

2/2026

FEEDBACK

Zeitschrift für Gruppentherapie
und Beratung

Organ des Österreichischen Arbeitskreises für
Gruppentherapie und Gruppendynamik (ÖAGG)

Herausgeber:innen dieser Schwerpunktausgabe »Supervision«:

Elisabeth Hanzl, Petra Morgenbesser, Günter Dietrich, Karin Zajec &
Robert Stefan

Fachbeirat

Prof. Mag. Dr. Günter Dietrich
Prof. (FH) Kurt Fellöcker, MA MSc
Markus Hochgerner, MSc MSc
Ao. Univ. Prof. Mag. Mag. Dr. Johannes Krall
Mag.^a Dr.ⁱⁿ Elisabeth Krommer
Dr. Helmut Kronberger, MSc
Mag. Dr. Martin Alois Luger
Mag.^a Liselotte Nausner
Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Aglaja Przyborski
Ao. Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Gabriele Sachs
Dr. Robert Stefan, BA MA MSc
Ass.-Prof. Mag. Dr. Michael Wieser
Mag. Ernst Windischgraetz
Mag.^a Karin Zajec

Internationaler Beirat

Dr.ⁱⁿ Renate Cogoy, Triest
Heloisa Fleury, MA, São Paulo
Dr. Robi Friedman, Haifa
Dr. Matthias Lohmer, München
Univ.-Prof. Mag. Dr. Klaus Ottomeyer, Klagenfurt
Zerka Moreno, Charlottesville VA †
Hon.-Prof. Dr. Josef Shaked, Wien und Altaussee †



Psychosozial-Verlag

Impressum

Feedback – Zeitschrift für Gruppentherapie und Beratung

ISSN 2752-2245 (print)

ISSN 2752-2237 (digital)

<https://www.psychosozial-verlag.de/fb>

15. Jahrgang, 2026, Heft 2

<https://doi.org/10.30820/2752-2245-2026-2>

Österreichischer Arbeitskreis für
Gruppentherapie und Gruppendynamik (ÖAGG)
Lenaugasse 3
1080 Wien
Österreich
Tel.: +43/1/4053993
Fax: +43/1/4053993-20
office@oeagg.at
www.oeagg.at

Herausgeber:innen:
Günter Dietrich, Karin Zajec & Robert Stefan
feedback@oeagg.at

Verlag | Abonnementbetreuung:
Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG
Gesetzlich vertreten durch die persönlich
haftende Gesellschaft Wirth GmbH,
Geschäftsführer: Johann Wirth
Walltorstraße 10
35390 Gießen
Deutschland
Tel.: +49/641/969978-26
Fax: +49/641/969978-19
aboservice@psychosozial-verlag.de
www.psychosozial-verlag.de

Druck und Bindung:
Druckhaus Bechstein GmbH
Willy-Bechstein-Straße 4, 35576 Wetzlar,
Deutschland

Erscheinungsweise:
halbjährlich

Bezug:
Jahresabo 33,90 Euro (zzgl. Versand)
Einzelheft 22,90 Euro (zzgl. Versand)
Mitglieder des ÖAGG erhalten 20 % Rabatt auf
den Abonnementpreis.
Studierende erhalten 25 % Rabatt auf den
Abonnementpreis (gegen Nachweis).
Das Abonnement verlängert sich um jeweils ein
Jahr, sofern nicht eine Abbestellung bis acht
Wochen vor Beendigung des Bezugszeitraums
erfolgt.

Anfragen zu Anzeigen bitte an den Verlag:
anzeigen@psychosozial-verlag.de
Die Anzeigenpreise finden Sie in den auf der
Verlagshomepage hinterlegten Metadaten.

© 2026 Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG,
Gießen

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werks
darf in irgendeiner Form ohne schriftliche
Genehmigung des Verlags reproduziert oder
unter Verwendung elektronischer Systeme ver-
arbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.
Wir behalten uns auch eine Nutzung des Werks
für Text und Data Mining im Sinne von § 44b
UrhG vor.

Inhalt

Editorial 5

*Elisabeth Hanzl, Petra Morgenbesser, Günter Dietrich,
Karin Zajec & Robert Stefan*

Fachbeiträge

Das ÖAGG-Curriculum für Supervision, Coaching und Organisationsberatung 8

Entwicklungen der Profession und unserer Ausbildung
Petra Morgenbesser

Im Kontakt mit den Grenzen 29

Auf der Suche nach Potenzialen
von grenzüberschreitender Kooperation
in Gesellschaft, Arbeitsrealitäten und Supervision
Fanja Haybach

Das Handwerk (in) der Beratung 46

Eine Gegenüberstellung von Geschicklichkeit und Vertrauen
Kerstin Wiesmayer

Das Feld verstehen, um wirksam zu beraten 59

Organisationswissen für die Supervision an Hochschulen
Eli Eva Taxacher

Publish or flourish! 75

Alternativen zum wissenschaftlichen Diskurs
in der qualitätsorientierten supervisorischen Praxis
Katharina Warta

Kommentare

Grenzverschiebungen 91

Gesellschaftliche Verantwortung
und Potenziale arbeitsweltbezogener Beratung
Gertraud Hinterseer & Susanne Lummerding

Zur Zukunft der Supervision	99
Ein Thesenpapier in neun Annahmen, fünf Begründungen und zwei Resümees <i>Cornelia Kohlross-Gittenberger & Michael Patak</i>	
Veranstaltungshinweise	105

Editorial

Feedback 15(2) 2026 5–7

<https://doi.org/10.30820/2752-2245-2026-2-5>

<https://www.psychosozial-verlag.de/fb>

Diese Ausgabe der Zeitschrift *Feedback* erscheint zum Schwerpunktthema »Supervision: gegenwärtige Entwicklungen und Fragen arbeitsweltbezogener Beratung«. Im Österreichischen Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik (ÖAGG) ist es seit der Gründung 1959 ein zentrales Ziel, ein Kompetenzzentrum für die Gruppenverfahren in Beratung, Supervision und Psychotherapie zu bilden. Mit dem Wachstum, der Methodendifferenzierung und der Professionalisierung war es ab den 1970er Jahren zudem unabdingbar, eine Sektionsgliederung vorzunehmen (vgl. Majce-Egger & Dietrich, 2020). 2026 feiert die Sektion Supervision, Coaching und Organisationsberatung (SVCO) im ÖAGG ihr 30-jähriges Bestehen und startet mit einem weiterentwickelten Curriculum die 28. Lehrgangsgruppe der Ausbildung »Supervision, Coaching, Organisationsberatung«. Die Sektion lud anlässlich dieser Meilensteine zu mehreren Veranstaltungsformaten ein, um sich mit der Profession, den Zugängen und Entwicklungen genauer zu befassen. Unter der Mitherausgeberinnenschaft von Elisabeth Hanzl (Sektionsleitung SVCO ÖAGG) und Petra Morgenbesser (Ausbildungsleitung SVCO ÖAGG) und ihrem Call for Papers ist nun diese *Feedback*-Schwerpunktausgabe entstanden. Die Mitherausgeberinnen zeichnen hauptverantwortlich für die thematische Schwerpunktsetzung, den Peer-Review-Prozess und den fachlichen Diskurs mit den Autor:innen.

Ausgehend von einem Professionsverständnis von Supervision als theoriefundiertes, eigenständiges Beratungsformat im Kontext von Organisation und Arbeitswelt, untersuchen die Autor:innen in diesem Heft, was Supervision im Kontext von Organisationen leistet und vor welchen Anforderungen sie aufgrund aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen und Umbrüche in der Arbeitswelt steht. Deutlich wird, was Supervision als arbeitsweltbezogenes Beratungsformat auszeichnet, welche theoretischen Konzepte ihr zugrunde liegen, wie sich die politische Dimension von Supervision beschreiben lässt und welche Entwicklungslinien ein Ausblick in die Zukunft dieser Profession eröffnet. Die dem Heft implizite Differenzierung der Supervision als Profession in der Arbeitswelt, im Auftrag von Organisationen, als kritische Dienstleistung an Organisationen, sei hier nochmal explizit gemacht: Supervision wird hier als eigenständiges Beratungsformat verstanden, für das Standards etabliert sind, die auf eine spezifische Beratungs- und Organisationskompe-

tenz von Supervisor:innen verweisen. Die Profession Supervision ist damit nicht gleichzusetzen mit Supervision als Methode und Setting, wie sie z. B. auch in Ausbildungszusammenhängen implementiert ist. Das Heft knüpft an die *Feedback*-Ausgabe 2/2025 an, worin sich Fachbeiträge mit der Themensetzung »Supervision« aus anderen Perspektiven widmeten, und möchte die notwendige Differenzierung, die dem aktuellen Stand der Theorieentwicklung unserer Profession entspricht, sichtbar machen und vorantreiben.

Petra Morgenbesser zeigt, dass sich die Professionsgeschichte und die Geschichte der Ausbildung im ÖAGG vergleichend betrachten und verstehen lassen. Sie stellt die zentralen Entwicklungen des Curriculums dar und macht deutlich, dass es heute auf Theorien beruht, die Supervision als eigenständiges Beratungsformat aus ihrem Gegenstand, der Arbeit, heraus begründen. Darüber hinaus arbeitet sie die Spezifika heraus, die die Ausbildung »Supervision, Coaching und Organisationsberatung« aufgrund ihrer Einbettung in den ÖAGG sowie aufgrund der politischen Dimension der Profession aufweist. Fanja Haybach beschreibt aktuelle Anforderungen an die Profession Supervision im Kontext von Umbrüchen, organisationalen Realitäten, gesellschaftspolitischen Herausforderungen und Krisen. Sie geht der Frage nach, inwiefern Supervision unter den gegenwärtigen ökologischen, sozialen und politischen Rahmenbedingungen wirksam sein kann. Ihre Erkenntnisse führen zur großen Bedeutung von Kooperation, Netzwerk und Kontakt für die supervisorische Praxis – sowie zum Bedarf, die Profession konsequent an ihrem gesellschaftlichen Auftrag und ihren transformativen Potenzialen orientiert weiterzuentwickeln.

Kerstin Wiesmayer fragt nach Ähnlichkeiten und Unterschieden eines Supervisionsprozesses auf der einen und eines handwerklichen Prozesses auf der anderen Seite. Durch die Verweise auf das Handwerk werden jene Dimensionen eines supervisorischen Prozesses besonders eindrücklich beschreibbar, die oftmals eher als ungreifbar, unplanbar oder unverfügbar wahrnehmbar sind. Sie arbeitet heraus, wie sowohl Handwerk als auch Supervision menschliche Entwicklung fördern. Eli Eva Taxacher legt den Fokus auf die Bedeutung der Feldkompetenz für die supervisorische Praxis, am Beispiel von Hochschulen. Es werden die Bedingungen des sozialen Feldes und von Supervision in diesem Arbeits- und Bildungskontext herausgearbeitet. Eli Eva Taxacher zeigt, inwiefern Supervision die besonderen Rahmenbedingungen ihres jeweiligen Praxisfeldes mitreflektieren muss, um wirksam sein zu können, und legt dar, wofür es diese, sich dadurch aufbauende, Feldkompetenz als Organisationswissen für Supervisor:innen braucht. Katharina Warta beleuchtet in ihrem Beitrag das Verhältnis von Wissenschaft und supervisorischer Praxis und betont das unvorhersehbare Singuläre, das jeder Supervision innewohne und sich einem wissenschaftlichen Zugriff im akademischen Diskurs entziehe. Sie plädiert

deshalb für eine methodisch-fundierte und multiperspektivische Evaluation selbstreflektierender Interventionen, als angewandte Forschung, um Schlussfolgerungen über die Wirksamkeit von Supervision treffen zu können.

Mit diesem Heft führen wir eine neue Rubrik ein, die »Kommentare«. Darin wollen wir einladen, zu den Themenfeldern der jeweiligen Hefte in pointierter und aktueller Weise Stellung zu nehmen, und auch ohne die umfangreichere Ausarbeitung in der Form eines Fachbeitrages ein Forum zur Diskussion zu eröffnen. In der vorliegenden Ausgabe finden Sie zwei Texte, die dazu einladen, als Supervisor:innen die eigene Verantwortung wahrzunehmen und die Zukunft der Profession mitzugestalten.

Gertraud Hinterseer und Susanne Lummerding explorieren in ihrem Kommentar die Bedeutung von machtkritischer und diskriminierungskritischer Supervision und Beratung im Kontext aktueller gesellschaftspolitischer Umbrüche und Veränderungen in der Arbeitswelt. Sie gehen der Frage nach, wo wir als Supervisor:innen Grenzen ziehen müssen und wo den Grenzverschiebungen kritisch zu begegnen ist. Der Text unterstreicht die gesellschaftliche Verantwortung von arbeitsweltbezogener Beratung und ruft dazu auf, als Berater:innen Position zu beziehen. Und mit ihrem Thesenpapier argumentieren Cornelia Kohlross-Gittenberger und Michael Patak für eine aussichtsreiche Zukunft der Profession Supervision. Die Autor:innen liefern fünf Begründungen dafür, dass Supervision als Beratungsformat in der Arbeitswelt an Bedeutung gewinnen wird, und stellen diesem Blick in die Zukunft neun Annahmen zur Entwicklung von Organisationen und ihren Umwelten voran.

Wir bedanken uns herzlich bei den Autor:innen für ihre Beiträge, bei unseren Kolleg:innen für die anregenden Peer Reviews! Abschließend noch in eigener Sache: Das Heft 1/2027 wird zum Themenschwerpunkt »Gruppe und Gesellschaft« erscheinen. Fachbeiträge sind zur Einsendung an die Redaktion bis 1.12.2026 willkommen, Rezensionen und Ankündigungen bis 1.1.2027.

Wir wünschen Ihnen viel Inspiration beim Lesen!

*Elisabeth Hanzl, Petra Morgenbesser, Günter Dietrich,
Karin Zajec & Robert Stefan
als Herausgeber:innen dieser Schwerpunktausgabe*

Literatur

- Majce-Egger, M. & Dietrich, G. (2020). 60 Jahre ÖAGG. Ein Blick auf die Entwicklung 1959–2019. *Feedback*, 1 & 2, 19–28. https://oeagg.at/wp-content/uploads/2021/12/FB1_2_20_final_web.pdf

Das ÖAGG-Curriculum für Supervision, Coaching und Organisationsberatung

Entwicklungen der Profession und unserer Ausbildung

Petra Morgenbesser

Feedback 15(2) 2026 8–27

<https://doi.org/10.30820/2752-2245-2026-2-8>

<https://www.psychosozial-verlag.de/fb>

Zusammenfassung: Die Autorin beschreibt das der ÖAGG-Ausbildung für Supervision, Coaching und Organisationsberatung zugrunde liegende Supervisionsverständnis und analysiert den Zusammenhang der Entwicklung des Lehrgangs mit jener unserer Profession. Besonders die 2026 vorgenommenen Veränderungen im Curriculum werden so dargestellt und hergeleitet. Es wird ersichtlich, dass theoretische Fassungen von Supervision als eigenständiger Beratungsform die Grundlage dieser Ausbildung bilden und sich der Stellenwert psychotherapeutischer Bezüge verändert hat. Zudem wird herausgearbeitet, wie die institutionelle Verortung im ÖAGG diese Ausbildung prägt und die politische Dimension von Supervision unterstreicht.

Schlüsselwörter: Supervision, Coaching, Organisationsberatung, Professionsverständnis, Ausbildung, Gruppendynamik, Arbeit

2026 hat der 28. Lehrgang für Supervision, Coaching und Organisationsberatung des Österreichischen Arbeitskreises für Gruppentherapie und Gruppendynamik (ÖAGG) mit einem veränderten Curriculum¹ begonnen und die Sektion für Supervision, Coaching und Organisationsberatung (SVCO) im ÖAGG feiert ihr 30-jähriges Bestehen. Ein paar Jahre vor Gründung der Sektion wurde 1991 die Weiterbildung »Supervision« im ÖAGG gestartet, zunächst vereinsintern, 1995 erstmals offen für alle Interessierten.

In diesen mehr als 30 Jahren haben sich die Profession Supervision, unsere Ausbildung, der Ausbildungsmarkt, die berufspolitische Situation, die Ar-

1 Claudia Albrecht, Gabriele Burgsteiner und Magdalena Tauber möchte ich an dieser Stelle für ihr Engagement danken, für das Mittragen und Mitverantworten der Curriculumsentwicklungen. Wir vier bilden seit drei Jahren das Ausbildungskomitee in der Sektion SVCO.

beitswelt und die supervisorische Praxis verändert. Diese Entwicklungen sollen hier skizziert werden. Darüber hinaus gilt es den Blick auf die Gegenwart zu richten: Wie versteht sich die Ausbildung heute? Auf welchem Professionsverständnis baut sie auf? Was zeichnet sie aus, auch aufgrund ihrer Einbettung in den ÖAGG?

Supervision als Basis: Unser Verständnis von Supervision in Organisationen

Unsere Ausbildung für »Supervision, Coaching und Organisationsberatung« stellt den Absolvent:innen in Aussicht als künftige Berater:innen Supervision, Coaching und Organisationsberatung anbieten zu können. Der Sprachgebrauch bzgl. dieser drei Beratungsformate ist in der Branche keineswegs einheitlich. Letztlich drückt die terminologische Frage, ob von »Supervision« oder von »Coaching« die Rede ist, oft die Herkunft der Anfrage aus.² Im Rahmen unserer Ausbildung begreifen wir ein Verständnis von supervisorischer Beratung als gemeinsame Basis der drei Beratungsformate, die jeweils spezifische Akzentuierungen aufweisen – im Hinblick auf Auftrag, Setting- und Rollengestaltung des:der Berater:in, Dauer etc. Unser Lehrgang ist in erster Linie ein Supervisions-Lehrgang, der ein Verständnis von Supervision als arbeitswelt- und organisationsbezogenes Beratungsformat lehrt und ein supervisorisch geprägtes Beratungsverständnis auch als Grundlage für Coaching und Organisationsberatung begreift. Auch die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) relationiert Supervision, Coaching und Organisationsberatung in dieser Form zueinander (vgl. Mulkau & Erlinghagen, 2026), ebenso die Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS) in ihrem 2026 verfassten, zum Zeitpunkt der Finalisierung dieses Textes noch nicht veröffentlichten Positionspapier, bei dem die Autorin dieses Beitrags mitgewirkt hat. Aus diesem Grund ist in vorliegendem Text durchgehend vor allem von »Supervision« die Rede.

-
- 2 Coaching ist in wirtschaftlichen Kontexten verbreiteter, Supervision im Sozialbereich gut etabliert. Die beiden Formate haben natürlich gänzlich unterschiedliche Geschichten. Während Supervision ihren Ausgangspunkt in der Sozialarbeit hat, hat Coaching seine Wurzeln in den USA. Sportcoaches wurden dort zu Vorbildern für Vorgesetzte aus der Wirtschaft. In den 1980er Jahren verbreitete sich das Konzept als Beratungsform für das Topmanagement in Europa und hielt Einzug, auch in unsere Ausbildung. Zur Abgrenzungsdebatte von »Supervision« und »Coaching« vgl. auch den 2013 erschienenen Text von Brigitte Hausinger und Theresia Volk: »Erneuerung statt Imagepflege. Was Supervision und Coaching leisten müssen und warum die Abgrenzungsdebatte das Thema verfehlt« (Hausinger & Volk, 2013).

Supervision als Profession hat in den letzten 30 Jahren einen enormen Professionalisierungsschub erfahren, durch Ausbildungen, durch die Gründung von Berufsverbänden und durch die theoretische Auseinandersetzung und konzeptionellen Bemühungen vieler Supervisor:innen, u. A. von Angela Gotthardt-Lorenz (2020), Wolfgang Weigand (2006, 2012), Brigitte Hausinger (2008), Harald Pühl (2012) und vielen anderen mehr.

Angela Gotthardt-Lorenz hat mit ihren Texten maßgeblich zur Entwicklung von Supervision als eigenständiges, gut begründetes und konzeptionell beschreibbares Beratungsformat im Arbeitskontext beigetragen. Sie selbst spricht von »Organisationssupervision«. Warum sie trotz ihrer Bedenken an dem Begriff festhält:

»Um aber der Bedeutung von Supervision mit ihrer dem Prinzip der arbeitsorientierten Reflexion und Distanzierungskompetenz verpflichteten eigenständigen Methodologie Rechnung zu tragen und um andererseits die Grundidee, dass Supervision in Organisationen eine eigenständige konzeptionelle Grundstruktur braucht, weiterentwickeln zu können, bleibe ich bei dem Terminus *Organisationssupervision*« (Gotthardt-Lorenz, 2009, S. 147).

Supervision legitimiert sich aus ihrem Gegenstand heraus: der Arbeitswelt, konkret der Arbeit in Form von Interaktionsarbeit und ihren spezifischen Anforderungen. Interaktionsarbeit mit ihrer dauerhaften Herausforderung, Nähe-Distanz-Verhältnisse in der Arbeit mit Menschen austarieren zu müssen, braucht qualifizierte Reflexion eben dieser Arbeit als Qualität sichernde und fördernde Maßnahme. Gegenstand von Supervision sind somit die für professionelle Zusammenhänge relevanten Arbeitsbeziehungen, Arbeitsstrukturen und Arbeitsprozesse.

»Nur Coaches und Supervisor/Innen setzen sich als Berater mit Fragen auseinander, die an der Schnittstelle zwischen intrapsychischen, interpersonellen und organisatorischen Themen- und Problemstellungen angesiedelt sind und die (immer wieder) einer Klärung bedürfen, um gut arbeiten zu können. Ihre Beratung verbindet die Sicht auf Personen, Gruppen, System und Kontexte (Mehrperspektivität)« (Hausinger & Volk, 2013, S. 4).

Unter Anleitung einer:ines Supervisor:in werden Fragen und Themen, die sich aus den Anforderungen des Berufs für die jeweiligen Personen in ihrer Funktion bzw. Rolle ergeben, reflektiert, geklärt und zukünftige alternative Handlungsmöglichkeiten erarbeitet. Insofern trägt Supervision maßgeblich zur Professionalisierung von Arbeit bei. Im Zentrum steht der jeweilige Ar-

beitsauftrag in Verbindung mit der primären Aufgabe der Organisation. Abbildung 1 skizziert das für das supervisorische Setting konstitutive Dreieck von Organisation, Rolle und Person, das sich um Arbeit als zentralen Gegenstand aufspannt.

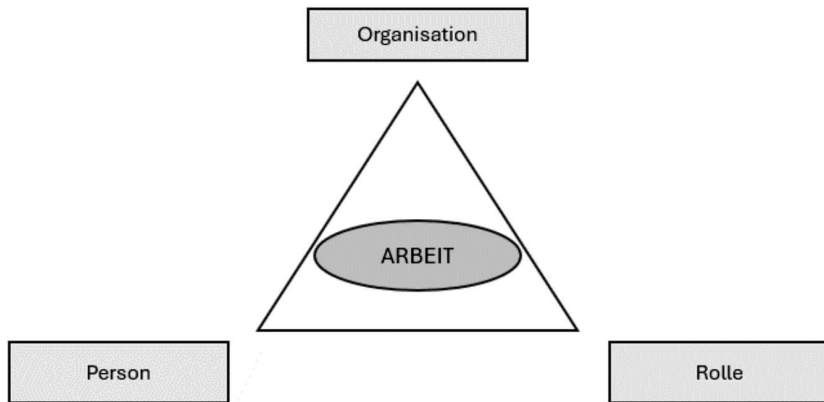


Abbildung 1: Das Supervisions-Dreieck

Als Beratungsformat, das sich der Reflexion von Arbeit verschreibt, ist Supervision in ihrer Grundstruktur eng an professionelle Aufgabenstellungen bzw. an die Aufgaben der zu beratenden Organisationsangehörigen angebunden. Sie untersucht Arbeitsprobleme immer im Kontext der Strukturen der Organisation, ihrer Dynamiken und den damit verbundenen Widersprüchen. Die jeweilige Organisation, ihr gesellschaftlicher Kontext und ihre konkrete ökonomische Basis ist zentraler Gegenstand supervisorischer Reflexionsarbeit und beeinflusst das Beratungssystem von Beginn an. Supervision steht somit immer im Kontext einer organisationalen Beauftragung:

»Der Supervisor übernimmt, beschränkt auf seine Beraterrolle, Verantwortung für die Organisation. Er kontraktiert, dass potentiell mit allen hierarchischen Ebenen der Organisation gearbeitet werden kann. Damit übernimmt er noch keine Managementersatzfunktion, berät aber die Organisation, ihre Mitarbeiter und das Management parteilich im Sinne einer gesellschaftlich und ethisch zu legitimierenden Zielsetzung, zur Sicherung ihrer Existenz und einer gelingenden und zu verantwortenden Zukunftsentwicklung« (Weigand, 2006, S. 3).