhalb der Studie bleiben gerade wegen des teilweise niedrigen N unsicher; einige wichtige Fragestellungen konnten nicht zur vollen Zufriedenheit beantwortet werden. Die vorliegende Studie kann als Pilotstudie für weitere Forschungsprojekte im Feld betrachtet werden.

Die Erarbeitung dieser Studie hat mir die Möglichkeit gegeben, mich mit der empirischen Forschung, einem kleinen und doch recht komplexen Teil der Wissenschaft im Rahmen des sozial-psychologischen Studiums mit Schwerpunkt Supervision/Organisationsentwicklung an der Vrije Universiteit Amsterdam eingehend zu befassen, d. h. praktische Erfahrung im Vorgehen und Erarbeiten von wissenschaftlichen Studien zu sammeln und eine umfangreiche Arbeit niederzuschreiben. Mit viel Spass, Freude und Neugierde habe ich diese Aufgabe angenommen und letztlich mit grosser Befriedigung und Ausdauer zu Ende geführt.

## 12 DANK

Ich danke allen, welche mich tatkräftig bei dieser Arbeit unterstützt haben, mir emotional beigestanden sind, für mich ein offenes Ohr gehabt haben und mir ein kritisches Feedback zukommen liessen. Die gemeinsame Auseinandersetzung hat mich inspiriert und war für mich eine echte Bereicherung.

Für meine engere Familie, meine Eltern, Geschwister und meinen Freundeskreis war ich oft nur beschränkt verfügbar. Ohne ihre diesbezügliche Rücksichtnahme und Verständnis hätte ich diese Arbeit nicht schreiben können; dafür möchte ich mich herzlich bedanken.

Namentlich möchte ich mich bei folgenden Personen bedanken:

Simone Seiler, lic. phil I, meine Lebenspartnerin, die mich ermuntert hat, das Supervisionsstudium an der Vrije Universiteit Amsterdam aufzunehmen und mir über die ganze Zeit hinweg eine wichtige Gesprächspartnerin blieb, meine Texte kritisch kommentierte und mich stets emotional und mit viel Geduld unterstützt hat.

Meinen drei Töchtern Leonora (4), Eliane (21) und Rahel (23), die viel Geduld zeigten, auch wenn ich manchmal deutlich weniger Zeit für sie hatte als üblich. Insbesondere unterstützten mich Rahel und Eliane tatkräftig beim Versand der Untersuchungsunterlagen und beim Daten erfassen bis tief in die Nacht hinein.

Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, der inhaltlich absolut spannende Vorlesungen hielt, mich dadurch geistig und emotional anregte und sich darüber hinaus an den Forschungsinteressen der Studierenden aktiv motivierend und in einer persönlich engagierten Weise einsetzte. Ich fühlte mich durch ihn in professioneller Weise emotional wie fachlich sehr gut unterstützt. Ihm sei an dieser Stelle ein ganz besonders herzlicher Dank ausgesprochen.

Felix Hanselmann, Soziologie-Student an der Universität Zürich, der mir in wissenschaftlichen Fragen ein wichtiger Gesprächspartner war. Er hat mir Programmsysteme zur statistischen Datenanalyse (SPSS) nähergebracht und mich tatkräftig bei der Auswertung der Daten unterstützt.

Jürg Weber, lic.phil I, der meine Arbeit als kritischer Leser kommentierte und mir wichtige Anregungen in sprachlicher und inhaltlicher Hinsicht zur definitiven Fertigstellung der Arbeit zukommen liess.

Dr. phil. Peter Rüesch, der mich in kniffligen Fragestellungen der Auswertung mit seinem Wissen und seiner Erfahrung unterstützt hat.

Dr. rer. nat. Olaf Tietje, Dipl.-Math., der mich in die Belange des Endnote einführte.

Allen sei ein ganz herzlicher Dank ausgesprochen.

### 13 LITERATURANGABEN

- Anders, S. (2002). *Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung im Coaching In: OSC 2/2002*. Leverkusen: leske + budrich.
- Biehal-Heimbürger, E. & Vogelauer, W. (1995). *Braucht eine Führungskraft Coaching?* Wien: TRIGON.
- Biographisches Institut & F. A. Brockhaus AG* (2001).
- Böning, U. (1989). Coaching. Zur Rezeption eines neuen Führungsinstruments in der Praxis. *in: Personalführung*, 1149-1151.
- Bortz, J. (1993). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Bourdieu, P. (1976). *Entwurf einer Theorie der Praxis*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bühl, A. & Zöfel, P. (2000). *SPSS, Version 10*. Amsterdam: Addison-Wesley.
- Deutsches Institut für Normung. (1992). *DIN ISO 8402: Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung - Begriffe, Entwurf März 1992*.
- Donabedian, A. (1966). Evaluating the Quality of Medical Care. *MMFQ*, S. 166-206.
- Dorsch. (1998). *Psychologisches Wörterbuch*. Bern: Huber.
- Fengler, M. (1987). *Entwicklung, Kontroversen und Herausforderungen in der Praxis der Supervision, Beiträge zur Supervision, Bd. 6*. Kassel: GhK-Studiengang Supervision.
- Flammer, A. (1990). *Erfahrung der eigenen Wirksamkeit*. Bern: Huber.
- Flick, U. H. (1991). *Alltagswissen über Gesundheit und Krankheit, Subjektive Theorien und soziale Repräsentationen*. Heidelberg: Asanger.
- Foucault, M. (1974). *Die Ordnung des Diskurses*. München: Hanser.
- Foucault, M. (1994). *Überwachen und Strafen*. Frankfurt a. M.: suhrkamp.

- Frehr, H.-U. (1993). *Total Quality Management*. München: Hanser.
- Frey, D. (1997). *Kognitive Theorien in der Sozialpsychologie, In: Sozialpsychologie, Frey/Greif, 4. Auflage*. Weinheim: Beltz.
- Friedrichs, J. (1990). *Methoden empirischer Sozialforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fuchs-Heinritz, W., Lautmann, R., Rammstedt, O. & Wienold, H. (1994). *Lexikon zur Soziologie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Geßner, A. (2000). *Coaching-Modelle zur Diffusion einer sozialen Innovation in der Personalentwicklung*. Frankfurt am Main: Lang.
- Gorgerat, J. P. (2000). *Strategische Gruppen im Markt für Supervision, Organisationsberatung und Coaching*. Unpublished Diplomarbeit, Universität Freiburg i. Ü., Freiburg i. Ü.
- Grawe, K. & Braun, U. (1994). Qualitätskontrolle in der Psychotherapiepraxis. *Zeitschrift für Klinische Psychologie*, 23, pp. 242-267.
- Groebe, N. & Scheele, B. (1982). *Einige Sprachregelungsvorschläge für die Erforschung subjektiver Theorien, In: Dann, H.D., et al. (Hrsg.), Analyse und Modifikation subjektiver Theorien von Lehrern, S. 13-39*. Konstanz.
- Heberer, M., Imark, P., Bogdan, B., Freiermuth, O., Hurlebaus, T., Juhasz, E. & Bodoky, A. (2002). Welche Kennzahlen braucht die Spitalführung. *Schweizerische Ärztezeitung*, 83(9).
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York.
- Hewstone, M. & Fincham, F. (1997). *Attributionstheorie und -forschung: Grundlegende Fragen und Anwendungen, In: Sozialpsychologie, Stroebe W. et al.* Berlin: Springer.
- Hitzler, R., Honer, A. & Maeder, C. (1994). *Expertenwissen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Hobbes, T. (1971, Nachdruck). Of power. In J. R. Champlin (Ed.), *Power* (pp. 69-77). New York: Atherton.
- Holloway, E. L. (1995). *Clinical supervision: a system approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kelley, H. H. (1967). *Attribution theory in social psychology*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kieser, A. & Kubicek, H. (1983). *Organisation*. Berlin: de Gruyter.
- Kirstein, H. (2001). *Was ich schon immer über die Balanced Scorecard wissen wollte.*: [www.deming.de/efqm/balanscore-1.html](http://www.deming.de/efqm/balanscore-1.html).
- Kluge, F. (1975). *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*. Berlin: de Gruyter.
- König, K. (1997). *Modernisierung von Staat und Verwaltung: Zum neuen öffentlichen Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Laireiter, A.-R. (1994). *Dokumentation psychotherapeutischer Fallverläufe*. Göttingen: Hogrefe.
- Laucken, U. (1974). *Naive Verhaltenstheorie*. Stuttgart: Klett.
- Loos, W. (1997). Coaching für Manager -Unter vier Augen. In G. R.-G. Fatzer, K. Loos, W. (Ed.), *Qualität und Leistung von Beratung*. Köln: EHP.
- Luhmann, N. (1992). *Beobachtungen der Moderne*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Märtens, M. & Möller, H. (1998). Zur Problematik der Supervisionsforschung: Forschung ohne Zukunft? *OSC*(3), S. 206.
- Matter, D. (2000). *Branchensegmente im Markt für Supervision, Organisationsberatung und Coaching*. Unpublished manuscript, Freiburg i. Ü.
- McHorney, e. a. (1994). *The MOS 36-Item Short-Form Health Survey (SF 36): III. Tests of Data Quality, Scaling Assumptions and Reliability Across Diverse Patient Groups.*: *Medical Care*, 32.

- Möller, H. (1996). *Prolegomena zu einer subjektwissenschaftlichen Supervisionsforschung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Möller, H. (2001). *Was ist gute Supervision*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Moscovici, M. S. (1981). On social representations. In J. P. Forgas (Ed.), *Social Cognition: perspectives on everyday understanding* (pp. 181-209). London: Academic Press.
- Petzold, H. G. (1988). *Integrative Bewegungs- und Leibtherapie*. Paderborn: Junfermann.
- Petzold, H. G. (1990). *Vorlesungen zur Sozialgerontologie I: Nonverbale Interaktion, II: Prinzipien der Organisationsentwicklung im Heimwesen, Vorlesungen auf dem Studientag von Pro Senectute Österreich, 7.12.1990*. Batschuns, Vorarlberg.
- Petzold, H. G. (1993a). *Integrative Therapie*. Paderborn: Junfermann.
- Petzold, H. G. (1993b). *Integrative Therapie, Ausgewählte Werke Bd. II, 2: Klinische Praxeologie*. Paderborn: Junfermann.
- Petzold, H. G. (1994a). *Integratives und Differenzielles Coaching - eine innovative Methodologie optimierungszentrierter Beratung*. Paper presented at the Vortrag auf der Zweiten Europäischen Tagung für Supervision "Coaching", veranstaltet von der Europäischen Akademie für Psychosoziale Gesundheit, Bozen, Meran.
- Petzold, H. G. (1996). *Die normierende Kraft der Leitbilder und Qualitätsstandard -ein Diskussionsbeitrag*.: DGSv aktuell (2).
- Petzold, H. G. (1998). *Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung*. Paderborn: Junfermann.
- Petzold, H. G. (2002). *Supervision? - "Die gibt man, die 'nimmt' man doch nicht" - "Führen das kann man oder lernt es nie!"*. Available: [FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://FPI-Publikationen.de/materialien.htm) - POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für Psychosoziale Gesundheit.



- Petzold, H. G. (Ed.). (2000). *Wissenschaftsbegriff, Erkenntnistheorie und Theoriebildung der "Integrativen Therapie" und ihrer biopsychosozialen Praxis*.  
Düsseldorf/Hückeswagen: Europäische Akademie für Psychosoziale Gesundheit.
- Petzold, H. G., et al. (1994b). Mut zur Bescheidenheit. In R. L. Standhardt, C., (Ed.), *Zur Tat befreien. Gesellschaftspolitische Perspektiven der TZI-Gruppenarbeit* (pp. 311f).  
Mainz: Matthias Grünewald.
- Petzold, H. G., Rodriguez-Petzold, F. & Sieper, J. (1996). *"Supervisorische Kultur" und Transversalität -Grundkonzepte Integrativer Supervision*, . Düsseldorf: Fritz Perls Institut.
- Petzold, H. G., Rodriguez-Petzold, F. & Sieper, J. (1997). Supervisorische Kultur und Transversalität, Grundkonzepte Integrativer Supervision Teil II. *Integrative Therapie* (4), 472-511.
- Rappe-Giesecke, K. (1994). *Supervision*. Berlin: Springer.
- Recht, P. (1995). *Grundzüge des Total Quality Management (TQM) im Krankenhaus*. Unpublished manuscript, Bielefeld.
- Rüdiger, N. & Schmidt, J. (1998). Qualitätssicherung in der Psychotherapie und psychosozialen Versorgung. In H. Laireiter A.-R & Vogel (Ed.) (pp. 51). Tübingen: dgvt Verlag.
- Scharnbacher, K. & Kiefer, G. (1996). *Kundenzufriedenheit*. München: Oldenbourg.
- Schein, E. H. (1969). *Process consultation, Reading*, ( Vol. 1): Addison Wesley.
- Schein, E. H. (1987). *Process consultation* ( Vol. 2). Reading: Addison Wesley.
- Schreyögg, A. (1992). *Supervision ein integratives Modell*. Paderborn: Junfermann.
- Schreyögg, A. (1994a). Coaching und seine potentiellen Funktionen. In H. Pühl (Ed.), *Handbuch der Supervision 2* (pp. 173f). Berlin: Edition Marhold.
- Schreyögg, A. (1994b). *Supervision Didaktik & Evaluation*. Paderborn: Junfermann.

- Schreyögg, A. (1995). *Coaching -eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt: Campus.
- Schreyögg, A. (1998). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, 3. Auflage*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schreyögg, A. (2000). Coaching als innovative Massnahme der Personalentwicklung, In: *OSC(1/2000)*, 4.
- Schütz, A. (1971). *Begriffs- und Theoriebildung in den Sozialwissenschaften*. Den Haag: Nijhoff.
- Seghezzi, H. D. (1996). *Integriertes Qualitätsmanagement*. München: Hanser.
- Six, B. (1997). *Attribution, In: Sozialpsychologie*. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Stahel, W. A. (1995). *Statistische Datenanalyse*. Braunschweig/Wiesbaden: Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH.
- Steffan, A. & Petzold, H. G. (2000). *Das Verhältnis von Theorie, Forschung und Qualitätsentwicklung in der Integrativen Therapie*. Paper presented at the Stellungnahme der "Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit" zum 4. Kolloquium für die Charta-Verfahren "Integrative Therapie", "Integrative Leib- und Bewegungstherapie" und für die "Integrative Kinder- und Jugendlichenpsychotherapie".
- Stiltz, F. (1996). *Coaching als Personalfunktion. Betrachtungen und Reflektionen. Visionen und Konzepte. Projekte und Erfahrungen, Vortrag auf dem 2. Handelsblatt Personal-Kongress 'Personal im 21. Jahrhundert', 18.-19. September 1996*. Unpublished manuscript, München.
- Storrer, H. H. (1995). *Einführung in die mathematische Behandlung der Naturwissenschaften II*. Basel: Birkhäuser.

- Stroebe, W. (1997). *Sozialpsychologie*. Berlin: Springer.
- Strzysch, M. & Weiss, J., et al. (1998, 6. neu bearbeitete Auflage). *Meyers Taschenlexikon*. Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG.
- Uehlinger, K. & von Allmen, W. (1999). *TQM live -Ganzheitliche Unternehmensführung durch Total Quality Management*. Kilchberg: SmartBooks Publishing AG.
- Volk, H. (1996). Coaching dient der Persönlichkeitsentwicklung. *io Management*, 81-82.
- Weigand, W. (1998). Praxisnahe Supervisionsforschung: Felder, Design, Ergebnisse  
Vorwort. In: Berker, P., Buer, F. *Schriften aus der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V.;1*.
- Werner, A. & Hennch, C. (1998). *Evaluation von Stationsteam-Supervision in der Inneren Medizin, Supervisionskonzepte und Praxis im Klinikkontext*. Frankfurt a. M.: C. Hennch, A. Werner & G. Bergmann.
- Wiemann, J. M. (1985). *Interpersonal control and regulation in conversation*. In: R.L. Street and J.N. Capella (eds), *Sequence and Pattern in Communicative Behaviour*. London: Arnold.
- Wittern, J. O., Daniels, J., Keltermann, U. & Nolte, K. (1986). *Supervision im Rahmen der Psychologie*. Berlin: Referat auf dem 5. Kongress für klinische Psychologie und Psychotherapie.
- Wolter, O. (2000). *TQM Scorecard*. München: Hanser.

## 14 ANHANG ZUR ERHEBUNG

### 14.1 Begleitschreiben

Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam, Faculty of Human Movement Sciences

Thomas Disler  
Markus-Strasse 12  
CH-8006 Zürich

Fa

Zürich,

#### **Forschungsprojekt SUPERVISION/COACHING**

Sehr geehrte Damen und Herren

Seit einiger Zeit bereite ich ein Forschungsprojekt zum Thema AKZEPTANZ UND EFFIZIENZ VON SUPERVISION/COACHING vor. Ich möchte Sie im Folgenden über das Ziel der vorliegenden Untersuchung und den Inhalt der Studie informieren. Die Untersuchung läuft an der Fakultät für Gesundheitswesen der Freien Universität Amsterdam und wird von Herrn Prof. Dr. Dr. Hilarion Petzold begleitet. Es handelt sich um ein Forschungsprojekt im Rahmen meiner Diplomarbeit des STUDIENGANGES SUPERVISION/ORGANISATIONSENTWICKLUNG.

Das Forschungsvorhaben besteht im Wesentlichen aus drei Teilen. Zum einen sollen auf der Basis systematischer Befragungen Entscheidungskriterien für oder gegen Supervision/Coaching bei Einzelpersonen und Teams aus Sicht der Vorgesetzten (Entscheidungsträger/-innen) erfasst werden. Zum andern sollen Einschätzungen über die Effizienz von Supervision und Coaching gewonnen werden. Und drittens sollen unterschiedliche Arbeitsbereiche (Industrie, Gewerbe, Dienstleistung, Verwaltung, Gesundheit u. a. m) miteinander verglichen werden.

Ich bin an einer guten Zusammenarbeit mit Ihrer Einrichtung interessiert und hoffe auf Ihre Unterstützung zum Gelingen dieses Forschungsvorhabens. Hierzu bitte ich Sie, den beiliegenden standardisierten Erhebungsbogen auszufüllen. Falls Sie keine Supervision/kein Coaching in Ihrer Einrichtung haben, bitte ich Sie, die Fragen trotzdem zu beantworten. Sie werden dabei gezielt durch den Fragebogen geführt. Die Umfrage ist anonymisiert. Ich bitte Sie, den ausgefüllten Fragebogen bis spätestens 10. Oktober 2001 mit beiliegendem Briefumschlag an mich zurückzusenden.

Zum Dank für Ihre Mitarbeit bin ich gerne bereit, Ihnen unsere Forschungsergebnisse in Form einer Zusammenfassung auf Ihren Wunsch zuzustellen. Hierfür senden Sie mir die vorbereitete Antwortkarte.

Für Fragen stehe ich Ihnen selbstverständlich jederzeit gerne zur Verfügung. Wenn Sie mir eine Nachricht auf den Telefonbeantworter (Tb) hinterlassen, rufe ich Sie gerne zurück.

Mit freundlichen Grüßen

Thomas Disler  
Supervisor, Coach  
Diplomand, Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam

Beilagen: - Empfehlungsschreiben  
- Fragebogen  
- frankierter Briefumschlag  
- Antwortkarte

Natel 076 348 28 52 / Tel./Tb. Praxis 01 262 88 88 / Tel. privat 01 350 62 25 Fax 01 350 62 27  
E-Mail: [t.disler@bluewin.ch](mailto:t.disler@bluewin.ch)

## 14.2 Empfehlung der Vrije Universiteit Amsterdam

Faculteit der Bewegingswetenschappen

Datum: 11-Jun-01

Telefax: 020-4448509

Bijlage(n):

Ons kenmerk: PDBO/2001

Telefoon: 020-4448460

Postadres: Van der Boechorststraat 9, 1081 BT Amsterdam



*vrije* Universiteit *amsterdam*

### **Empfehlung-** to whom it may concern

Hiermit bitten wir Sie, Herrn Thomas Disler, Zürich, bei der von ihm im Rahmen seiner Diplomarbeit durchgeführten Untersuchung zum Thema Coaching/Supervision zu unterstützen. Die Untersuchung wird vom Unterzeichnenden begleitet.

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'A. Petzold'.

Univ. Prof. Dr. Dr. Hilarion Petzold  
Zentrum für IBT

## 14.3 Fragebogen

Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam, Faculty of Human Movement Sciences  
Thomas Disler, Studiengang: Supervision/Organisationsentwicklung

### AKZEPTANZ UND EFFIZIENZ VON SUPERVISION UND COACHING

#### ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN VON INSTITUTIONEN/ORGANISATIONEN ZUR AUSWAHL IHRER SUPERVISOREN/SUPERVISORINNEN UND COACHS

Codierung: **ganzes Antwortfeld leer gelassen = 99**  
**Frage beantwortet mit Ja/Nein= 0/1**  
**Trifft nicht zu 0, trifft zu 1**

#### 1. Fragen zum Träger Ihrer Institution/Organisation

(mehrere Antworten möglich)

recfo11

- 1.1 Rechtsform:  a) gemeinnütziger Verein  d) öffentlich rechtlich  
 b) Stiftung  e) Aktiengesellschaft  
 c) GmbH  f) andere, welche.....

konfe12

- 1.2 konfessionell:  a) konfessionslos  c) kath.  
 b) evang.  d) andere, nämlich.....

sitz13

- 1.3 Mit Sitz in einem Ort mit :  a) < als 10'000 Einw.  b) 10'000 - 15'000 Einw.  
 c) 15'001 - 80'000Einw.  d) > als 80'000 Einw.

#### 2. Fragen zur Institution/Organisation

##### 2.1 Ihre Institution/Organisation gehört:

privoe21 1-4

- 1) zur Privatwirtschaft  2) zu einem staatlichen Betrieb  
 3) staatl. subventionierter Privatbetrieb  4) anderes, nämlich.....

##### 2.2 Ihre Institution/Organisation deckt folgendes Segment ab?

segmen22 1-6

- 1) Verwaltung (z. B. öffentliche Verwaltung, Landesverteidigung, Polizei, Feuerwehr)  
 2) Industrie (z. B. chemische Industrie, Herstellung von Kunstfasern, Sprengstoffen)  
 3) Gesundheits- und Sozialwesen (z. B. Spitäler, Kliniken, Praxen, Wohnheime)  
 4) Unterrichtswesen (z. B. Kindergärten, Vor- und Grundschule, weiterführende Schulen)  
 5) Verkehr (z. B. Eisenbahnverkehr, Schiffs- und Flugfahrt, Taxibetriebe)  
 6) Gewerbe (z. B. Kredit-, Versicherungsgewerbe)  
 7) anderes, nämlich.....

##### 2.3 Wie viele Mitarbeiter/-innen beschäftigt Ihre Institution/Organisation?

(in der Schweiz)

anzma23

aa) Grösse des Gesamtbetriebes: Anzahl Personen ca.....Zahl.....  
Total Stellenprozent (z. B. 370%=400%, auf ganze Stellen runden).....Zahl.....%

bb) Grösse Ihrer Abteilung/Ihres Teams, welche/welches Supervision/Coaching beansprucht  
(und über welche/welches Sie diesen Fragebogen ausfüllen)?

c Anzahl Personen ca.....Zahl.....

d Total Stellenprozent (auf ganze Stellen runden).....Zahl.....%

### 3. Fragen an Ihre Person

#### 3.1 Welches Geschlecht haben Sie?

geschl31 0/1

männlich  weiblich

#### 3.2 Wie alt sind Sie?

alter32 1-6

1  bis 20                      2  zwischen 21 und 30                      3  zwischen 31 und 40  
4  zwischen 41 und 50                      5  zwischen 51 und 60                      6  älter als 60

#### 3.3 Ihre Ausbildung? (mehrere Antworten möglich)

ausbi33 0/1 a-d

a  abgeschlossene Berufsausbildung                      c  Fachhochschule  
b  Universitätsstudium                      d  andere, nämlich.....

#### 3.4 Wie ist Ihre gegenwärtige berufliche Stellung? (mehrere Antworten möglich)

beste34 0/1 a-f

a  angestellt in der eigenen Kapitalgesellschaft (z. B. AG, GmbH)  
b  als Direktor/-in, Prokurist/-in, Chefbeamter/Chefbeamtin, Abteilungsmanager/-in,  
Geschäftsleiter/-in  
c  im mittleren und unteren Kader (z. B. als Bürochef/-in, Dienstchef/-in, Filialleiter/-in,  
Gruppenleiter/-in, Vorarbeiter/-in, Werkstattchef/-in)  
d  als Angestellte/-r, Arbeiter/-in, Praktikant/-in  
e  selbständig (z. B. in Gruppenpraxis, im eigenen Geschäft)  
f  andere Stellung, nämlich:.....

#### 3.5 Wie lange sind Sie schon in dieser Funktion oder Position?

dauer35

Anzahl Jahre ca (z. B. 3Jahr 4Monate=3Jahre, auf ein ganzes Jahr runden).....Zahl.....

#### 3.6 Für wie viele Mitarbeiter/-innen sind Sie zuständig?

mazu36

a Direkt: Anzahl Personen ca.....Zahl.....

b Gesamthft: Anzahl Personen ca.....Zahl.....

#### 3.7 Was sind die Qualifikationen Ihrer Mitarbeiter/-innen?

quama37

aca.....Zahl.....%                      ohne abgeschlossene Ausbildung  
bca.....Zahl.....%                      Berufslehre, Vollzeit-Berufsschule (z. B. Handelsschule)  
cca.....Zahl.....%                      Lehrkräfteseminarien (z. B. Kindergarten, Primarschule)



dca.....Zahl.....% Höhere Fach- und Berufsausbildung (z. B. eidg. Fachausweis, eidg. Fach- oder Meisterdiplom, Höhere kaufmännische Gesamtschule (HKG), Technikerschule TS)  
 eca.....Zahl.....% Fachhochschule (inklusive Nachdiplom)  
 fca.....Zahl.....% Universität, Hochschule (inklusive Nachdiplom)  
 gca.....Zahl.....% andere, nämlich.....  
 hca.....Zahl.....% andere, nämlich.....  
 Gesamtsumme 100%

**3.8 Haben Sie persönlich Erfahrung mit Supervision/Coaching?**

perfa38 perfa38a 01

Ja  Nein

0/1 a-m Falls Ja (mehrere Antworten möglich)

- a  Einzelsupervision
- b  Gruppensupervision
- c  Organisationsberatung (OE)
- d  nehme aktuell selbst Supervision
- e  gebe selbst Supervision
- f  kenne ich von der Ausbildung
- g  anderes, nämlich.....
- h  Coaching
- i  Teamsupervision
- j  andere, nämlich.....
- k  habe einmal Supervision genommen
- l  habe darüber gelesen
- m  habe darüber gehört

**3.8.1 Ihre Erfahrung ist/war?**

rfa38 1-6

1  sehr positiv 2  positiv 3  eher positiv 4  eher negativ 5  negativ 6  sehr negativ

**3.9 Wie würden Sie Supervision/Coaching für sich selbst definieren?**

(kurze Beschreibung)

defs39a.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**3.9.1 Welche Definition von Supervision/Coaching, die eingangs formuliert wurden, trifft für Ihr Verständnis zu? (nur eine Antwort ankreuzen)**

defs39b 1-4

1  Nummer 1 2  Nummer 2 3  Nummer 3 4  Nummer 4

**4. Fragen über die Supervision/das Coaching**

verfa41 0/1 a-h

**4.1 Welche Verfahren sind Ihnen im Bereich Supervision/Coaching bekannt?**

(mehrere Antworten möglich)

- a  keine
- b  integrative
- c  psychodramatische
- d  Mischform
- e  systemische
- f  gestalttherapeutische
- g  psychoanalytische
- h  andere, nämlich.....

**4.2 Welche Supervisions-, bzw. Coachingansätze bevorzugen Sie?**(sehen Sie 4.1)  
(benennen Sie diese)

bevosc42

.....  
.....

**4.3 Wird in Ihrer Institution/Organisation Supervision/Coaching in Anspruch genommen?**

anspr43 0/1

Ja  Nein

Falls Ja (mehrere Antworten möglich) 0/1 a-l

- |                                                |                                           |                                               |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Einzelsupervision     | <input type="checkbox"/> Einzelcoaching   | <input type="checkbox"/> Fallsupervision      |
| <input type="checkbox"/> Teamsupervision       | <input type="checkbox"/> Teamcoaching     | <input type="checkbox"/> Gruppensupervision   |
| <input type="checkbox"/> Organisationsberatung | <input type="checkbox"/> Personalberatung | <input type="checkbox"/> andere, nämlich..... |

Falls Nein

Sie denken darüber nach  kommt für Sie gar nicht in Frage  bis jetzt nicht überlegt

**4.3.1 Wurde in Ihrer Institution/Organisation in den letzten Jahren eine Institutions-/ Organisationsanalyse, –entwicklung oder- beratung durchgeführt?**

oebe43 0/1

Ja  Nein

oebe43a

aFalls Ja, Jahr ca.....

**Falls in Ihrer Institution/Organisation weder Supervision noch Coaching in Anspruch genommen wird, bitte ich Sie, noch Punkt 4.4 auszufüllen, danach zu Punkt 4.21 vorzurücken und die Fragen bis Punkt 7 zu beantworten. Danke!**

**4.4 Was kann Ihrer Ansicht nach Supervision/Coaching leisten?**

(mehrere Antworten möglich)

leist44 0/1 a-l

- |                                                         |                                              |                                                |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Qualitätssicherung/-steigerung | <input type="checkbox"/> Konfliktbewältigung | <input type="checkbox"/> Teamentwicklung       |
| <input type="checkbox"/> Weiterbildung                  | <input type="checkbox"/> Burnout-Prophylaxe  | <input type="checkbox"/> Personalentwicklung   |
| <input type="checkbox"/> Organisationsentwicklung       | <input type="checkbox"/> Effizienzsteigerung | <input type="checkbox"/> Profitsteigerung      |
| <input type="checkbox"/> Unternehmensberatung           | <input type="checkbox"/> Prozessberatung     | <input type="checkbox"/> anderes, nämlich..... |

**4.5 Haben alle Mitarbeiter/-innen Supervision oder ein Coaching?**

suma45 0/1

Ja  Nein

aWelche haben (z. B. Angestellte, Vorgesetzte)?

.....  
.....

bWelche haben nicht (z. B. Praktikanten/-innen, Angestellte)?

.....  
.....

**4.6 Wird in Ihrer Institution Supervision/Coaching durch interne Kräfte durchgeführt?**

intkr46 0/1

Ja  Nein

Wenn Ja, welcher Anteil wird durch interne Fachkräfte abgedeckt?

aca.....Zahl.....% (übrige Prozente werden durch externe geleistet)

**4.7 Gibt es für Ihre Mitarbeiter/-innen eine Pflicht zu Supervision/Coaching?**

pfli47 0/1

Ja, für pfli47aca.....Zahl.....%  Nein

Falls Ja in den Bereichen: (mehrere Antworten möglich)

b Produktion (z. B. Arbeiter/-innen, Angestellte)

c Arbeit mit Klienten/-innen, Patienten/-innen

d im unteren und mittleren Kader (z. B. Bürochef/-in, Dienstchef/-in, Gruppenchef/-in),  
Vorarbeiter/-in,

e oberes Kader (z. B. Direktor/-in, Prokurist/-in, Chefbeamter/Chefbeamtin)

f anderes, nämlich.....

**4.8 Wie gross ist der Anteil der Mitarbeiter/-innen, die freiwillig Supervision/Coaching in Anspruch nehmen?**

frei48

insgesamt ca.....Zahl.....%

frei48a 0/1  unbekannt

**4.9 Nehmen Ihre Mitarbeiter/-innen (zusätzlich) ausserhalb des Institutionsangebotes Supervision/Coaching wahr?**

auss49 0-3

0 Ja auss49a ca.....Zahl.....% Mitarbeiter/-innen

1 Nein

2 unbekannt

3 anderes, nämlich.....

**4.10 Welcher Anteil (in Prozenten) der Supervision/des Coachings findet innerhalb der Arbeitszeit statt?**

inn411

zu ca.....Zahl.....%

**4.11 Die Supervision/das Coaching findet statt (mehrere Antworten möglich)**

find411 0/1 a-c

a in den Räumen der Institution

b in den Räumen des Supervisors/der Supervisorin/des Coach

c anderes, nämlich.....

**4.12 Die Kosten für die Supervision/das Coaching werden getragen**

(mehrere Antworten möglich)

kost412 0/1 a-c

koszahl a-c

a durch Ihre Institution zu ca.....Zahl.....%

b durch die Teilnehmer/-innen zu ca.....Zahl.....%

c durch andere, zu ca.....Zahl.....%

#### 4.13 Gibt es ein vorgegebenes Budget für externe Supervisions- und Coachingkräfte?

budg413 0/1

0  Ja

Wie gross ist dieses pro Person? budg413a ca. Fr.....Zahl.....jährlich

1  Nein

#### 4.14 Ihre Institution zahlt für 60 Minuten Supervision/Coaching?

zahl414a

zahl414b

von ca. Fr....Zahl..... bis ca. Fr.....Zahl.....

#### 4.14.1 Die Höhe des Honorars richtet sich nach (mehrere Antworten möglich)

hon4141 0/1 a-f

a  den Vorgaben des Berufsverbandes für Supervisoren/Supervisorinnen/Coachs

b  der Ausbildung/Qualifikation des Supervisors/der Supervisorin oder des Coach

c  dem branchenüblichen Ansatz

d  der Grösse des zu supervidierenden Teams/der Gruppe

e  der Forderung des Supervisors/der Supervisorin/des Coach

f  anderes, nämlich.....

#### 4.15 Wie gehen Sie vor, wenn Sie für Ihre Institution einen Supervisor/eine Supervisorin/einen Coach suchen? (mehrere Antworten möglich)

vorg415 0/1 a-i

Ich

a  greife auf der Institution bekannte Supervisoren/Supervisorinnen/Coachs zurück

b  wende mich an den Berufsverband der Supervisoren/Supervisorinnen/Coachs  
(z. B. DBDSv, BSO, DGSV) andere, Name:.....

c  wende mich an ein Ausbildungsinstitut, Name:.....

d  beauftrage die Betroffenen selbst zu suchen

e  erkundige mich bei Kollegen/Kolleginnen und/oder anderen Institutionen

f  suche im Internet

g  suche im Telefonbuch

h  suche in Fachzeitschrift

i  anderes, nämlich.....

#### 4.16 Bei der Auswahl des Supervisors/der Supervisorin/des Coach lege ich Wert auf (mehrere Antworten möglich)

wert416 0/1 a-j, 1-4

1

2

3

4

a Auftreten/Stil  sehr wichtig  eher wichtig  eher nicht wichtig  gar nicht wichtig

b Führungserfahrung  sehr wichtig  eher wichtig  eher nicht wichtig  gar nicht wichtig

c Berufserfahrung  sehr wichtig  eher wichtig  eher nicht wichtig  gar nicht wichtig

d Erfahrung im speziellen Berufsfeld  sehr wichtig  eher wichtig  eher nicht wichtig  gar nicht wichtig

e methodische Ausrichtung  sehr wichtig  eher wichtig  eher nicht wichtig  gar nicht wichtig

f Alter  sehr wichtig  eher wichtig  eher nicht wichtig  gar nicht wichtig

g Falls Alter «sehr wichtig» oder «wichtig», welches Alter ca.?.....

h) Ich bitte Sie um eine kurze Begründung:.....  
.....

i) Geschlecht  sehr wichtig  eher wichtig  eher nicht wichtig  gar nicht wichtig

j) Falls Geschlecht «sehr wichtig» oder «wichtig», bitte ich Sie um eine kurze Begründung:  
.....  
.....

**4.17 Wie läuft die Vorauswahl des Supervisors/der Supervisorin/des Coach ab?**  
(mehrere Antworten möglich)

vora417 0/1 a-e

- a  Vorgespräch bei Ihnen d  Vorgespräch bei den zu supervidierenden Mitarbeiter/-innen  
b  Vorauswahl durch Sie e  Vorauswahl durch die zu supervidierenden Mitarbeiter/-innen  
c  anderes, nämlich .....  
.....

**4.18 Wie erfolgt die Wahl des Supervisors/der Supervisorin/des Coach?**

wahl418a 1-4

durch:

- 1  die Leitung 3  die zu supervidierenden Mitarbeiter/-innen  
2  gemeinsam 4  anderes, nämlich.....

wahl418b 1-3 nach:

- 1  einem Vorgespräch 3  einer Probesitzung  
2  anderes, nämlich.....

**4.19 Führen Sie Gespräche mit dem Supervisoren/der Supervisorin/dem Coach?**

gesp419 0/1

0  Ja 1  Nein

gesp419 0/1 a-d

Falls Ja (mehrere Antworten möglich)

- a  vor der Auftragsvergebung  
b  während dem Supervisionsprozess  
c  nach dem Supervisionsprozess zur Auswertung  
d  anderes, nämlich.....

**4.20 Welche Vereinbarung treffen Sie mit dem Supervisoren/der Supervisorin/dem Coach? (mehrere Antworten möglich)**

vere420 0/1 a-g

- a  Anzahl Supervisionsstunden  
b  Festlegung der Auftragsdauer  
c  Sitzungsdauer  
d  Sitzungsort  
e  Honorar  
f  Ziele  
g  anderes, nämlich.....

**4.20.1 Diese Vereinbarungen treffen Sie**

vere4201 0/1

0  mündlich 1  schriftlich

#### 4.21 In welchen Bereichen kann oder konnte Supervision, Coaching eine Qualitätsverbesserung bewirken?

qual421 0/1 a-y, 1-5

Falls Sie in Ihrer Institution keine Supervision/kein Coaching haben bzw. über keine Erfahrung verfügen: Welche Erwartungen haben Sie bezüglich Supervision/Coaching?

|                                                                            | Starke Verbesserung      | Verbesserung             | Keine Veränderung        | Verschlechterung         | Starke Verschlechterung  |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Erwartung auf der Mitarbeiter/-innenebene (intern)</b>                  |                          |                          |                          |                          |                          |
| a Kommunikation                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b Arbeitsklima                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c Konfliktbewältigung                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d Effizienz der Arbeitsabläufe                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e Kooperation                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f Professionalität                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g Leistungsbereitschaft                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h Leistungsfähigkeit                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i Strategieberatung                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j Konzeptberatung                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k Projektmanagement                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| l Führungssupport                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| m Persönlichkeitsentwicklung                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| n externe Kontrolle                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| o Weiterbildungseffekt                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| anderes nämlich:                                                           |                          |                          |                          |                          |                          |
| p.....                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| q.....                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| r.....                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Erwartung auf der Klienten/-innen- und Kunden/-innen-Ebene (extern)</b> |                          |                          |                          |                          |                          |
| s Umgang mit «Kunden»                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| t Verständnis für «Kundenbedürfnisse»                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| u Kontakt/Beziehungen zu «Kunden»                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| v effiziente Zielerreichung                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| anderes nämlich:                                                           |                          |                          |                          |                          |                          |
| w.....                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| x.....                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| y.....                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**4.22 Werten Sie die Supervision/das Coaching aus?**

ausw422 0/1

0  Ja 1  Nein

ausw422 0/1 a-f

Falls Ja (mehrere Antworten möglich)

- a  nach 3 Monaten
- b  nach 12 Monaten
- c  am Ende des Auftrages
- d  nach 6 Monaten
- e  nach vertraglicher (mündl. oder schriftl.) Vereinbarung
- f  anderes, nämlich.....

**4.22.1 Wie schnell sollte sich ein Erfolg einstellen?**

erf4221 1-6

- 1  nach 1 Sitzung
- 2  nach 5 Sitzungen
- 3  innerhalb der vereinbarten Auswertungsperiode (siehe vorherige Frage)
- 4  anderes, nämlich.....
- 5  nach 3 Sitzungen
- 6  nach 10 oder mehr Sitzungen

**4.22.2 Welche Faktoren zeigen, dass die Supervision/das Coaching erfolgreich war?**

(mehrere Antworten möglich)

fac4222 0/1 a-f

- a  vereinbartes Ziel wurde erreicht
- b  Probleme wurden erkannt
- c  Probleme wurden besprochen, durchgearbeitet
- d  Umsetzung des Besprochenen im Alltag
- e  gute Atmosphäre in der Supervision/im Coaching
- f  anderes, nämlich.....

**4.22.3 Wer erhält Kenntnis vom Resultat?**

ken4223 0/1 a-c

- a  bleibt zwischen Einzelperson/Team/Abteilung, welche/s Supervision/Coaching bekommt
- b  Vorgesetzte, nämlich (z. B. Geschäftsleitung).....
- c  andere, nämlich.....

**4.22.3.1 In welcher Form werden die Ergebnisse/Resultate mitgeteilt?**

fo42231 0/1 a-c

- a  schriftlich c  mündlich
- b  anderes, nämlich.....

**5. Zu welchen Bereichen des Fragebogens würden sie gerne noch etwas hinzufügen? Was?**

ergae5.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**6. Welche Bereiche sind Ihrer Meinung nach nicht erwähnt worden?**

berezu6.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**7. Sind Sie am Ergebnis dieser Studie interessiert?**

ergeb7 0/1

0  Ja

Bitte füllen Sie beiliegende Antwortkarte aus, legen Sie diese in ein Couvert zusammen mit einem frankierten Briefumschlag und senden Sie diesen an:

**Thomas Disler, Markus-Strasse 12, 8006 Zürich**

1  Nein

**Bemerkungen**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Ich danke Ihnen herzlich für Ihre Geduld und Offenheit bei der Beantwortung der Fragen und für Ihren Beitrag an der Supervisionsforschung.**

**Thomas Disler**  
Supervisor, Coach  
Diplomand, Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam

Zürich, 31.08.2001

Natel 076 348 28 52 / Tel./Tb. Praxis 01 262 88 88 / Tel. privat 01 350 62 25 Fax 01 350 62 27  
E-Mail: t.disler@bluewin.ch



## 14.4 Anleitung zum Ausfüllen des Fragebogens

Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam, Faculty of Human Movement Sciences  
Thomas Disler, Studiengang: Supervision/Organisationsentwicklung

### Anleitung zum Ausfüllen des Fragebogens

Sehr geehrte Damen und Herren

**Der beiliegende Fragebogen zum Thema AKZEPTANZ UND EFFIZIENZ VON SUPERVISION UND COACHING richtet sich an (potentielle) Entscheidungsträger über Supervision und Coaching. Falls Sie nicht in dieser (potentiellen) Funktion stehen, bitte ich Sie, sämtliche Untersuchungsunterlagen an die entsprechende Person oder Abteilung (z. B. Vorgesetzte, Personalabteilung) weiterzuleiten.**

Die vorliegende Anleitung zum Fragebogen, «EINE STUDIE ÜBER SUPERVISION UND COACHING» soll Ihnen das Ausfüllen erleichtern und ein einheitliches Vorgehen aller an dieser Studie Beteiligten (420 Institutionen/Organisationen) garantieren.

**Ich bitte Sie deshalb, den nachfolgenden Text aufmerksam durchzulesen.**

Falls in Ihrer Institution weder Supervision noch Coaching beansprucht wird, bitte ich Sie, den Fragebogen trotzdem auszufüllen; sie werden gezielt durch den Fragebogen geführt und brauchen in diesem Fall nicht alle Fragen zu beantworten.

Die Definitionen über Supervision und Coaching am Ende dieser Einführung soll Ihnen den Einstieg ins Thema erleichtern. Im Verlaufe der Erhebung werde ich nochmals auf diese Definitionen zurückkommen.

Das Ausfüllen des Fragebogens beansprucht ungefähr 20-30 Minuten Zeit (Resultat des Pretests).

Fragen, bei denen Sie mehrere Antworten geben können, sind mit einem entsprechenden Hinweis versehen (*mehrere Antworten möglich*); bei diesen Fragen müssen Sie eingangs immer zuerst die Frage mit Ja oder Nein beantworten. Bei allen anderen Fragen ist nur eine Antwort zulässig. Bitte beantworten Sie alle Fragen.

Neben Supervision und Coaching finden in Institutionen eigentliche Organisationsanalysen (OA), -beratungen (OB) und -entwicklungen (OE) statt. Die vorliegende Studie befasst sich explizit mit Supervision und Coaching und schliesst (globale) Organisationsanalysen, -beratungen und -entwicklungen aus. Ich bitte Sie, dies bei Ihren Antworten zu beachten. Selbstverständlich beinhalten Supervisions- und Coachingprozesse immer auch Elemente von OA, OB und OE.

Die beiden Begriffe SUPERVISION/COACHING werden im Fragebogen gleichzeitig verwendet. Dies heisst nicht, dass Supervision und Coaching gleichbedeutend sind. Um Ihnen die

Unterscheidung zwischen Supervision und Coaching zu erleichtern, stelle ich je zwei Definitionen von Coaching und Supervision, Nummer 1-4 vor (Sie werden anschliessend den Fragebogen nach den für Sie am ehesten zutreffenden Verständnis von Supervision/Coaching ausfüllen).

## **Definitionen**

### *Coaching:*

- 1) ist Beratung von Führungskräften im Sinne eines Dialoges «über Freud und Leid im Beruf» (Schreyögg, 1998, S.62), sie schliesst Organisationsentwicklung und – Veränderung mit ein und fördert das «Selbstmanagement»..
- 2) ist Beratung von Einzelnen und Teams meist in Führungspositionen (ist Supervision für Führungskräfte), schliesst individuelle Unterstützung bei Problembewältigung und persönliche Beratung ein.

### *Supervision*

- 3) ist eine Beratungsform in Arbeitsfeldern, die das Funktionieren von Systemen optimieren soll. Supervision hat einen Weiterbildungsaspekt, ist kommunikativ, soll unterstützen und entlasten, ist theoriegeleitet und in der Praxis verschränkt, generiert Theorien aus der Praxis, wendet Interventionsmethoden und -techniken an und deckt unbewusste individuelle und gruppale Mechanismen auf.
- 4) «Supervision ist eine sozialwissenschaftlich fundierte Beratung und Begleitung von Fachleuten durch Fachleute..., ist eine interdisziplinär begründete Methode zur Optimierung zwischenmenschlicher Beziehungen und Kooperation..., ist ein interaktionaler Prozess in dem die Beziehungen zwischen personalen und sozialen Systemen bewusst, transparent und damit veränderbar gemacht werden mit dem Ziel, die personale, soziale und fachliche Kompetenz und Performanz der supervisierten Person durch die Rückkoppelung und Integration von Theorie und Praxis zu erhöhen und weiterhin eine Steigerung der Effizienz bei der supervisierten Institution im Sinne ihrer Aufgabenstellung zu erreichen. Diese Aufgaben selbst müssen reflektiert und gegebenenfalls den Erfordernissen der, 'relevanten Umwelt' entsprechend verändert werden». (Petzold, 1998, S.21, 456)

**Und nun wünsche ich Ihnen, dass für Sie das Ausfüllen des Fragebogens anregend ist und danke Ihnen herzlich für Ihre Bereitschaft, an der Studie mitzuwirken.**

## **14.5 Deckblatt zum Rückversand des Fragebogens**

Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam, Faculty of Human Movement Sciences

Thomas Disler  
Markus-Strasse 12  
CH-8006 Zürich

**Deckblatt für die Retournierung des ausgefüllten Fragebogens**  
(Passt in den beiliegenden frankierten C5-Briefumschlag mit Fenster)

Natel 076 348 28 52 / Tel./Tb. Praxis 01 262 88 88 / Tel. privat 01 350 62 25 Fax 01 350 62 27  
E-Mail: [t.disler@bluewin.ch](mailto:t.disler@bluewin.ch)

## 14.6 Antwortkarte

Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam,- Faculty of Human Movement Sciences

Thomas Disler  
Markus-Strasse 12  
CH-8006 Zürich

### Antwortkarte

(mehrere Antworten möglich, Antwortkarte passt in C5-Couvert mit Sichtfenster)

- Ja, ich bin/wir sind am Studienergebnis interessiert. Bitte senden sie uns eine Zusammenfassung. Ein adressiertes und frankiertes Antwortcouvert liegt bei.
  
- Ich bin/wir sind voraussichtlich an einer persönlichen Vorstellung der Untersuchung interessiert. Bitte nehmen sie mit uns zum gegebenen Zeitpunkt Kontakt auf:  
(der ausgefüllte Fragebogen liegt der Antwortkarte bei)

Firmenstempel:

Name der Kontaktperson.....  
Telefon.....  
Fax.....  
E-Mail:.....

Ort, Datum.....

eingegangen am (wird vom Empfänger ausgefüllt).....

Natel 076 348 28 52 / Tel./Tb. Praxis 01 262 88 88 / Tel. privat 01 350 62 25 Fax 01 350 62 27  
E-Mail: t.disler@bluewin.ch

## 14.7 Erinnerungsschreiben

Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam, Faculty of Human Movement Sciences

Thomas Disler  
Markus-Strasse 12  
8006 Zürich

Fa

Zürich, 20.09.2001

### **ERINNERUNGSSCHREIBEN**

Studie AKZEPTANZ UND EFFIZIENZ VON SUPERVISION UND COACHING

Sehr geehrte Damen und Herren

Anfang September haben Sie Unterlagen zur Studie AKZEPTANZ UND EFFIZIENZ VON SUPERVISION UND COACHING erhalten, wobei ich Sie gebeten habe, an der anonymisierten Studie teilzunehmen.

Einige von Ihnen haben bereits ihren Fragebogen zurückgesandt. Weil die Studie anonym ist, verfüge ich über keine Kontrolle wer den Fragebogen ausgefüllt hat und wer (noch) nicht. Deshalb richte ich erneut die dringende Bitte an Sie, **an der Studie teilzunehmen und den Fragebogen bis 10. Oktober 2001** ausgefüllt, an mich zurück zu senden. Sollten Sie die Unterlagen nicht mehr zur Hand haben, bin ich gerne bereit, Ihnen diese nochmals zuzustellen. In diesem Fall bitte ich Sie, mir dieses Blatt unter Angabe Ihrer Adresse umgehend zu faxen oder zurück zu senden.

Sofern Sie nicht bereits den Fragebogen zurückgesandt haben, hoffe ich, dass Sie an der Studie teilnehmen werden. Nur wenn sich möglichst alle Adressaten an der Studie beteiligen, können relevante Aussagen gewonnen werden.

Eine Studie persönlich durchzuführen (auch wenn die fachliche Unterstützung einer Universität gewährleistet ist), ist sehr aufwändig und gestaltet sich um so erfreulicher, je höher der Rücklauf der Fragebogen ist.

Allen, welche sich an der Studie bis heute durch das Ausfüllen und Retournieren des Fragebogens aktiv beteiligt haben und diesen, die sich noch beteiligen werden, möchte ich an dieser Stelle herzlich danken.

Für Fragen stehe ich Ihnen gerne jederzeit zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Thomas Disler  
Supervisor, Coach  
Diplomand, Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam

wünsche die Studienunterlagen an folgende Adresse: .....  
.....  
.....

Natel 076 348 28 52 / Tel./Tb. Praxis 01 262 88 88 / Tel. privat 01 350 62 25 Fax 01 350 62 27  
E-Mail: t.disler@bluewin.ch

## 15 ANHANG ZUR AUSWERTUNG

### 15.1 Aufstellung der im Fragebogen deklarierten <Andere Antworten>

| fbnummer | Variablen | Kategorie | Aussage                                                                           |
|----------|-----------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 9        | recfo11   | f         | Einzelfirma (EF)                                                                  |
| 14       |           |           | Praxis (EF)                                                                       |
| 16       |           |           | Genossenschaft                                                                    |
| 20       |           |           | Genossenschaft                                                                    |
| 32       |           |           | Zweckverband                                                                      |
| 35       |           |           | Einzelfirma                                                                       |
| 36       |           |           | selbstständig Erwerbender (EF)                                                    |
| 37       |           |           | Zahnarzt Praxis(EF)                                                               |
| 38       |           |           | Genossenschaft                                                                    |
| 45       |           |           | Einzelfirma                                                                       |
| 47       |           |           | Einzelfirma                                                                       |
|          | konfe12   | d         |                                                                                   |
| 36       |           |           | orthodox                                                                          |
| 46       |           |           | ökumenisch                                                                        |
| 49       |           |           | andere                                                                            |
| 1        | privoe21  | 4         | Schule                                                                            |
| 8        |           |           | Gemeinde                                                                          |
| 10       |           |           | Gemeinde                                                                          |
| 37       |           |           | Arzt                                                                              |
| 46       |           |           | eigenständiger Verein                                                             |
| 2        | segmen22  | 7         | Risikokapital<br>Beteiligungsgesellschaft                                         |
| 4        |           |           | Wald, Schutz, Beratung,<br>Bewirtschaftung                                        |
| 11       |           |           | Bank                                                                              |
| 24       |           |           | Beratung Finanzholding                                                            |
| 35       |           |           | Beschäftigung Invalider und<br>Langzeitarbeitsloser                               |
| 38       |           |           | Bank                                                                              |
| 46       |           |           | Bildungs- u.<br>Politisierungsarbeit von und<br>mit Frauen                        |
| 47       |           |           | Unternehmens-,<br>Entwicklungs- und<br>Coachingangebot,<br>deckt diverse Segmente |



|       |                 |   |                                                                                                                                 |
|-------|-----------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                 |   |                                                                                                                                 |
| 12    | ausbi33         | d | Fachdiplom                                                                                                                      |
| 13    |                 |   | IAP Heimleiterausbildung<br>HSV                                                                                                 |
| 35    |                 |   | Werkmeisterschule                                                                                                               |
| 43    |                 |   | Höhere Fachschule                                                                                                               |
| 1     | beste34         | f | Schulleiter Sekundarlehrer                                                                                                      |
| 4     |                 |   | Kreisförster                                                                                                                    |
| 7     |                 |   | Friedensrichterin                                                                                                               |
| 19    |                 |   | Gerichtspräsident                                                                                                               |
| 28    |                 |   | Schulleiter der<br>Gesamtschulen                                                                                                |
| 33    |                 |   | HR-Management (Stab)<br>Personalberatung                                                                                        |
| 43    |                 |   | Schulleiter                                                                                                                     |
| 3     | quama37         | g | Matura und IT-<br>Weiterbildung                                                                                                 |
| 12    |                 |   | in Ausbildung (Berufslehre)                                                                                                     |
| 43    |                 |   | Berufsschullehrer im<br>Gesundheitswesen                                                                                        |
| 21    | quama37         | h | ungelehrt                                                                                                                       |
|       |                 |   |                                                                                                                                 |
| ----- | perfa38 0/1 a-m | g | -----                                                                                                                           |
| ----- | perfa38 0/1 a-m | j | -----                                                                                                                           |
| 7     | Verfa41 0/1 a-h | i | Mediation                                                                                                                       |
| 25    |                 |   | Mediation                                                                                                                       |
|       |                 |   |                                                                                                                                 |
| 2     | bevosc42        |   | persönlicher Stil<br>«Mischform» aus pers.<br>«Führungsstil» und<br>formellen Prozessen-,<br>Budget-, Strategieent-<br>wicklung |
|       |                 |   | Mediation                                                                                                                       |
| 9     |                 |   | gestalttherapeutische                                                                                                           |
| 13    |                 |   | Mischform                                                                                                                       |
| 14    |                 |   | systemisch                                                                                                                      |
| 24    |                 |   | systemisch                                                                                                                      |
| 25    |                 |   | systemische, Mediation<br>waren angenehm                                                                                        |
| 26    |                 |   | systemische                                                                                                                     |
| 29    |                 |   | systemische                                                                                                                     |
| 33    |                 |   | Rollencoaching,<br>Teamentwicklung                                                                                              |
| 34    |                 |   | Mischform /systemisch                                                                                                           |
| 36    |                 |   | integrative und Mischform                                                                                                       |
| 43    |                 |   | Mischform mit<br>Organisationsbezug                                                                                             |
| 44    |                 |   | integrative                                                                                                                     |

|       |         |   |                                                                       |
|-------|---------|---|-----------------------------------------------------------------------|
| 46    |         |   | Mischform                                                             |
| 47    |         |   | systemische                                                           |
| 33    | anspr43 | c | Teamentwicklung in der Linie                                          |
| 1     | Suma45  | a | Lehrpersonen IF, Fallsupervision, zur Zeit keine Supervision für alle |
| 3     |         |   | Vorgesetzte, gewisse Abteilungen, qualifizierte Sachbearbeiter/innen  |
| 6     |         |   | alle spez. in Pflege und Erziehung sowie Sozialamt, Amtsvormundschaft |
| 13    |         |   | Fachschaften mit qualifiziertem Personal                              |
| 15    |         |   | fallabhängig, nicht personenabhängig                                  |
| 17    |         |   | Vorgesetzte, Linienchefs                                              |
| 26    |         |   | alle, die Anfrage melden                                              |
| 29    |         |   | Vorgesetzte                                                           |
| 34    |         |   | v.a. Teams im Sozialbereich                                           |
| 36    |         |   | Angestellte                                                           |
| 39    |         |   | Vorgesetzte                                                           |
| 43    |         |   | Schulteam                                                             |
| 46    |         |   | es gibt keine Angestellten und Vorgesetzten                           |
| 3     | suma45  | b | alle Anderen                                                          |
| 6     |         |   | ausser Aushilfen, Hauswirtschaftküche Administration wenig            |
| 13    |         |   | Stundenlohnangestellte                                                |
| 17    |         |   | übrige                                                                |
| 23    |         |   | keine                                                                 |
| 29    |         |   | Angestellte                                                           |
| 39    |         |   | Stellvertreter                                                        |
| 43    |         |   | Sekretariat, Buchhaltung, Hauswirtschaft                              |
| 26    | pfli47  | f | in Ausbildung                                                         |
| 43    |         |   | Berufsschulteam                                                       |
| ----- | auss49  | 3 | -----                                                                 |
| 2     | find411 | c | in den Beteiligungsgesellschaften                                     |
| 3     |         |   | extern, Seminarzentren                                                |
| 7     |         |   | Schulen                                                               |
| 15    |         |   | ausserhalb                                                            |
| 26    |         |   | Ausbildungsplätzen                                                    |
| 33    |         |   | externe Kursräume                                                     |
| 39    |         |   | Zusammenzug mit anderen                                               |

|    |          |   |                |
|----|----------|---|----------------|
|    |          |   | Berufskollegen |
|    | hon4141  |   |                |
| 54 | segmen22 | 7 | Carreisen      |

## 15.2 Datenqualität: Fehlende Werte, Boden- und Deckenwerte

**Tabelle 79:** Verteilung der Antworten auf fehlende Werte (missings/Fehler) und niedere und höchste Werte

| <b>Fragenummer</b> | <b>Fehlende Werte</b> | <b>Niedrigster Wert</b> | <b>Höchster Wert</b> |
|--------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Recfo11            | 1.9                   |                         |                      |
| Konfe12            | 18.5                  |                         |                      |
| Sitz13             | 3.7                   |                         |                      |
| Privoe21           | 1.9                   |                         |                      |
| Segmen22           | 0                     |                         |                      |
| Anzma23A           | 11.1                  |                         |                      |
| Anzma23B           | 24.1                  |                         |                      |
| Anzma23C           | 35.2                  |                         |                      |
| Anzma23D           | 42.6                  |                         |                      |
| Ausbi33            | 1.9                   |                         |                      |
| Beste3435          | 0                     |                         |                      |
| Dauer              | 0                     |                         |                      |
| Mazu36A            | 9.3                   |                         |                      |
| Mazu36B            | 24.1                  |                         |                      |
| Quama37A           | 64.8                  |                         |                      |
| Quama37B           | 24.1                  |                         |                      |
| Quama37C           | 85.2                  |                         |                      |
| Quama37D           | 53.7                  |                         |                      |
| Quama37E           | 79.6                  |                         |                      |
| Quama37F           | 61.1                  |                         |                      |
| Perfa38            | 0                     |                         |                      |
| Rfa38              | 46.3                  |                         |                      |
| Defs39B            | 27.8                  |                         |                      |
| Verfa41A           | 9.3                   |                         |                      |
| Verfa41B           | 9.3                   |                         |                      |
| Verfa41C           | 9.3                   |                         |                      |
| Verfa41D           | 9.3                   |                         |                      |

|          |      |  |  |
|----------|------|--|--|
| Verfa41E | 9.3  |  |  |
| Verfa41F | 9.3  |  |  |
| Verfa41G | 9.3  |  |  |
| Verfa41H | 9.3  |  |  |
| Anspr43  | 7.4  |  |  |
| Anspr43A | 9.3  |  |  |
| Anspr43B | 9.3  |  |  |
| Anspr43C | 9.3  |  |  |
| Anspr43D | 9.3  |  |  |
| Anspr43E | 9.3  |  |  |
| Anspr43F | 9.3  |  |  |
| Anspr43G | 9.3  |  |  |
| Anspr43H | 9.3  |  |  |
| Anspr43I | 9.3  |  |  |
| Anspr43J | 9.3  |  |  |
| Anspr43K | 9.3  |  |  |
| Anspr43L | 7.4  |  |  |
| Oebe43   | 11.1 |  |  |
| Oebe43A  | 70.4 |  |  |
| Leist44A | 20.4 |  |  |
| Leist44B | 20.4 |  |  |
| Leist44C | 20.4 |  |  |
| Leist44D | 20.4 |  |  |
| Leist44E | 20.4 |  |  |
| Leist44F | 20.4 |  |  |
| Leist44G | 20.4 |  |  |
| Leist44H | 20.4 |  |  |
| Leist44I | 20.4 |  |  |
| Leist44J | 20.4 |  |  |
| Leist44K | 20.4 |  |  |
| Leist44L | 20.4 |  |  |
| Suma45   | 42.6 |  |  |
| Intkr46  | 44.4 |  |  |
| Intkr46A | 88.9 |  |  |

|            |      |      |      |
|------------|------|------|------|
| Pfli47     | 44.4 |      |      |
| Pfli47A    | 87   |      |      |
| Pfli47B    | 44.4 |      |      |
| Pfli47C    | 44.4 |      |      |
| Pfli47D    | 44.4 |      |      |
| Pfli47E    | 44.4 |      |      |
| Pfli47F    | 44.4 |      |      |
| Freiw48A   | 77.8 |      |      |
| Freiw48B   | 51.9 |      |      |
| Auss49     | 51.9 |      |      |
| Auss49A    | 92.6 |      |      |
| Inn410     | 66.7 |      |      |
| Find411    | 57.4 |      |      |
| Kost412    | 55.6 |      |      |
| KoszahA    | 68.5 |      |      |
| KoszahB    | 94.4 |      |      |
| KoszahC    | 94.4 |      |      |
| Budg413    | 48.1 |      |      |
| Budg413A   | 88.9 |      |      |
| Zahl414    | 83.3 |      |      |
| Hon4141    | 61.1 |      |      |
| Vorg415    | 55.6 |      |      |
| Wert416A   | 51.9 | 3.7  | 20.4 |
| Wert416B   | 51.9 | 9.3  | 38.5 |
| Wert416C   | 51.9 | 22.2 | 25.9 |
| Wert416D   | 51.9 | 1.9  | 20.4 |
| Wert416E   | 51.9 | 1.9  | 13   |
| Wert416F   | 51.9 | 9.3  | 11.1 |
| Vora417    | 53.7 |      |      |
| Wahl418A   | 53.7 |      |      |
| Wahl418B   | 64.8 |      |      |
| Gesp419    | 53.7 |      |      |
| Vere420A-F | 55.6 |      |      |
| Vere420G   | 57.4 |      |      |

|             |      |      |      |
|-------------|------|------|------|
| Vere4204201 | 57.4 |      |      |
| Qual421A    | 31.5 | 5.6  | 42.6 |
| Qual421B    | 33.3 | 11.1 | 35.2 |
| Qual421C    | 33.3 | 13   | 38.9 |
| Qual421D    | 37   | 14.8 | 29.6 |
| Qual421E    | 35.2 | 13   | 37   |
| Qual421F    | 40.7 | 5.6  | 31.5 |
| Qual421G    | 38.9 | 9.3  | 33.3 |
| Qual421H    | 40.7 | 3.7  | 31.5 |
| Qual421I    | 44.4 | 1.9  | 35.2 |
| Qual421J    | 40.7 | 5.6  | 27.8 |
| Qual421K    | 44.4 | 9.3  | 27.8 |
| Qual421L    | 40.7 | 11.1 | 37   |
| Qual421M    | 38.9 | 5.6  | 46.3 |
| Qual421N    | 51.9 | 11.1 | 37   |
| Qual421O    | 40.7 | 9.3  | 37   |
| Qual421S    | 46.3 | 9.3  | 31.5 |
| Qual421T    | 46.3 | 9.3  | 29.6 |
| Qual421U    | 48.1 | 7.4  | 25.9 |
| Qual421V    | 55.6 | 5.6  | 25.9 |
| Qual421W    | 94.4 | 1.9  | 5.6  |
| Ausw422     | 35.2 |      |      |
| Erf4221     | 40.7 | 5.6  | 20.4 |
| Fac4222A-F  | 35.2 |      |      |
| Ken4223A-C  | 37   |      |      |
| Fo42231A-C  | 42.6 |      |      |
| Ergeb7      | 13   |      |      |

### 15.3 Kurzbegründung zur Nicht-Teilnahme

| Blattnummer | Aussage                                                                                                                                      |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1           | Adresse unbekannt                                                                                                                            |
| 2           | nicht interessiert                                                                                                                           |
| 3           | aus Zeitgründen nicht in der Lage den Fragebogen auszufüllen                                                                                 |
| 4           | wir sind am Forschungsprojekt nicht interessiert                                                                                             |
| 5           | die Gemeinde weist eine Einwohnerzahl von knapp 500 auf; die meisten Fragen in ihrem Fragebogen sind für diese Erwaltungsform nicht relevant |
| 6           | aus Altersgründen habe ich mich beruflich zurückgezogen, Praxis aufgegeben                                                                   |
| 7           | von unserer Firma hat zur Zeit niemand Zeit sich mit diesem Fragebogen zu beschäftigen bedingt durch die Ereignisse in den USA               |
| 8           | Firma ist im Moment und bis auf weiteres nicht aktiv                                                                                         |
| 9           | Momentan an einem solchen Projekt nicht interessiert                                                                                         |
| 10          | Stiftung aufgelöst                                                                                                                           |
| 11          | wir verzichten auf eine Teilnahme an der Umfrage                                                                                             |
| 12          | leider können wir ihnen bei ihrer Arbeit nicht behilflich sein                                                                               |
| 13          | Sorry, keine Zeit                                                                                                                            |
| 14          | nicht interessiert                                                                                                                           |
| 15          | leider können wir ihnen bei diesem Forschungsprojekt nicht behilflich sein                                                                   |
| 16          | (...) und möchten ihnen mitteilen, dass wir an ihrem Projekt nicht mitarbeiten wollen (...)                                                  |
| 17          | es ist uns nicht möglich, den beigelegten Erhebungsbogen auszufüllen                                                                         |
| 18          | Die Daten die sie von uns wünschen sind zu sensibel um diese anonym weiterzugeben                                                            |
| 19          | mein Mann ist am 14.5. verstorben, die Fa betreibt er seit 10 Jahren nicht mehr                                                              |



|    |                                                                                                                                                                                                 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20 | sorry, wir haben wirklich keine Zeit, den Fragebogen auszufüllen                                                                                                                                |
| 21 | der Fragebogen kann nicht ausgefüllt werden infolge Abwesenheit                                                                                                                                 |
| 22 | möchte an der Studie nicht teilnehmen                                                                                                                                                           |
| 23 | unsere Organisation sowie unsere Betriebsgrösse entsprechen in keiner Weise den von ihnen anvisierten Befragungen                                                                               |
| 24 | als kleinere Bank sind wir zur Zeit bestrebt, die Gesamtorganisation unserer Bank zu überarbeiten; aus diesem Grund konnten wir ihren Fragebogen nicht abschliessend ausfüllen                  |
| 25 | leider ist unser Betrieb viel zu klein (1-Frau-Betrieb), um bei ihrer Umfrage mitzumachen                                                                                                       |
| 26 | es gibt keine Supervision in unserer Firma                                                                                                                                                      |
| 27 | leider müssen wir ihnen mitteilen, dass wir – als Betrieb – zu klein sind, als dass sie aus unseren Informationen nützliche Daten erhalten könnten                                              |
| 28 | das Thema ist sehr aktuell und interessant; leider verfügen wir derzeit nicht über genügend Zeitressourcen, um an dieser Studie teilnehmen zu können                                            |
| 29 | kein Interesse                                                                                                                                                                                  |
| 30 | Adresse unbekannt                                                                                                                                                                               |
| 31 | Adresse unbekannt                                                                                                                                                                               |
| 32 | Adresse unbekannt                                                                                                                                                                               |
| 33 | Adresse unbekannt                                                                                                                                                                               |
| 34 | Schule gibt es nicht mehr                                                                                                                                                                       |
| 35 | an unserer Schule gibt es weder regelmässig Supervision noch Coaching; zudem befindet sich der Schulleiter im Bildungsurlaub; aus diesen Gründen werden wir uns nicht an der Umfrage beteiligen |
| 36 | leider trifft ihr Thema nicht auf uns zu, weshalb ich ihnen den Fragebogen unausgefüllt zurück schicke                                                                                          |
| 37 | kein Interesse                                                                                                                                                                                  |
| 38 | leider fehlt uns die Zeit, dieses umfangreiche <Werk> zu ergänzen                                                                                                                               |
| 39 | habe praktisch keine Erfahrung, weder mit Supervision noch mit Coaching; sind eine kleine Firma im Dienstleistungssektor                                                                        |
| 40 | ein-Mann-AG mit Umsatz unter Fr. 200'000.-/Jahr; Mitmachen sinnlos!                                                                                                                             |
| 41 | sorry, habe keine Zeit und mein Geschäft ist viel zu klein                                                                                                                                      |

|    |                                                                                                                                            |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 42 | leider ist es uns nicht möglich, Ihr Fragebogen auszufüllen; wir müssen uns an Erhebungen vom Kanton beteiligen                            |
| 43 | die Institution wurde aufgehoben                                                                                                           |
| 44 | bedauern, liegt weit ausserhalb unseres Tätigkeitsbereiches                                                                                |
| 45 | ..., dass wir uns ausserstande sehen, Ihre Fragen zu beantworten: Supervision oder Coaching in Ihrem Sinne führen wir keine durch          |
| 46 | Einmannbetrieb, nicht interessiert, keine Supervision, kein Coaching                                                                       |
| 47 | ohne Angabe zurückgesandt                                                                                                                  |
| 48 | bitte keine Unterlagen mehr schicken!!                                                                                                     |
| 49 | da unsere Transportfirma nur einen Chauffeur beschäftigt, sehe ich den Sinn zum Ausfüllen dieses Fragebogens nicht ein (zu hoch gegriffen) |
| 50 | ich kann aus zeitlichen Gründen ihren Fragebogen nicht ausfüllen                                                                           |
| 51 | wir sind nur eine kleine Institution; das Ausfüllen des Fragebogens ist für unsere Grösse nicht relevant                                   |
| 52 | wir haben leider keine Zeit                                                                                                                |
| 53 | Struktur des Betriebes ist nicht geeignet für den Fragenbogen                                                                              |

## 15.4 Ausdruck der SPSS Datenanalyse

Nachfolgend kann der Output über wesentliche Teile der Datenanalyse nachgeschlagen werden. Die Abkürzungen z. B. recfo11a entsprechen den Kodierungen im Fragebogen.

### 15.4.1 Output Frequencies

**RECFO11A**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 51        | 94.4    | 96.2          | 96.2               |
|         | trifft zu       | 2         | 3.7     | 3.8           | 100.0              |
|         | Total           | 53        | 98.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 1         | 1.9     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**RECFO11B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 50        | 92.6    | 94.3          | 94.3               |
|         | trifft zu       | 3         | 5.6     | 5.7           | 100.0              |
|         | Total           | 53        | 98.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 1         | 1.9     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**RECFO11C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 52        | 96.3    | 98.1          | 98.1               |
|         | trifft zu       | 1         | 1.9     | 1.9           | 100.0              |
|         | Total           | 53        | 98.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 1         | 1.9     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**RECFO11D**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 27        | 50.0    | 50.9          | 50.9               |
|         | trifft zu       | 26        | 48.1    | 49.1          | 100.0              |
|         | Total           | 53        | 98.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 1         | 1.9     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**RECFO11E**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 43        | 79.6    | 81.1          | 81.1               |
|         | trifft zu       | 10        | 18.5    | 18.9          | 100.0              |
|         | Total           | 53        | 98.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 1         | 1.9     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**RECFO11F**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 42        | 77.8    | 79.2          | 79.2               |
|         | trifft zu       | 11        | 20.4    | 20.8          | 100.0              |
|         | Total           | 53        | 98.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 1         | 1.9     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**KONFE12A**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 9         | 16.7    | 20.9          | 20.9               |
|         | trifft zu       | 34        | 63.0    | 79.1          | 100.0              |
|         | Total           | 43        | 79.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 11        | 20.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**KONFE12B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 38        | 70.4    | 88.4          | 88.4               |
|         | trifft zu       | 5         | 9.3     | 11.6          | 100.0              |
|         | Total           | 43        | 79.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 11        | 20.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**KONFE12C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 39        | 72.2    | 90.7          | 90.7               |
|         | trifft zu       | 4         | 7.4     | 9.3           | 100.0              |
|         | Total           | 43        | 79.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 11        | 20.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**KONFE12D**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 41        | 75.9    | 93.2          | 93.2               |
|         | trifft zu       | 3         | 5.6     | 6.8           | 100.0              |
|         | Total           | 44        | 81.5    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 10        | 18.5    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**SITZ13A**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 22        | 40.7    | 42.3          | 42.3               |
|         | trifft zu       | 30        | 55.6    | 57.7          | 100.0              |
|         | Total           | 52        | 96.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 2         | 3.7     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**SITZ13B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 51        | 94.4    | 98.1          | 98.1               |
|         | trifft zu       | 1         | 1.9     | 1.9           | 100.0              |
|         | Total           | 52        | 96.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 2         | 3.7     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**SITZ13C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 41        | 75.9    | 78.8          | 78.8               |
|         | trifft zu       | 11        | 20.4    | 21.2          | 100.0              |
|         | Total           | 52        | 96.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 2         | 3.7     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**SITZ13D**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 42        | 77.8    | 80.8          | 80.8               |
|         | trifft zu       | 10        | 18.5    | 19.2          | 100.0              |
|         | Total           | 52        | 96.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 2         | 3.7     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**PRIVOE21**

|         |                                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | zur Privatwirtschaft               | 23        | 42.6    | 43.4          | 43.4               |
|         | zu einem staatlichen Betrieb       | 27        | 50.0    | 50.9          | 94.3               |
|         | staatlich subventionierter Betrieb | 2         | 3.7     | 3.8           | 98.1               |
|         | anderes                            | 1         | 1.9     | 1.9           | 100.0              |
|         | Total                              | 53        | 98.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                                 | 1         | 1.9     |               |                    |
| Total   |                                    | 54        | 100.0   |               |                    |

**SEGMEN22**

|       |                              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Verwaltung                   | 19        | 35.2    | 35.2          | 35.2               |
|       | Industrie                    | 7         | 13.0    | 13.0          | 48.1               |
|       | Gesundheits- und Sozialwesen | 11        | 20.4    | 20.4          | 68.5               |
|       | Unterrichtswesen             | 8         | 14.8    | 14.8          | 83.3               |
|       | Verkehr                      | 3         | 5.6     | 5.6           | 88.9               |
|       | Gewerbe                      | 6         | 11.1    | 11.1          | 100.0              |
|       | Total                        | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

ANZMA23A

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1     | 2         | 3.7     | 4.2           | 4.2                |
|         | 2     | 4         | 7.4     | 8.3           | 12.5               |
|         | 3     | 1         | 1.9     | 2.1           | 14.6               |
|         | 4     | 5         | 9.3     | 10.4          | 25.0               |
|         | 6     | 3         | 5.6     | 6.3           | 31.3               |
|         | 7     | 1         | 1.9     | 2.1           | 33.3               |
|         | 8     | 1         | 1.9     | 2.1           | 35.4               |
|         | 10    | 1         | 1.9     | 2.1           | 37.5               |
|         | 11    | 1         | 1.9     | 2.1           | 39.6               |
|         | 12    | 1         | 1.9     | 2.1           | 41.7               |
|         | 13    | 1         | 1.9     | 2.1           | 43.8               |
|         | 15    | 1         | 1.9     | 2.1           | 45.8               |
|         | 16    | 1         | 1.9     | 2.1           | 47.9               |
|         | 20    | 3         | 5.6     | 6.3           | 54.2               |
|         | 30    | 2         | 3.7     | 4.2           | 58.3               |
|         | 35    | 2         | 3.7     | 4.2           | 62.5               |
|         | 38    | 1         | 1.9     | 2.1           | 64.6               |
|         | 40    | 5         | 9.3     | 10.4          | 75.0               |
|         | 52    | 1         | 1.9     | 2.1           | 77.1               |
|         | 60    | 2         | 3.7     | 4.2           | 81.3               |
|         | 61    | 1         | 1.9     | 2.1           | 83.3               |
|         | 100   | 1         | 1.9     | 2.1           | 85.4               |
|         | 130   | 1         | 1.9     | 2.1           | 87.5               |
|         | 500   | 1         | 1.9     | 2.1           | 89.6               |
|         | 550   | 1         | 1.9     | 2.1           | 91.7               |
|         | 800   | 1         | 1.9     | 2.1           | 93.7               |
|         | 950   | 1         | 1.9     | 2.1           | 95.8               |
|         | 3500  | 1         | 1.9     | 2.1           | 97.9               |
|         | 7000  | 1         | 1.9     | 2.1           | 100.0              |
|         | Total | 48        | 88.9    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 6         | 11.1    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**ANZMA23B**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 40    | 1         | 1.9     | 2.4           | 2.4                |
|         | 90    | 1         | 1.9     | 2.4           | 4.9                |
|         | 100   | 3         | 5.6     | 7.3           | 12.2               |
|         | 120   | 1         | 1.9     | 2.4           | 14.6               |
|         | 200   | 3         | 5.6     | 7.3           | 22.0               |
|         | 250   | 1         | 1.9     | 2.4           | 24.4               |
|         | 300   | 2         | 3.7     | 4.9           | 29.3               |
|         | 350   | 1         | 1.9     | 2.4           | 31.7               |
|         | 400   | 4         | 7.4     | 9.8           | 41.5               |
|         | 500   | 1         | 1.9     | 2.4           | 43.9               |
|         | 600   | 1         | 1.9     | 2.4           | 46.3               |
|         | 639   | 1         | 1.9     | 2.4           | 48.8               |
|         | 700   | 2         | 3.7     | 4.9           | 53.7               |
|         | 900   | 1         | 1.9     | 2.4           | 56.1               |
|         | 1100  | 2         | 3.7     | 4.9           | 61.0               |
|         | 1200  | 1         | 1.9     | 2.4           | 63.4               |
|         | 1300  | 1         | 1.9     | 2.4           | 65.9               |
|         | 1600  | 1         | 1.9     | 2.4           | 68.3               |
|         | 2200  | 1         | 1.9     | 2.4           | 70.7               |
|         | 2500  | 2         | 3.7     | 4.9           | 75.6               |
|         | 2600  | 1         | 1.9     | 2.4           | 78.0               |
|         | 2768  | 1         | 1.9     | 2.4           | 80.5               |
|         | 3300  | 1         | 1.9     | 2.4           | 82.9               |
|         | 3690  | 1         | 1.9     | 2.4           | 85.4               |
|         | 4500  | 1         | 1.9     | 2.4           | 87.8               |
|         | 4800  | 1         | 1.9     | 2.4           | 90.2               |
|         | 5000  | 1         | 1.9     | 2.4           | 92.7               |
| 5600    | 1     | 1.9       | 2.4     | 95.1          |                    |
| 6700    | 1     | 1.9       | 2.4     | 97.6          |                    |
| 63500   | 1     | 1.9       | 2.4     | 100.0         |                    |
|         | Total | 41        | 75.9    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 13        | 24.1    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |



ANZMA23C

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1     | 3         | 5.6     | 8.6           | 8.6                |
|         | 2     | 2         | 3.7     | 5.7           | 14.3               |
|         | 3     | 4         | 7.4     | 11.4          | 25.7               |
|         | 4     | 4         | 7.4     | 11.4          | 37.1               |
|         | 5     | 2         | 3.7     | 5.7           | 42.9               |
|         | 6     | 4         | 7.4     | 11.4          | 54.3               |
|         | 7     | 2         | 3.7     | 5.7           | 60.0               |
|         | 10    | 2         | 3.7     | 5.7           | 65.7               |
|         | 13    | 1         | 1.9     | 2.9           | 68.6               |
|         | 15    | 2         | 3.7     | 5.7           | 74.3               |
|         | 22    | 1         | 1.9     | 2.9           | 77.1               |
|         | 30    | 1         | 1.9     | 2.9           | 80.0               |
|         | 40    | 2         | 3.7     | 5.7           | 85.7               |
|         | 45    | 1         | 1.9     | 2.9           | 88.6               |
|         | 52    | 1         | 1.9     | 2.9           | 91.4               |
|         | 61    | 1         | 1.9     | 2.9           | 94.3               |
| 800     | 1     | 1.9       | 2.9     | 97.1          |                    |
| 7000    | 1     | 1.9       | 2.9     | 100.0         |                    |
|         | Total | 35        | 64.8    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 19        | 35.2    |               |                    |
|         | Total | 54        | 100.0   |               |                    |

**ANZMA23D**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1     | 1         | 1.9     | 3.2           | 3.2                |
|         | 4     | 1         | 1.9     | 3.2           | 6.5                |
|         | 30    | 1         | 1.9     | 3.2           | 9.7                |
|         | 100   | 4         | 7.4     | 12.9          | 22.6               |
|         | 134   | 1         | 1.9     | 3.2           | 25.8               |
|         | 180   | 1         | 1.9     | 3.2           | 29.0               |
|         | 200   | 3         | 5.6     | 9.7           | 38.7               |
|         | 350   | 1         | 1.9     | 3.2           | 41.9               |
|         | 400   | 3         | 5.6     | 9.7           | 51.6               |
|         | 500   | 1         | 1.9     | 3.2           | 54.8               |
|         | 580   | 1         | 1.9     | 3.2           | 58.1               |
|         | 639   | 1         | 1.9     | 3.2           | 61.3               |
|         | 680   | 1         | 1.9     | 3.2           | 64.5               |
|         | 800   | 1         | 1.9     | 3.2           | 67.7               |
|         | 900   | 1         | 1.9     | 3.2           | 71.0               |
|         | 1100  | 2         | 3.7     | 6.5           | 77.4               |
|         | 1500  | 1         | 1.9     | 3.2           | 80.6               |
|         | 2000  | 1         | 1.9     | 3.2           | 83.9               |
|         | 2600  | 1         | 1.9     | 3.2           | 87.1               |
|         | 3500  | 1         | 1.9     | 3.2           | 90.3               |
|         | 4800  | 1         | 1.9     | 3.2           | 93.5               |
|         | 5000  | 1         | 1.9     | 3.2           | 96.8               |
|         | 5600  | 1         | 1.9     | 3.2           | 100.0              |
|         | Total | 31        | 57.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 23        | 42.6    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**GESCHL31**

|       |          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | männlich | 42        | 77.8    | 77.8          | 77.8               |
|       | weiblich | 12        | 22.2    | 22.2          | 100.0              |
|       | Total    | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**ALTER32**

|       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 21 bis 30 Jahre    | 4         | 7.4     | 7.4           | 7.4                |
|       | 31 bis 40 Jahre    | 11        | 20.4    | 20.4          | 27.8               |
|       | 41 bis 50 Jahre    | 19        | 35.2    | 35.2          | 63.0               |
|       | 51 bis 60 Jahre    | 17        | 31.5    | 31.5          | 94.4               |
|       | älter als 60 Jahre | 3         | 5.6     | 5.6           | 100.0              |
|       | Total              | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**AUSBI33A**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 30        | 55.6    | 56.6          | 56.6               |
|         | trifft zu       | 23        | 42.6    | 43.4          | 100.0              |
|         | Total           | 53        | 98.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 1         | 1.9     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**AUSBI33B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 30        | 55.6    | 56.6          | 56.6               |
|         | trifft zu       | 23        | 42.6    | 43.4          | 100.0              |
|         | Total           | 53        | 98.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 1         | 1.9     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**AUSBI33C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 38        | 70.4    | 71.7          | 71.7               |
|         | trifft zu       | 15        | 27.8    | 28.3          | 100.0              |
|         | Total           | 53        | 98.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 1         | 1.9     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**AUSBI33D**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 49        | 90.7    | 92.5          | 92.5               |
|         | trifft zu       | 4         | 7.4     | 7.5           | 100.0              |
|         | Total           | 53        | 98.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 1         | 1.9     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**BESTE34A**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | trifft nicht zu | 52        | 96.3    | 96.3          | 96.3               |
|       | trifft zu       | 2         | 3.7     | 3.7           | 100.0              |
|       | Total           | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**BESTE34B**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | trifft nicht zu | 22        | 40.7    | 40.7          | 40.7               |
|       | trifft zu       | 32        | 59.3    | 59.3          | 100.0              |
|       | Total           | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**BESTE34C**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | trifft nicht zu | 44        | 81.5    | 81.5          | 81.5               |
|       | trifft zu       | 10        | 18.5    | 18.5          | 100.0              |
|       | Total           | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**BESTE34D**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | trifft nicht zu | 52        | 96.3    | 96.3          | 96.3               |
|       | trifft zu       | 2         | 3.7     | 3.7           | 100.0              |
|       | Total           | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**BESTE34E**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | trifft nicht zu | 47        | 87.0    | 87.0          | 87.0               |
|       | trifft zu       | 7         | 13.0    | 13.0          | 100.0              |
|       | Total           | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**BESTE34F**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | trifft nicht zu | 54        | 100.0   | 100.0         | 100.0              |

DAUER35

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1     | 5         | 9.3     | 9.3           | 9.3                |
|       | 2     | 3         | 5.6     | 5.6           | 14.8               |
|       | 3     | 5         | 9.3     | 9.3           | 24.1               |
|       | 4     | 6         | 11.1    | 11.1          | 35.2               |
|       | 5     | 2         | 3.7     | 3.7           | 38.9               |
|       | 6     | 4         | 7.4     | 7.4           | 46.3               |
|       | 7     | 5         | 9.3     | 9.3           | 55.6               |
|       | 8     | 4         | 7.4     | 7.4           | 63.0               |
|       | 9     | 1         | 1.9     | 1.9           | 64.8               |
|       | 10    | 4         | 7.4     | 7.4           | 72.2               |
|       | 11    | 4         | 7.4     | 7.4           | 79.6               |
|       | 12    | 2         | 3.7     | 3.7           | 83.3               |
|       | 14    | 1         | 1.9     | 1.9           | 85.2               |
|       | 15    | 1         | 1.9     | 1.9           | 87.0               |
|       | 17    | 2         | 3.7     | 3.7           | 90.7               |
|       | 20    | 1         | 1.9     | 1.9           | 92.6               |
|       | 23    | 1         | 1.9     | 1.9           | 94.4               |
|       | 27    | 1         | 1.9     | 1.9           | 96.3               |
|       | 30    | 1         | 1.9     | 1.9           | 98.1               |
|       | 35    | 1         | 1.9     | 1.9           | 100.0              |
|       | Total | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

MAZU36A

|         |     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1   | 6         | 11.1    | 12.2          | 12.2               |
|         | 2   | 2         | 3.7     | 4.1           | 16.3               |
|         | 2   | 1         | 1.9     | 2.0           | 18.4               |
|         | 3   | 6         | 11.1    | 12.2          | 30.6               |
|         | 4   | 4         | 7.4     | 8.2           | 38.8               |
|         | 5   | 7         | 13.0    | 14.3          | 53.1               |
|         | 6   | 3         | 5.6     | 6.1           | 59.2               |
|         | 7   | 4         | 7.4     | 8.2           | 67.3               |
|         | 8   | 1         | 1.9     | 2.0           | 69.4               |
|         | 10  | 2         | 3.7     | 4.1           | 73.5               |
|         | 13  | 3         | 5.6     | 6.1           | 79.6               |
|         | 14  | 1         | 1.9     | 2.0           | 81.6               |
|         | 15  | 2         | 3.7     | 4.1           | 85.7               |
|         | 17  | 1         | 1.9     | 2.0           | 87.8               |
|         | 19  | 1         | 1.9     | 2.0           | 89.8               |
|         | 20  | 1         | 1.9     | 2.0           | 91.8               |
|         | 25  | 1         | 1.9     | 2.0           | 93.9               |
|         | 40  | 2         | 3.7     | 4.1           | 98.0               |
|         | 500 | 1         | 1.9     | 2.0           | 100.0              |
| Total   |     | 49        | 90.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99  | 5         | 9.3     |               |                    |
| Total   |     | 54        | 100.0   |               |                    |

MAZU36B

|         |     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 2   | 2         | 3.7     | 4.9           | 4.9                |
|         | 3   | 2         | 3.7     | 4.9           | 9.8                |
|         | 4   | 4         | 7.4     | 9.8           | 19.5               |
|         | 6   | 3         | 5.6     | 7.3           | 26.8               |
|         | 7   | 5         | 9.3     | 12.2          | 39.0               |
|         | 10  | 2         | 3.7     | 4.9           | 43.9               |
|         | 13  | 1         | 1.9     | 2.4           | 46.3               |
|         | 15  | 2         | 3.7     | 4.9           | 51.2               |
|         | 16  | 1         | 1.9     | 2.4           | 53.7               |
|         | 20  | 1         | 1.9     | 2.4           | 56.1               |
|         | 21  | 1         | 1.9     | 2.4           | 58.5               |
|         | 35  | 1         | 1.9     | 2.4           | 61.0               |
|         | 38  | 1         | 1.9     | 2.4           | 63.4               |
|         | 40  | 4         | 7.4     | 9.8           | 73.2               |
|         | 45  | 1         | 1.9     | 2.4           | 75.6               |
|         | 52  | 1         | 1.9     | 2.4           | 78.0               |
|         | 55  | 1         | 1.9     | 2.4           | 80.5               |
|         | 61  | 1         | 1.9     | 2.4           | 82.9               |
|         | 100 | 2         | 3.7     | 4.9           | 87.8               |
|         | 130 | 1         | 1.9     | 2.4           | 90.2               |
| 550     | 1   | 1.9       | 2.4     | 92.7          |                    |
| 800     | 1   | 1.9       | 2.4     | 95.1          |                    |
| 3500    | 1   | 1.9       | 2.4     | 97.6          |                    |
| 7000    | 1   | 1.9       | 2.4     | 100.0         |                    |
| Total   |     | 41        | 75.9    | 100.0         |                    |
| Missing | 99  | 13        | 24.1    |               |                    |
| Total   |     | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAMA37A**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1     | 1         | 1.9     | 5.3           | 5.3                |
|         | 4     | 1         | 1.9     | 5.3           | 10.5               |
|         | 5     | 1         | 1.9     | 5.3           | 15.8               |
|         | 10    | 3         | 5.6     | 15.8          | 31.6               |
|         | 18    | 1         | 1.9     | 5.3           | 36.8               |
|         | 25    | 1         | 1.9     | 5.3           | 42.1               |
|         | 29    | 1         | 1.9     | 5.3           | 47.4               |
|         | 30    | 1         | 1.9     | 5.3           | 52.6               |
|         | 38    | 1         | 1.9     | 5.3           | 57.9               |
|         | 40    | 1         | 1.9     | 5.3           | 63.2               |
|         | 50    | 4         | 7.4     | 21.1          | 84.2               |
|         | 70    | 2         | 3.7     | 10.5          | 94.7               |
|         | 200   | 1         | 1.9     | 5.3           | 100.0              |
|         | Total | 19        | 35.2    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 35        | 64.8    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAMA37B**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 2     | 2         | 3.7     | 4.9           | 4.9                |
|         | 20    | 2         | 3.7     | 4.9           | 9.8                |
|         | 25    | 2         | 3.7     | 4.9           | 14.6               |
|         | 30    | 6         | 11.1    | 14.6          | 29.3               |
|         | 33    | 1         | 1.9     | 2.4           | 31.7               |
|         | 34    | 1         | 1.9     | 2.4           | 34.1               |
|         | 35    | 1         | 1.9     | 2.4           | 36.6               |
|         | 40    | 2         | 3.7     | 4.9           | 41.5               |
|         | 48    | 1         | 1.9     | 2.4           | 43.9               |
|         | 50    | 3         | 5.6     | 7.3           | 51.2               |
|         | 57    | 1         | 1.9     | 2.4           | 53.7               |
|         | 60    | 4         | 7.4     | 9.8           | 63.4               |
|         | 70    | 2         | 3.7     | 4.9           | 68.3               |
|         | 75    | 1         | 1.9     | 2.4           | 70.7               |
|         | 85    | 2         | 3.7     | 4.9           | 75.6               |
|         | 100   | 7         | 13.0    | 17.1          | 92.7               |
|         | 160   | 1         | 1.9     | 2.4           | 95.1               |
|         | 200   | 1         | 1.9     | 2.4           | 97.6               |
|         | 500   | 1         | 1.9     | 2.4           | 100.0              |
|         | Total | 41        | 75.9    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 13        | 24.1    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |



**QUAMA37C**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1     | 1         | 1.9     | 12.5          | 12.5               |
|         | 3     | 1         | 1.9     | 12.5          | 25.0               |
|         | 10    | 1         | 1.9     | 12.5          | 37.5               |
|         | 15    | 2         | 3.7     | 25.0          | 62.5               |
|         | 20    | 1         | 1.9     | 12.5          | 75.0               |
|         | 50    | 1         | 1.9     | 12.5          | 87.5               |
|         | 70    | 1         | 1.9     | 12.5          | 100.0              |
|         | Total | 8         | 14.8    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 46        | 85.2    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAMA37D**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1     | 2         | 3.7     | 8.0           | 8.0                |
|         | 2     | 1         | 1.9     | 4.0           | 12.0               |
|         | 5     | 1         | 1.9     | 4.0           | 16.0               |
|         | 7     | 1         | 1.9     | 4.0           | 20.0               |
|         | 8     | 1         | 1.9     | 4.0           | 24.0               |
|         | 10    | 4         | 7.4     | 16.0          | 40.0               |
|         | 15    | 4         | 7.4     | 16.0          | 56.0               |
|         | 16    | 1         | 1.9     | 4.0           | 60.0               |
|         | 20    | 2         | 3.7     | 8.0           | 68.0               |
|         | 25    | 1         | 1.9     | 4.0           | 72.0               |
|         | 40    | 1         | 1.9     | 4.0           | 76.0               |
|         | 45    | 1         | 1.9     | 4.0           | 80.0               |
|         | 60    | 1         | 1.9     | 4.0           | 84.0               |
|         | 100   | 3         | 5.6     | 12.0          | 96.0               |
|         | 109   | 1         | 1.9     | 4.0           | 100.0              |
|         | Total | 25        | 46.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 29        | 53.7    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAMA37E**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 4     | 1         | 1.9     | 9.1           | 9.1                |
|         | 5     | 1         | 1.9     | 9.1           | 18.2               |
|         | 7     | 1         | 1.9     | 9.1           | 27.3               |
|         | 10    | 2         | 3.7     | 18.2          | 45.5               |
|         | 15    | 2         | 3.7     | 18.2          | 63.6               |
|         | 17    | 1         | 1.9     | 9.1           | 72.7               |
|         | 20    | 1         | 1.9     | 9.1           | 81.8               |
|         | 60    | 1         | 1.9     | 9.1           | 90.9               |
|         | 200   | 1         | 1.9     | 9.1           | 100.0              |
|         | Total | 11        | 20.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 43        | 79.6    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAMA37F**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1     | 3         | 5.6     | 14.3          | 14.3               |
|         | 4     | 1         | 1.9     | 4.8           | 19.0               |
|         | 6     | 1         | 1.9     | 4.8           | 23.8               |
|         | 14    | 1         | 1.9     | 4.8           | 28.6               |
|         | 16    | 1         | 1.9     | 4.8           | 33.3               |
|         | 20    | 3         | 5.6     | 14.3          | 47.6               |
|         | 25    | 1         | 1.9     | 4.8           | 52.4               |
|         | 27    | 1         | 1.9     | 4.8           | 57.1               |
|         | 40    | 2         | 3.7     | 9.5           | 66.7               |
|         | 50    | 2         | 3.7     | 9.5           | 76.2               |
|         | 70    | 1         | 1.9     | 4.8           | 81.0               |
|         | 80    | 2         | 3.7     | 9.5           | 90.5               |
|         | 100   | 2         | 3.7     | 9.5           | 100.0              |
|         | Total | 21        | 38.9    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 33        | 61.1    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAMA37G**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1     | 1         | 1.9     | 33.3          | 33.3               |
|         | 40    | 1         | 1.9     | 33.3          | 66.7               |
|         | 580   | 1         | 1.9     | 33.3          | 100.0              |
|         | Total | 3         | 5.6     | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 51        | 94.4    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAMA37H**

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 10   | 1         | 1.9     | 100.0         | 100.0              |
| Missing 99 | 53        | 98.1    |               |                    |
| Total      | 54        | 100.0   |               |                    |

**PERFA38**

|          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Ja | 26        | 48.1    | 48.1          | 48.1               |
| nein     | 28        | 51.9    | 51.9          | 100.0              |
| Total    | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**PERFA38A**

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid trifft nicht zu | 41        | 75.9    | 75.9          | 75.9               |
| trifft zu             | 13        | 24.1    | 24.1          | 100.0              |
| Total                 | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**PERFA38B**

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid trifft nicht zu | 40        | 74.1    | 74.1          | 74.1               |
| trifft zu             | 14        | 25.9    | 25.9          | 100.0              |
| Total                 | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**PERFA38C**

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid trifft nicht zu | 37        | 68.5    | 68.5          | 68.5               |
| trifft zu             | 17        | 31.5    | 31.5          | 100.0              |
| Total                 | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**PERFA38D**

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid trifft nicht zu | 46        | 85.2    | 85.2          | 85.2               |
| trifft zu             | 8         | 14.8    | 14.8          | 100.0              |
| Total                 | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**PERFA38E**

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid trifft nicht zu | 48        | 88.9    | 88.9          | 88.9               |
| trifft zu             | 6         | 11.1    | 11.1          | 100.0              |
| Total                 | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**PERFA38F**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | trifft nicht zu | 44        | 81.5    | 81.5          | 81.5               |
|       | trifft zu       | 10        | 18.5    | 18.5          | 100.0              |
|       | Total           | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**PERFA38G**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | trifft nicht zu | 53        | 98.1    | 98.1          | 98.1               |
|       | trifft zu       | 1         | 1.9     | 1.9           | 100.0              |
|       | Total           | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**PERFA38H**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | trifft nicht zu | 38        | 70.4    | 70.4          | 70.4               |
|       | trifft zu       | 16        | 29.6    | 29.6          | 100.0              |
|       | Total           | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**PERFA38I**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | trifft nicht zu | 45        | 83.3    | 83.3          | 83.3               |
|       | trifft zu       | 9         | 16.7    | 16.7          | 100.0              |
|       | Total           | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**PERFA38K**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | trifft nicht zu | 51        | 94.4    | 94.4          | 94.4               |
|       | trifft zu       | 3         | 5.6     | 5.6           | 100.0              |
|       | Total           | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**PERFA38L**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | trifft nicht zu | 51        | 94.4    | 94.4          | 94.4               |
|       | trifft zu       | 3         | 5.6     | 5.6           | 100.0              |
|       | Total           | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**PERFA38M**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | trifft nicht zu | 53        | 98.1    | 98.1          | 98.1               |
|       | trifft zu       | 1         | 1.9     | 1.9           | 100.0              |
|       | Total           | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**RFA38**

|         |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | sehr positiv | 8         | 14.8    | 27.6          | 27.6               |
|         | positiv      | 17        | 31.5    | 58.6          | 86.2               |
|         | eher positiv | 4         | 7.4     | 13.8          | 100.0              |
|         | Total        | 29        | 53.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99           | 25        | 46.3    |               |                    |
| Total   |              | 54        | 100.0   |               |                    |

**DEFS39A**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ja   | 28        | 51.9    | 51.9          | 51.9               |
|       | Nein | 26        | 48.1    | 48.1          | 100.0              |
| Total |      | 54        | 100.0   | 100.0         |                    |

**DEFS39B**

|         |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | nummer1 | 11        | 20.4    | 28.2          | 28.2               |
|         | nummer2 | 12        | 22.2    | 30.8          | 59.0               |
|         | nummer3 | 12        | 22.2    | 30.8          | 89.7               |
|         | nummer4 | 4         | 7.4     | 10.3          | 100.0              |
|         | Total   | 39        | 72.2    | 100.0         |                    |
| Missing | 99      | 15        | 27.8    |               |                    |
| Total   |         | 54        | 100.0   |               |                    |

**VERFA41A**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 24        | 44.4    | 49.0          | 49.0               |
|         | trifft zu       | 25        | 46.3    | 51.0          | 100.0              |
|         | Total           | 49        | 90.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 5         | 9.3     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VERFA41B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 42        | 77.8    | 85.7          | 85.7               |
|         | trifft zu       | 7         | 13.0    | 14.3          | 100.0              |
|         | Total           | 49        | 90.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 5         | 9.3     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VERFA41C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 45        | 83.3    | 91.8          | 91.8               |
|         | trifft zu       | 4         | 7.4     | 8.2           | 100.0              |
|         | Total           | 49        | 90.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 5         | 9.3     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VERFA41D**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 41        | 75.9    | 83.7          | 83.7               |
|         | trifft zu       | 8         | 14.8    | 16.3          | 100.0              |
|         | Total           | 49        | 90.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 5         | 9.3     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VERFA41E**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 29        | 53.7    | 59.2          | 59.2               |
|         | trifft zu       | 20        | 37.0    | 40.8          | 100.0              |
|         | Total           | 49        | 90.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 5         | 9.3     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VERFA41F**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 42        | 77.8    | 85.7          | 85.7               |
|         | trifft zu       | 7         | 13.0    | 14.3          | 100.0              |
|         | Total           | 49        | 90.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 5         | 9.3     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VERFA41G**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 43        | 79.6    | 87.8          | 87.8               |
|         | trifft zu       | 6         | 11.1    | 12.2          | 100.0              |
|         | Total           | 49        | 90.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 5         | 9.3     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VERFA41H**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 46        | 85.2    | 93.9          | 93.9               |
|         | trifft zu       | 3         | 5.6     | 6.1           | 100.0              |
|         | Total           | 49        | 90.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 5         | 9.3     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**ANSPR43**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Ja    | 24        | 44.4    | 48.0          | 48.0               |
|         | nein  | 26        | 48.1    | 52.0          | 100.0              |
|         | Total | 50        | 92.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 4         | 7.4     |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**ANSPR43A**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 40        | 74.1    | 81.6          | 81.6               |
|         | trifft zu       | 9         | 16.7    | 18.4          | 100.0              |
|         | Total           | 49        | 90.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 5         | 9.3     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**ANSPR43B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 39        | 72.2    | 79.6          | 79.6               |
|         | trifft zu       | 10        | 18.5    | 20.4          | 100.0              |
|         | Total           | 49        | 90.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 5         | 9.3     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**ANSPR43C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 41        | 75.9    | 83.7          | 83.7               |
|         | trifft zu       | 8         | 14.8    | 16.3          | 100.0              |
|         | Total           | 49        | 90.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 5         | 9.3     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**ANSPR43D**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 35        | 64.8    | 71.4          | 71.4               |
|         | trifft zu       | 14        | 25.9    | 28.6          | 100.0              |
|         | Total           | 49        | 90.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 5         | 9.3     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**ANSPR43E**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 39        | 72.2    | 79.6          | 79.6               |
|         | trifft zu       | 10        | 18.5    | 20.4          | 100.0              |
|         | Total           | 49        | 90.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 5         | 9.3     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**ANSPR43F**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 44        | 81.5    | 89.8          | 89.8               |
|         | trifft zu       | 5         | 9.3     | 10.2          | 100.0              |
|         | Total           | 49        | 90.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 5         | 9.3     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**ANSPR43G**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 42        | 77.8    | 85.7          | 85.7               |
|         | trifft zu       | 7         | 13.0    | 14.3          | 100.0              |
|         | Total           | 49        | 90.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 5         | 9.3     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**ANSPR43H**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 46        | 85.2    | 93.9          | 93.9               |
|         | trifft zu       | 3         | 5.6     | 6.1           | 100.0              |
|         | Total           | 49        | 90.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 5         | 9.3     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |



**ANSPR43I**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 48        | 88.9    | 98.0          | 98.0               |
|         | trifft zu       | 1         | 1.9     | 2.0           | 100.0              |
|         | Total           | 49        | 90.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 5         | 9.3     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**ANSPR43J**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 46        | 85.2    | 92.0          | 92.0               |
|         | trifft zu       | 4         | 7.4     | 8.0           | 100.0              |
|         | Total           | 50        | 92.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 4         | 7.4     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**ANSPR43K**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 48        | 88.9    | 96.0          | 96.0               |
|         | trifft zu       | 2         | 3.7     | 4.0           | 100.0              |
|         | Total           | 50        | 92.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 4         | 7.4     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**ANSPR43L**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 45        | 83.3    | 90.0          | 90.0               |
|         | trifft zu       | 5         | 9.3     | 10.0          | 100.0              |
|         | Total           | 50        | 92.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 4         | 7.4     |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**OEBE43**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Ja    | 21        | 38.9    | 43.8          | 43.8               |
|         | nein  | 27        | 50.0    | 56.3          | 100.0              |
|         | Total | 48        | 88.9    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 6         | 11.1    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**OEBE43A**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1993  | 1         | 1.9     | 6.3           | 6.3                |
|         | 1994  | 1         | 1.9     | 6.3           | 12.5               |
|         | 1998  | 4         | 7.4     | 25.0          | 37.5               |
|         | 1999  | 4         | 7.4     | 25.0          | 62.5               |
|         | 2000  | 4         | 7.4     | 25.0          | 87.5               |
|         | 2001  | 1         | 1.9     | 6.3           | 93.8               |
|         | 2002  | 1         | 1.9     | 6.3           | 100.0              |
|         | Total | 16        | 29.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 38        | 70.4    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**LEIST44A**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 13        | 24.1    | 30.2          | 30.2               |
|         | trifft zu       | 30        | 55.6    | 69.8          | 100.0              |
|         | Total           | 43        | 79.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 11        | 20.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**LEIST44B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 27        | 50.0    | 62.8          | 62.8               |
|         | trifft zu       | 16        | 29.6    | 37.2          | 100.0              |
|         | Total           | 43        | 79.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 11        | 20.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**LEIST44C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 18        | 33.3    | 41.9          | 41.9               |
|         | trifft zu       | 25        | 46.3    | 58.1          | 100.0              |
|         | Total           | 43        | 79.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 11        | 20.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**LEIST44D**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 34        | 63.0    | 79.1          | 79.1               |
|         | trifft zu       | 9         | 16.7    | 20.9          | 100.0              |
|         | Total           | 43        | 79.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 11        | 20.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**LEIST44E**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 10        | 18.5    | 23.3          | 23.3               |
|         | trifft zu       | 33        | 61.1    | 76.7          | 100.0              |
|         | Total           | 43        | 79.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 11        | 20.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**LEIST44F**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 29        | 53.7    | 67.4          | 67.4               |
|         | trifft zu       | 14        | 25.9    | 32.6          | 100.0              |
|         | Total           | 43        | 79.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 11        | 20.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**LEIST44G**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 26        | 48.1    | 60.5          | 60.5               |
|         | trifft zu       | 17        | 31.5    | 39.5          | 100.0              |
|         | Total           | 43        | 79.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 11        | 20.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**LEIST44H**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 25        | 46.3    | 58.1          | 58.1               |
|         | trifft zu       | 18        | 33.3    | 41.9          | 100.0              |
|         | Total           | 43        | 79.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 11        | 20.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**LEIST44I**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 10        | 18.5    | 23.3          | 23.3               |
|         | trifft zu       | 33        | 61.1    | 76.7          | 100.0              |
|         | Total           | 43        | 79.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 11        | 20.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**LEIST44J**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 22        | 40.7    | 51.2          | 51.2               |
|         | trifft zu       | 21        | 38.9    | 48.8          | 100.0              |
|         | Total           | 43        | 79.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 11        | 20.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**LEIST44K**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 36        | 66.7    | 83.7          | 83.7               |
|         | trifft zu       | 7         | 13.0    | 16.3          | 100.0              |
|         | Total           | 43        | 79.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 11        | 20.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**LEIST44L**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 42        | 77.8    | 97.7          | 97.7               |
|         | trifft zu       | 1         | 1.9     | 2.3           | 100.0              |
|         | Total           | 43        | 79.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 11        | 20.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**SUMA45**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Ja    | 7         | 13.0    | 22.6          | 22.6               |
|         | nein  | 24        | 44.4    | 77.4          | 100.0              |
|         | Total | 31        | 57.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 23        | 42.6    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**INTKR46**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Ja    | 8         | 14.8    | 26.7          | 26.7               |
|         | nein  | 22        | 40.7    | 73.3          | 100.0              |
|         | Total | 30        | 55.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 24        | 44.4    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**INTKR46A**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 20    | 2         | 3.7     | 33.3          | 33.3               |
|         | 30    | 1         | 1.9     | 16.7          | 50.0               |
|         | 50    | 1         | 1.9     | 16.7          | 66.7               |
|         | 80    | 1         | 1.9     | 16.7          | 83.3               |
|         | 100   | 1         | 1.9     | 16.7          | 100.0              |
|         | Total | 6         | 11.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 48        | 88.9    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**PFLI47**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Ja    | 8         | 14.8    | 26.7          | 26.7               |
|         | nein  | 22        | 40.7    | 73.3          | 100.0              |
|         | Total | 30        | 55.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 24        | 44.4    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**PFLI47A**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 10    | 1         | 1.9     | 14.3          | 14.3               |
|         | 15    | 1         | 1.9     | 14.3          | 28.6               |
|         | 60    | 1         | 1.9     | 14.3          | 42.9               |
|         | 75    | 1         | 1.9     | 14.3          | 57.1               |
|         | 100   | 2         | 3.7     | 28.6          | 85.7               |
|         | 2000  | 1         | 1.9     | 14.3          | 100.0              |
|         | Total | 7         | 13.0    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 47        | 87.0    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**PFLI47B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 29        | 53.7    | 96.7          | 96.7               |
|         | trifft zu       | 1         | 1.9     | 3.3           | 100.0              |
|         | Total           | 30        | 55.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 24        | 44.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**PFLI47C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 27        | 50.0    | 90.0          | 90.0               |
|         | trifft zu       | 3         | 5.6     | 10.0          | 100.0              |
|         | Total           | 30        | 55.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 24        | 44.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**PFLI47D**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 28        | 51.9    | 93.3          | 93.3               |
|         | trifft zu       | 2         | 3.7     | 6.7           | 100.0              |
|         | Total           | 30        | 55.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 24        | 44.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**PFLI47E**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 29        | 53.7    | 96.7          | 96.7               |
|         | trifft zu       | 1         | 1.9     | 3.3           | 100.0              |
|         | Total           | 30        | 55.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 24        | 44.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**PFLI47F**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 28        | 51.9    | 93.3          | 93.3               |
|         | trifft zu       | 2         | 3.7     | 6.7           | 100.0              |
|         | Total           | 30        | 55.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 24        | 44.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**FREIW48A**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1     | 1         | 1.9     | 8.3           | 8.3                |
|         | 3     | 1         | 1.9     | 8.3           | 16.7               |
|         | 10    | 3         | 5.6     | 25.0          | 41.7               |
|         | 40    | 1         | 1.9     | 8.3           | 50.0               |
|         | 70    | 1         | 1.9     | 8.3           | 58.3               |
|         | 80    | 1         | 1.9     | 8.3           | 66.7               |
|         | 100   | 3         | 5.6     | 25.0          | 91.7               |
|         | 1800  | 1         | 1.9     | 8.3           | 100.0              |
|         | Total | 12        | 22.2    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 42        | 77.8    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**FREIW48B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 13        | 24.1    | 50.0          | 50.0               |
|         | trifft zu       | 13        | 24.1    | 50.0          | 100.0              |
|         | Total           | 26        | 48.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 28        | 51.9    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**AUSS49**

|         |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Ja        | 5         | 9.3     | 19.2          | 19.2               |
|         | nein      | 6         | 11.1    | 23.1          | 42.3               |
|         | unbekannt | 13        | 24.1    | 50.0          | 92.3               |
|         | anderes   | 2         | 3.7     | 7.7           | 100.0              |
|         | Total     | 26        | 48.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99        | 28        | 51.9    |               |                    |
| Total   |           | 54        | 100.0   |               |                    |

**AUSS49A**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1     | 1         | 1.9     | 25.0          | 25.0               |
|         | 10    | 1         | 1.9     | 25.0          | 50.0               |
|         | 15    | 1         | 1.9     | 25.0          | 75.0               |
|         | 30    | 1         | 1.9     | 25.0          | 100.0              |
|         | Total | 4         | 7.4     | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 50        | 92.6    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**INN410**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 0     | 1         | 1.9     | 5.6           | 5.6                |
|         | 5     | 1         | 1.9     | 5.6           | 11.1               |
|         | 10    | 1         | 1.9     | 5.6           | 16.7               |
|         | 70    | 1         | 1.9     | 5.6           | 22.2               |
|         | 80    | 1         | 1.9     | 5.6           | 27.8               |
|         | 100   | 13        | 24.1    | 72.2          | 100.0              |
|         | Total | 18        | 33.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 36        | 66.7    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**FIND411A**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 2         | 3.7     | 8.7           | 8.7                |
|         | trifft zu       | 21        | 38.9    | 91.3          | 100.0              |
|         | Total           | 23        | 42.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 31        | 57.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**FIND411B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 12        | 22.2    | 52.2          | 52.2               |
|         | trifft zu       | 11        | 20.4    | 47.8          | 100.0              |
|         | Total           | 23        | 42.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 31        | 57.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**FIND411C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 14        | 25.9    | 60.9          | 60.9               |
|         | trifft zu       | 9         | 16.7    | 39.1          | 100.0              |
|         | Total           | 23        | 42.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 31        | 57.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**KOST412A**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 1         | 1.9     | 4.2           | 4.2                |
|         | trifft zu       | 23        | 42.6    | 95.8          | 100.0              |
|         | Total           | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |



**KOST412B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 20        | 37.0    | 83.3          | 83.3               |
|         | trifft zu       | 4         | 7.4     | 16.7          | 100.0              |
|         | Total           | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**KOST412C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 20        | 37.0    | 83.3          | 83.3               |
|         | trifft zu       | 4         | 7.4     | 16.7          | 100.0              |
|         | Total           | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**KOSZAHLA**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 50    | 3         | 5.6     | 17.6          | 17.6               |
|         | 60    | 1         | 1.9     | 5.9           | 23.5               |
|         | 80    | 1         | 1.9     | 5.9           | 29.4               |
|         | 90    | 1         | 1.9     | 5.9           | 35.3               |
|         | 100   | 11        | 20.4    | 64.7          | 100.0              |
|         | Total | 17        | 31.5    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 37        | 68.5    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**KOSZAHLB**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 10    | 2         | 3.7     | 66.7          | 66.7               |
|         | 50    | 1         | 1.9     | 33.3          | 100.0              |
|         | Total | 3         | 5.6     | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 51        | 94.4    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**KOSZAHLC**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 10    | 1         | 1.9     | 33.3          | 33.3               |
|         | 40    | 1         | 1.9     | 33.3          | 66.7               |
|         | 50    | 1         | 1.9     | 33.3          | 100.0              |
|         | Total | 3         | 5.6     | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 51        | 94.4    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**BUDG413**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Ja    | 12        | 22.2    | 42.9          | 42.9               |
|         | nein  | 16        | 29.6    | 57.1          | 100.0              |
|         | Total | 28        | 51.9    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 26        | 48.1    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**BUDG413A**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 6000  | 1         | 1.9     | 16.7          | 16.7               |
|         | 7500  | 1         | 1.9     | 16.7          | 33.3               |
|         | 10000 | 2         | 3.7     | 33.3          | 66.7               |
|         | 30000 | 1         | 1.9     | 16.7          | 83.3               |
|         | 70000 | 1         | 1.9     | 16.7          | 100.0              |
|         | Total | 6         | 11.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 48        | 88.9    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**ZAHL414A**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 80    | 2         | 3.7     | 22.2          | 22.2               |
|         | 125   | 1         | 1.9     | 11.1          | 33.3               |
|         | 150   | 2         | 3.7     | 22.2          | 55.6               |
|         | 200   | 2         | 3.7     | 22.2          | 77.8               |
|         | 300   | 1         | 1.9     | 11.1          | 88.9               |
|         | 1250  | 1         | 1.9     | 11.1          | 100.0              |
|         | Total | 9         | 16.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 45        | 83.3    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**ZAHL414B**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 120     | 1         | 1.9     | 11.1          | 11.1               |
|       | 140     | 1         | 1.9     | 11.1          | 22.2               |
|       | 150     | 2         | 3.7     | 22.2          | 44.4               |
|       | 200     | 2         | 3.7     | 22.2          | 66.7               |
|       | 250     | 1         | 1.9     | 11.1          | 77.8               |
|       | 285     | 1         | 1.9     | 11.1          | 88.9               |
|       | 500     | 1         | 1.9     | 11.1          | 100.0              |
|       | Total   | 9         | 16.7    | 100.0         |                    |
|       | Missing | 99        | 45      | 83.3          |                    |
| Total |         | 54        | 100.0   |               |                    |

**HON4141A**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 17        | 31.5    | 81.0          | 81.0               |
|         | trifft zu       | 4         | 7.4     | 19.0          | 100.0              |
|         | Total           | 21        | 38.9    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 33        | 61.1    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**HON4141B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 15        | 27.8    | 71.4          | 71.4               |
|         | trifft zu       | 6         | 11.1    | 28.6          | 100.0              |
|         | Total           | 21        | 38.9    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 33        | 61.1    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**HON4141C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 14        | 25.9    | 66.7          | 66.7               |
|         | trifft zu       | 7         | 13.0    | 33.3          | 100.0              |
|         | Total           | 21        | 38.9    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 33        | 61.1    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**HON4141D**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 18        | 33.3    | 85.7          | 85.7               |
|         | trifft zu       | 3         | 5.6     | 14.3          | 100.0              |
|         | Total           | 21        | 38.9    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 33        | 61.1    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**HON4141E**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 10        | 18.5    | 47.6          | 47.6               |
|         | trifft zu       | 11        | 20.4    | 52.4          | 100.0              |
|         | Total           | 21        | 38.9    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 33        | 61.1    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**HON4141F**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 17        | 31.5    | 81.0          | 81.0               |
|         | trifft zu       | 4         | 7.4     | 19.0          | 100.0              |
|         | Total           | 21        | 38.9    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 33        | 61.1    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VORG415A**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 7         | 13.0    | 29.2          | 29.2               |
|         | trifft zu       | 17        | 31.5    | 70.8          | 100.0              |
|         | Total           | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VORG415B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 19        | 35.2    | 79.2          | 79.2               |
|         | trifft zu       | 5         | 9.3     | 20.8          | 100.0              |
|         | Total           | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VORG415C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 21        | 38.9    | 87.5          | 87.5               |
|         | trifft zu       | 3         | 5.6     | 12.5          | 100.0              |
|         | Total           | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VORG415D**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 17        | 31.5    | 70.8          | 70.8               |
|         | trifft zu       | 7         | 13.0    | 29.2          | 100.0              |
|         | Total           | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VORG415E**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 9         | 16.7    | 37.5          | 37.5               |
|         | trifft zu       | 15        | 27.8    | 62.5          | 100.0              |
|         | Total           | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VORG415F**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 24        | 44.4    | 100.0         | 100.0              |
|         | trifft zu       | 1         | 1.9     | 4.2           |                    |
|         | Total           | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VORG415G**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 23        | 42.6    | 95.8          | 95.8               |
|         | trifft zu       | 1         | 1.9     | 4.2           | 100.0              |
|         | Total           | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VORG415H**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 24        | 44.4    | 100.0         | 100.0              |
|         | trifft zu       | 1         | 1.9     | 4.2           |                    |
|         | Total           | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VORG415I**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 23        | 42.6    | 95.8          | 95.8               |
|         | trifft zu       | 1         | 1.9     | 4.2           | 100.0              |
|         | Total           | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**WERT416A**

|         |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | sehr wichtig       | 11        | 20.4    | 42.3          | 42.3               |
|         | eher wichtig       | 13        | 24.1    | 50.0          | 92.3               |
|         | eher nicht wichtig | 2         | 3.7     | 7.7           | 100.0              |
|         | Total              | 26        | 48.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                 | 28        | 51.9    |               |                    |
| Total   |                    | 54        | 100.0   |               |                    |

**WERT416B**

|         |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | sehr wichtig       | 10        | 18.5    | 38.5          | 38.5               |
|         | eher wichtig       | 11        | 20.4    | 42.3          | 80.8               |
|         | eher nicht wichtig | 5         | 9.3     | 19.2          | 100.0              |
|         | Total              | 26        | 48.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                 | 28        | 51.9    |               |                    |
| Total   |                    | 54        | 100.0   |               |                    |

**WERT416C**

|         |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | sehr wichtig | 14        | 25.9    | 53.8          | 53.8               |
|         | eher wichtig | 12        | 22.2    | 46.2          | 100.0              |
|         | Total        | 26        | 48.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99           | 28        | 51.9    |               |                    |
| Total   |              | 54        | 100.0   |               |                    |

**WERT416D**

|         |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | sehr wichtig       | 11        | 20.4    | 42.3          | 42.3               |
|         | eher wichtig       | 10        | 18.5    | 38.5          | 80.8               |
|         | eher nicht wichtig | 4         | 7.4     | 15.4          | 96.2               |
|         | gar nicht wichtig  | 1         | 1.9     | 3.8           | 100.0              |
|         | Total              | 26        | 48.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                 | 28        | 51.9    |               |                    |
| Total   |                    | 54        | 100.0   |               |                    |

**WERT416E**

|         |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | sehr wichtig       | 7         | 13.0    | 26.9          | 26.9               |
|         | eher wichtig       | 13        | 24.1    | 50.0          | 76.9               |
|         | eher nicht wichtig | 5         | 9.3     | 19.2          | 96.2               |
|         | gar nicht wichtig  | 1         | 1.9     | 3.8           | 100.0              |
|         | Total              | 26        | 48.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                 | 28        | 51.9    |               |                    |
| Total   |                    | 54        | 100.0   |               |                    |

**WERT416F**

|         |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | eher wichtig       | 6         | 11.1    | 23.1          | 23.1               |
|         | eher nicht wichtig | 15        | 27.8    | 57.7          | 80.8               |
|         | gar nicht wichtig  | 5         | 9.3     | 19.2          | 100.0              |
|         | Total              | 26        | 48.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                 | 28        | 51.9    |               |                    |
| Total   |                    | 54        | 100.0   |               |                    |

**WERT416G**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 30    | 1         | 1.9     | 16.7          | 16.7               |
|         | 40    | 2         | 3.7     | 33.3          | 50.0               |
|         | 45    | 2         | 3.7     | 33.3          | 83.3               |
|         | 50    | 1         | 1.9     | 16.7          | 100.0              |
|         | Total | 6         | 11.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 48        | 88.9    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**WERT416H**

|         |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | sehr wichtig | 7         | 13.0    | 100.0         | 100.0              |
| Missing | 99           | 47        | 87.0    |               |                    |
| Total   |              | 54        | 100.0   |               |                    |

**WERT416I**

|         |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | sehr wichtig       | 2         | 3.7     | 7.7           | 7.7                |
|         | eher wichtig       | 6         | 11.1    | 23.1          | 30.8               |
|         | eher nicht wichtig | 9         | 16.7    | 34.6          | 65.4               |
|         | gar nicht wichtig  | 9         | 16.7    | 34.6          | 100.0              |
|         | Total              | 26        | 48.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                 | 28        | 51.9    |               |                    |
| Total   |                    | 54        | 100.0   |               |                    |

**WERT416J**

|         |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | sehr wichtig | 8         | 14.8    | 100.0         | 100.0              |
| Missing | 99           | 46        | 85.2    |               |                    |
| Total   |              | 54        | 100.0   |               |                    |

**VORA417A**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 7         | 13.0    | 28.0          | 28.0               |
|         | trifft zu       | 18        | 33.3    | 72.0          | 100.0              |
|         | Total           | 25        | 46.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 29        | 53.7    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VORA417B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 15        | 27.8    | 60.0          | 60.0               |
|         | trifft zu       | 10        | 18.5    | 40.0          | 100.0              |
|         | Total           | 25        | 46.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 29        | 53.7    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VORA417C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 22        | 40.7    | 88.0          | 88.0               |
|         | trifft zu       | 3         | 5.6     | 12.0          | 100.0              |
|         | Total           | 25        | 46.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 29        | 53.7    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |



**VORA417D**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 15        | 27.8    | 60.0          | 60.0               |
|         | trifft zu       | 10        | 18.5    | 40.0          | 100.0              |
|         | Total           | 25        | 46.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 29        | 53.7    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VORA417E**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 21        | 38.9    | 84.0          | 84.0               |
|         | trifft zu       | 4         | 7.4     | 16.0          | 100.0              |
|         | Total           | 25        | 46.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 29        | 53.7    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**WAHL418A**

|         |                                                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | durch die Leitung                              | 8         | 14.8    | 32.0          | 32.0               |
|         | gemeinsam                                      | 13        | 24.1    | 52.0          | 84.0               |
|         | durch die zu supervidierenden MitarbeiterInnen | 2         | 3.7     | 8.0           | 92.0               |
|         | anderes                                        | 2         | 3.7     | 8.0           | 100.0              |
|         | Total                                          | 25        | 46.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                                             | 29        | 53.7    |               |                    |
| Total   |                                                | 54        | 100.0   |               |                    |

**WAHL418B**

|         |                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | nach einem Vorgespräch  | 12        | 22.2    | 63.2          | 63.2               |
|         | anderes                 | 3         | 5.6     | 15.8          | 78.9               |
|         | nach einer Probesitzung | 4         | 7.4     | 21.1          | 100.0              |
|         | Total                   | 19        | 35.2    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                      | 35        | 64.8    |               |                    |
| Total   |                         | 54        | 100.0   |               |                    |

**GESP419**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Ja    | 23        | 42.6    | 88.5          | 88.5               |
|         | nein  | 3         | 5.6     | 11.5          | 100.0              |
|         | Total | 26        | 48.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 28        | 51.9    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**GESP419A**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 5         | 9.3     | 20.0          | 20.0               |
|         | trifft zu       | 20        | 37.0    | 80.0          | 100.0              |
|         | Total           | 25        | 46.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 29        | 53.7    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**GESP419B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 12        | 22.2    | 48.0          | 48.0               |
|         | trifft zu       | 13        | 24.1    | 52.0          | 100.0              |
|         | Total           | 25        | 46.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 29        | 53.7    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**GESP419C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 11        | 20.4    | 44.0          | 44.0               |
|         | trifft zu       | 14        | 25.9    | 56.0          | 100.0              |
|         | Total           | 25        | 46.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 29        | 53.7    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**GESP419D**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 24        | 44.4    | 96.0          | 96.0               |
|         | trifft zu       | 1         | 1.9     | 4.0           | 100.0              |
|         | Total           | 25        | 46.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 29        | 53.7    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VERE420A**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 13        | 24.1    | 54.2          | 54.2               |
|         | trifft zu       | 11        | 20.4    | 45.8          | 100.0              |
|         | Total           | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VERE420B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 6         | 11.1    | 25.0          | 25.0               |
|         | trifft zu       | 18        | 33.3    | 75.0          | 100.0              |
|         | Total           | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VERE420C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 15        | 27.8    | 62.5          | 62.5               |
|         | trifft zu       | 9         | 16.7    | 37.5          | 100.0              |
|         | Total           | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VERE420D**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 14        | 25.9    | 58.3          | 58.3               |
|         | trifft zu       | 10        | 18.5    | 41.7          | 100.0              |
|         | Total           | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VERE420E**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 6         | 11.1    | 25.0          | 25.0               |
|         | trifft zu       | 18        | 33.3    | 75.0          | 100.0              |
|         | Total           | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VERE420F**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 3         | 5.6     | 12.5          | 12.5               |
|         | trifft zu       | 21        | 38.9    | 87.5          | 100.0              |
|         | Total           | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VERE420G**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 22        | 40.7    | 95.7          | 95.7               |
|         | trifft zu       | 1         | 1.9     | 4.3           | 100.0              |
|         | Total           | 23        | 42.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 31        | 57.4    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**VERE4201**

|         |             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | mündlich    | 6         | 11.1    | 26.1          | 26.1               |
|         | schriftlich | 17        | 31.5    | 73.9          | 100.0              |
|         | Total       | 23        | 42.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99          | 31        | 57.4    |               |                    |
| Total   |             | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421A**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung | 11        | 20.4    | 29.7          | 29.7               |
|         | Verbesserung        | 23        | 42.6    | 62.2          | 91.9               |
|         | keine Verbesserung  | 3         | 5.6     | 8.1           | 100.0              |
|         | Total               | 37        | 68.5    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                  | 17        | 31.5    |               |                    |
| Total   |                     | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421B**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung | 11        | 20.4    | 30.6          | 30.6               |
|         | Verbesserung        | 19        | 35.2    | 52.8          | 83.3               |
|         | keine Verbesserung  | 6         | 11.1    | 16.7          | 100.0              |
|         | Total               | 36        | 66.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                  | 18        | 33.3    |               |                    |
| Total   |                     | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421C**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung | 8         | 14.8    | 22.2          | 22.2               |
|         | Verbesserung        | 21        | 38.9    | 58.3          | 80.6               |
|         | keine Verbesserung  | 7         | 13.0    | 19.4          | 100.0              |
|         | Total               | 36        | 66.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                  | 18        | 33.3    |               |                    |
| Total   |                     | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421D**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung | 8         | 14.8    | 23.5          | 23.5               |
|         | Verbesserung        | 16        | 29.6    | 47.1          | 70.6               |
|         | keine Verbesserung  | 10        | 18.5    | 29.4          | 100.0              |
|         | Total               | 34        | 63.0    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                  | 20        | 37.0    |               |                    |
| Total   |                     | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421E**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung | 7         | 13.0    | 20.0          | 20.0               |
|         | Verbesserung        | 20        | 37.0    | 57.1          | 77.1               |
|         | keine Verbesserung  | 8         | 14.8    | 22.9          | 100.0              |
|         | Total               | 35        | 64.8    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                  | 19        | 35.2    |               |                    |
| Total   |                     | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421F**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung | 3         | 5.6     | 9.4           | 9.4                |
|         | Verbesserung        | 17        | 31.5    | 53.1          | 62.5               |
|         | keine Verbesserung  | 12        | 22.2    | 37.5          | 100.0              |
|         | Total               | 32        | 59.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                  | 22        | 40.7    |               |                    |
| Total   |                     | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421G**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung | 5         | 9.3     | 15.2          | 15.2               |
|         | Verbesserung        | 18        | 33.3    | 54.5          | 69.7               |
|         | keine Verbesserung  | 10        | 18.5    | 30.3          | 100.0              |
|         | Total               | 33        | 61.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                  | 21        | 38.9    |               |                    |
| Total   |                     | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421H**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung | 2         | 3.7     | 6.3           | 6.3                |
|         | Verbesserung        | 13        | 24.1    | 40.6          | 46.9               |
|         | keine Verbesserung  | 17        | 31.5    | 53.1          | 100.0              |
|         | Total               | 32        | 59.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                  | 22        | 40.7    |               |                    |
| Total   |                     | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421I**

|         |                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung     | 1         | 1.9     | 3.3           | 3.3                |
|         | Verbesserung            | 8         | 14.8    | 26.7          | 30.0               |
|         | keine Verbesserung      | 19        | 35.2    | 63.3          | 93.3               |
|         | Verschlechterung        | 1         | 1.9     | 3.3           | 96.7               |
|         | starke Verschlechterung | 1         | 1.9     | 3.3           | 100.0              |
|         | Total                   | 30        | 55.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                      | 24        | 44.4    |               |                    |
| Total   |                         | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421J**

|         |                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung     | 3         | 5.6     | 9.4           | 9.4                |
|         | Verbesserung            | 13        | 24.1    | 40.6          | 50.0               |
|         | keine Verbesserung      | 15        | 27.8    | 46.9          | 96.9               |
|         | starke Verschlechterung | 1         | 1.9     | 3.1           | 100.0              |
|         | Total                   | 32        | 59.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                      | 22        | 40.7    |               |                    |
| Total   |                         | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421K**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung | 5         | 9.3     | 16.7          | 16.7               |
|         | Verbesserung        | 10        | 18.5    | 33.3          | 50.0               |
|         | keine Verbesserung  | 15        | 27.8    | 50.0          | 100.0              |
|         | Total               | 30        | 55.6    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                  | 24        | 44.4    |               |                    |
| Total   |                     | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421L**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung | 6         | 11.1    | 18.8          | 18.8               |
|         | Verbesserung        | 20        | 37.0    | 62.5          | 81.3               |
|         | keine Verbesserung  | 6         | 11.1    | 18.8          | 100.0              |
|         | Total               | 32        | 59.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                  | 22        | 40.7    |               |                    |
| Total   |                     | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421M**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung | 3         | 5.6     | 9.1           | 9.1                |
|         | Verbesserung        | 25        | 46.3    | 75.8          | 84.8               |
|         | keine Verbesserung  | 5         | 9.3     | 15.2          | 100.0              |
|         | Total               | 33        | 61.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                  | 21        | 38.9    |               |                    |
| Total   |                     | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421N**

|         |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Verbesserung       | 6         | 11.1    | 23.1          | 23.1               |
|         | keine Verbesserung | 20        | 37.0    | 76.9          | 100.0              |
|         | Total              | 26        | 48.1    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                 | 28        | 51.9    |               |                    |
| Total   |                    | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421O**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung | 5         | 9.3     | 15.6          | 15.6               |
|         | Verbesserung        | 20        | 37.0    | 62.5          | 78.1               |
|         | keine Verbesserung  | 7         | 13.0    | 21.9          | 100.0              |
|         | Total               | 32        | 59.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                  | 22        | 40.7    |               |                    |
| Total   |                     | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421P**

|         |    | Frequency | Percent |
|---------|----|-----------|---------|
| Missing | 99 | 54        | 100.0   |

**QUAL421Q**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung | 1         | 1.9     | 100.0         | 100.0              |
| Missing | 99                  | 53        | 98.1    |               |                    |
| Total   |                     | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421R**

|            | Frequency | Percent |
|------------|-----------|---------|
| Missing 99 | 54        | 100.0   |

**QUAL421S**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung | 5         | 9.3     | 17.2          | 17.2               |
|         | Verbesserung        | 17        | 31.5    | 58.6          | 75.9               |
|         | keine Verbesserung  | 7         | 13.0    | 24.1          | 100.0              |
|         | Total               | 29        | 53.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                  | 25        | 46.3    |               |                    |
| Total   |                     | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421T**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung | 5         | 9.3     | 17.2          | 17.2               |
|         | Verbesserung        | 16        | 29.6    | 55.2          | 72.4               |
|         | keine Verbesserung  | 8         | 14.8    | 27.6          | 100.0              |
|         | Total               | 29        | 53.7    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                  | 25        | 46.3    |               |                    |
| Total   |                     | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421U**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung | 4         | 7.4     | 14.3          | 14.3               |
|         | Verbesserung        | 14        | 25.9    | 50.0          | 64.3               |
|         | keine Verbesserung  | 10        | 18.5    | 35.7          | 100.0              |
|         | Total               | 28        | 51.9    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                  | 26        | 48.1    |               |                    |
| Total   |                     | 54        | 100.0   |               |                    |



**QUAL421V**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung | 3         | 5.6     | 12.5          | 12.5               |
|         | Verbesserung        | 14        | 25.9    | 58.3          | 70.8               |
|         | keine Verbesserung  | 7         | 13.0    | 29.2          | 100.0              |
|         | Total               | 24        | 44.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                  | 30        | 55.6    |               |                    |
| Total   |                     | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421W**

|         |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | starke Verbesserung | 1         | 1.9     | 33.3          | 33.3               |
|         | Verbesserung        | 2         | 3.7     | 66.7          | 100.0              |
|         | Total               | 3         | 5.6     | 100.0         |                    |
| Missing | 99                  | 51        | 94.4    |               |                    |
| Total   |                     | 54        | 100.0   |               |                    |

**QUAL421X**

|         |    | Frequency | Percent |
|---------|----|-----------|---------|
| Missing | 99 | 54        | 100.0   |

**QUAL421Y**

|         |    | Frequency | Percent |
|---------|----|-----------|---------|
| Missing | 99 | 54        | 100.0   |

**AUSW422**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Ja    | 19        | 35.2    | 54.3          | 54.3               |
|         | nein  | 16        | 29.6    | 45.7          | 100.0              |
|         | Total | 35        | 64.8    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 19        | 35.2    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

**AUSW422A**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 31        | 57.4    | 88.6          | 88.6               |
|         | trifft zu       | 4         | 7.4     | 11.4          | 100.0              |
|         | Total           | 35        | 64.8    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 19        | 35.2    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**AUSW422B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 32        | 59.3    | 91.4          | 91.4               |
|         | trifft zu       | 3         | 5.6     | 8.6           | 100.0              |
|         | Total           | 35        | 64.8    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 19        | 35.2    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**AUSW422C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 25        | 46.3    | 71.4          | 71.4               |
|         | trifft zu       | 10        | 18.5    | 28.6          | 100.0              |
|         | Total           | 35        | 64.8    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 19        | 35.2    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**AUSW422D**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 35        | 64.8    | 100.0         | 100.0              |
| Missing | 99              | 19        | 35.2    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**AUSW422E**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 32        | 59.3    | 91.4          | 91.4               |
|         | trifft zu       | 3         | 5.6     | 8.6           | 100.0              |
|         | Total           | 35        | 64.8    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 19        | 35.2    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**AUSW422F**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 28        | 51.9    | 80.0          | 80.0               |
|         | trifft zu       | 7         | 13.0    | 20.0          | 100.0              |
|         | Total           | 35        | 64.8    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 19        | 35.2    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**ERF4221**

|         |                                               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | nach einer Sitzung                            | 3         | 5.6     | 9.4           | 9.4                |
|         | nach 5 Sitzungen                              | 6         | 11.1    | 18.8          | 28.1               |
|         | innerhalb der vereinbarten Auswertungsperiode | 12        | 22.2    | 37.5          | 65.6               |
|         | anderes                                       | 3         | 5.6     | 9.4           | 75.0               |
|         | nach 3 Sitzungen                              | 8         | 14.8    | 25.0          | 100.0              |
|         | Total                                         | 32        | 59.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99                                            | 22        | 40.7    |               |                    |
| Total   |                                               | 54        | 100.0   |               |                    |

**FAC4222A**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 10        | 18.5    | 28.6          | 28.6               |
|         | trifft zu       | 25        | 46.3    | 71.4          | 100.0              |
|         | Total           | 35        | 64.8    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 19        | 35.2    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**FAC4222B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 15        | 27.8    | 42.9          | 42.9               |
|         | trifft zu       | 20        | 37.0    | 57.1          | 100.0              |
|         | Total           | 35        | 64.8    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 19        | 35.2    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**FAC4222C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 18        | 33.3    | 51.4          | 51.4               |
|         | trifft zu       | 17        | 31.5    | 48.6          | 100.0              |
|         | Total           | 35        | 64.8    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 19        | 35.2    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**FAC4222D**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 2         | 3.7     | 5.7           | 5.7                |
|         | trifft zu       | 33        | 61.1    | 94.3          | 100.0              |
|         | Total           | 35        | 64.8    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 19        | 35.2    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**FAC4222E**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 21        | 38.9    | 60.0          | 60.0               |
|         | trifft zu       | 14        | 25.9    | 40.0          | 100.0              |
|         | Total           | 35        | 64.8    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 19        | 35.2    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**FAC4222F**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 34        | 63.0    | 97.1          | 97.1               |
|         | trifft zu       | 1         | 1.9     | 2.9           | 100.0              |
|         | Total           | 35        | 64.8    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 19        | 35.2    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**KEN4223A**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 13        | 24.1    | 38.2          | 38.2               |
|         | trifft zu       | 21        | 38.9    | 61.8          | 100.0              |
|         | Total           | 34        | 63.0    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 20        | 37.0    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**KEN4223B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 17        | 31.5    | 50.0          | 50.0               |
|         | trifft zu       | 17        | 31.5    | 50.0          | 100.0              |
|         | Total           | 34        | 63.0    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 20        | 37.0    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**KEN4223C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 30        | 55.6    | 88.2          | 88.2               |
|         | trifft zu       | 4         | 7.4     | 11.8          | 100.0              |
|         | Total           | 34        | 63.0    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 20        | 37.0    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**FO42231A**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 24        | 44.4    | 77.4          | 77.4               |
|         | trifft zu       | 7         | 13.0    | 22.6          | 100.0              |
|         | Total           | 31        | 57.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 23        | 42.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**FO42231B**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 25        | 46.3    | 78.1          | 78.1               |
|         | trifft zu       | 7         | 13.0    | 21.9          | 100.0              |
|         | Total           | 32        | 59.3    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 22        | 40.7    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**FO42231C**

|         |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | trifft nicht zu | 13        | 24.1    | 41.9          | 41.9               |
|         | trifft zu       | 18        | 33.3    | 58.1          | 100.0              |
|         | Total           | 31        | 57.4    | 100.0         |                    |
| Missing | 99              | 23        | 42.6    |               |                    |
| Total   |                 | 54        | 100.0   |               |                    |

**ERGEB7**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Ja    | 18        | 33.3    | 38.3          | 38.3               |
|         | nein  | 29        | 53.7    | 61.7          | 100.0              |
|         | Total | 47        | 87.0    | 100.0         |                    |
| Missing | 99    | 7         | 13.0    |               |                    |
| Total   |       | 54        | 100.0   |               |                    |

## **16 SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe erstellt, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet und die benutzten Quellen und Hilfsmitteln wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich dargestellt habe.

Zürich, 31. Dezember 2002

Thomas Disler