



Gefördert durch die Europäische Kommission



Lifelong
Learning
Programme

A large, stylized graphic of the letter 'E' is centered on the page. It is composed of three overlapping, thick, curved bands in light blue, pink, and green. The bands are arranged in a way that they appear to be intertwined, with the blue band at the top, the pink band in the middle, and the green band at the bottom. The 'E' is set against a light gray, trapezoidal background that is slightly tilted to the right.

**ECVision.
Supervision und Coaching
in Europa
Konzepte und Kompetenzen**

Michaela Judy
Wolfgang Knopf (Hg.)



Gefördert durch die Europäische Kommission



Lifelong
Learning
Programme

ECVision. Supervision und Coaching in Europa. Konzepte und Kompetenzen

www.anse.eu/ecvision.start.html

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung tragen allein die Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Dieses Handbuch wurde erarbeitet im Rahmen des LEONARDO–Innovationsentwicklungs-Projektes „ECVision. A European System of Comparability and Validation of Supervisory Competences“ (527220-LLP-AT-LEONARDO-LMP).

Der Inhalt ist Ergebnis der Zusammenarbeit der ECVision Projektpartner Die Wiener Volkshochschulen GmbH (Österreich), Association of National Organizations for Supervision in Europe (ANSE, Österreich/EU), The Council of European Professional and Managerial Staff (EUROCADRES, Belgien/EU), TOPS München-Berlin e.V. (Deutschland), Universität Götheburg (Schweden), Universität Zagreb (Kroatien), CoachKwadraat (Niederlande).

AutorInnen:
Marina Ajdukovic
Lilja Cajvert
Michaela Judy
Wolfgang Knopf
Hubert Kuhn
Krisztina Madai
Mieke Voogd

Übersetzung aus dem Englischen: Michaela Judy

*Eigentümer und Herausgeber: Die Wiener Volkshochschulen GmbH, Lustkandlgasse 50, A – 1090 Wien;
Geschäftsführer: Mario Rieder; Projektkoordinatorin: Michaela Judy*

Inhalt

__Toc465685263	Vorworte und Einführung.....	6
ECVision. Supervision und Coaching in Europa: Konzepte und Kompetenzen. Eine Einführung.....		10
Forschungsperspektiven.....		24
Permanente Qualitätsentwicklung: ECVision - in wichtiger Schritt in der Professionalisierung von Supervision und Coaching		25
Forschung zu Supervision und Coaching-Kompetenz. Vergangenheit – Gegenwart - Zukunft.....		31
ECVision. Ein Europäisches Glossar für Supervision und Coaching.....		47
Supervision – Schwerpunktkonzepte		48
Coaching – Schwerpunktkonzepte		50
Akteure.....		51
1. Ausbildungsträger		51
2. KlientInnen.....		51
3. Nationale Verbände		52
4. SupervisandIn/ Coachee		52
5. SupervisorIn/ Coach		53
6. Vertragspartner		53
Kernqualitäten.....		54
1. Ambiguitätstoleranz		54
2. Diversity		54
3. Empathie.....		55
4. Erfahrungsorientierung		55
5. Ethik & Werte.....		55
6. Führung und Management		56
7. Funktion und Rolle		56
8. Integration von Theorie und Praxis.....		57
9. Interaktiver Prozess.....		57
10. Kommunikation		58
11. Kontrakt		58
12. Kontext.....		58

13. Lernprozess	59
14. Organisation	60
15. Parallelprozess / Spiegelphänomen	60
16. Performance.....	61
17. Professionelle Exploration.....	61
18. Qualitätsentwicklung.....	61
19. Reflexion.....	62
20. Ressourcenorientierung	63
21. Selbstverantwortung und Verbindlichkeit	63
22. Veränderung.....	64
23. Wechselwirkung	64
24. Ziel- und Bedürfnisorientierung.....	65
Arten	66
1. Ausbildungssupervision/ Ausbildungscoaching	66
2. Business Coaching	67
3. Coaching Supervision / Coach the Coach.....	67
4. Externe / Interne Supervision / Coaching.....	67
5. Fallsupervision.....	68
6. Gruppensupervision/ Gruppencoaching	69
7. Intervision/ Peer Coaching.....	69
8. Karrierecoaching	70
9. Klinische Supervision	70
10. Meta-Supervision	70
11. Leitungssupervision/ Leitungscoaching.....	71
12. Organisationssupervision/Organisationscoaching	72
13. Teamsupervision/ Teamcoaching.....	73
Settings	74
1. Einzel.....	74
2. Face-to-face	74
3. Fernbeziehung/ Online/ Neue Medien/ Telefon	74
4. Gruppe	77
5. Organisation	77

6. Team.....	77
Methoden	78
1. Arbeiten mit Empathie	78
2. Arbeiten mit dem Gruppenprozess	79
3. Auftragsklärung	79
4. Dialog	80
5. Ergebnismessung	80
6. Erweiterung theoretischen Wissens	80
7. Feedback	81
8. Hypothesenbildung.....	81
9. Meta-Kommunikation	81
10. Meta-Reflexion.....	82
11. Probleme Fokussieren.....	82
12. Prozessevaluation.....	82
13. Prozessmoderation.....	83
14. Reflexion.....	83
15. Stabile Arbeitsbeziehung schaffen	83
Ergebnisse	84
1. Bessere berufliche Leistung	84
2. Effektive Handhabung von Konflikten und Widersprüchen.....	84
3. Klärung von Rollen und Funktionen in Organisationen.....	85
4. Lernen.....	85
5. Neue Erkenntnisse	86
6. Nutzen für die Organisation.....	86
7. Professionalisierung.....	87
8. Qualitätsmanagement	87
9. Selbsterkenntnis	87
10. Stressprävention	88
11. Wohlbefinden / Gesundheit	88

ECVision. Ein Europäisches Kompetenzprofil für Supervision und Coaching.....	89
Professionelle Identität.....	90
1. Professionelle Haltung.....	90
Reflexionsvermögen.....	90
Integration von Theorie und Praxis.....	91
Ambiguitätstoleranz.....	92
2. Ethik.....	93
3. Qualitätsentwicklung.....	94
Sicherstellen beruflicher Weiterentwicklung.....	94
Sicherstellen persönlicher Weiterentwicklung.....	94
Mitarbeiten an professionellen Standards und Entwicklungen.....	95
4. Perspektive auf Person, Arbeit und Organisation.....	96
Unterschiedliche persönliche, berufliche und organisatorische Werte und Kulturen einbeziehen.....	96
Funktion, Rolle und Status innerhalb einer Organisation gestalten.....	97
Auf Führung fokussieren.....	97
Professionelles Verhalten.....	98
1. Arbeitsbeziehung gestalten.....	99
Auftragsklärung.....	99
Prozesse strukturieren.....	100
Evaluieren.....	102
1. Entwicklung fördern.....	103
Berufliche Entwicklung fördern.....	103
Veränderung ermöglichen.....	104
Lernen fördern.....	104
2. Komplexe Kommunikation steuern.....	105
Den eigenen Kommunikationsstil professionell nutzen.....	105
Kommunikationsprozesse gestalten.....	106
Die Kommunikation von Person-Arbeit-Organisation gestalten.....	106
Spannungen, Brüche und Konflikte halten und bearbeiten.....	107
3. Umgang mit Vielfalt.....	108
Diversity-Bewusstsein.....	108
Macht, Hierarchie und Diskriminierung handhaben.....	108
4. Handwerkszeug, Techniken und Methoden gezielt einsetzen.....	109
Gestalten unterschiedlicher Settings.....	109
Methoden und Techniken einsetzen.....	110
Kompetenzen validieren. Die ECVision Referenztablelle ECTS-ECVET.....	112
Verwendete Literatur.....	118
Projekt-Team – Biographien.....	123



Gefördert durch die Europäische Kommission



Lifelong
Learning
Programme

Vorworte und Einführung

Andreas Paula
Sijtze de Roos
Martin Jefflén
Michaela Judy

VHS Wien – Die Kundenperspektive

Drei unterschiedliche Erwartungen lagen dem Entschluss der VHS Wien im Jahr 2011 zugrunde, sich an dem Projekt ECVision zu beteiligen:

Zunächst hatte die VHS Wien ab dem Jahr 2008 das "Weißbuch Programmplanung" erarbeitet, eine durchgängig lernergebnisorientierte Beschreibung aller ihrer Bildungs- und Ausbildungsangebote. Das Weißbuch ist mittlerweile anerkannter Standard in der österreichischen Erwachsenenbildungslandschaft.

Zweitens nutzt die VHS Wien Supervision und Coaching regelmäßig als Instrument der Personalentwicklung und der betrieblichen Gesundheitsvorsorge; als Auftraggeberin für viele SupervisorInnen und Coaches ist die VHS Wien besonders an Qualitätssicherung interessiert.

Drittens bietet die VHS Wien, als einer der größten Anbieter von Erwachsenenbildung in Österreich, als Kooperationspartnern von ASYS, dem Arbeitskreis für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision, eine Ausbildung für Supervision und Coaching an.

All diese Aktivitäten haben zu einem starken Interesse an Instrumenten geführt, die Vergleichbarkeit ermöglichen und die die VHS Wien dabei unterstützen, sowohl die Qualität ihrer Maßnahmen wie auch ihrer Angebote zu sichern.

Es war von Anfang an klar, dass die VHS Wien dazu externe Partner aus der Supervisions- und Coaching-Fachwelt benötigen würde. So waren wir froh, sie in der ANSE, EUROCADRES, der Universität Göteborg, TOPS München-Berlin e.V, CoachKwadrat und der Universität Zagreb zu finden. Ohne sie wäre dieses Projekt nicht erfolgreich gewesen!

Unser herzlicher Dank gilt auch der Exekutivagentur für das EU-Programm LEONARDO-Innovationsentwicklung. Ohne ihre Finanzierung und Unterstützung wäre das Projekt nie realisiert worden.

Zuletzt: wir freuen uns, die wichtigsten Produkte von ECVision in diesem neuen Handbuch präsentieren zu dürfen, nämlich das Glossar, das Kompetenzprofil sowie die ECVET-ECTS-Referenztafel.

Mögen sie die Qualitätsentwicklung von Supervision und Coaching in Europa nachhaltig fördern!

Andreas Paula
Human Resource Manager – VHS Wien

ANSE – Professionsentwicklung auf Europäischer Grundlage

Als Vertreter der ANSE-Fachgemeinschaft ist es mir eine Ehre, die Ergebnisse von vier Jahren harter Arbeit am "ECVision Glossar für Supervision und Coaching in Europa" und dem "Europäischen Kompetenzprofil für Supervision und Coaching" zu präsentieren.

Das ECVision Projektteam und das Steuerungskomitee präsentieren uns die Früchte ihrer Arbeit, und sie verdienen unsere volle und kritische Aufmerksamkeit. Für die ANSE ist ECVision zweifellos das wichtigste, komplexeste und umfassendste Projekt, das wir je unternommen haben. Ich erwarte zuversichtlich, dass die Ergebnisse uns ermöglichen werden, unsere weitere berufliche Entwicklung auf eine europäische Grundlage zu stellen, grenzüberschreitenden Austausch zu fördern und einander besser zu verstehen.

Erstmals in der Geschichte der ANSE wird das Glossar uns eröffnen, auf Basis einer akzeptablen und geklärten Terminologie Diskussion und Diskurs über Supervision und Coaching zu führen, ohne die Vielfalt - eine der wichtigsten Stärken der europäischen Supervisions- und Coaching-Szene- zu vernachlässigen. Ich bin sicher, dass die Ergebnisse dieses Projektes unsere berufliche Identität verbessern und unser Engagement für die Weiterentwicklung unserer Dienstleistungen stärken werden.

Das Kompetenzprofil ermöglicht es, uns klar auf die Validierung von Theorien, Praktiken und Ausbildung zu konzentrieren. Was früher eine unerreichbare Fantasie schien - grenzüberschreitender Austausch von AusbilderInnen, und Studierende, die auf Basis von Trainingsprogrammen graduieren, die in, sagen wir, Amsterdam, Riga, Wien oder Berlin absolviert wurden – all dies hat jetzt zumindest den Status einer machbaren Idee!

In jedem Fall wird das Kompetenzprofil von großem Nutzen für den professionellen Austausch von Praktiken und Theorie auf Basis gemeinsamer Standards sein. Und dies wiederum wird auch für unsere KlientInnen von Nutzen sein, wo auch immer in Europa sie leben und arbeiten.

Nach Präsentation und Diskussion dieser Ergebnisse bei der letzten Projektkonferenz in Wien geht es weiter in die nächste Phase: die Verbreitung von Glossar und Kompetenzprofil, und deren Umsetzung in die Praxis. Es gibt viel zu tun!

Sijtze de Roos
ANSE Präsident

Eurocadres – Eine Botschaft Europäischen Zusammenhalts

Trotz Spannungen auf politischer Ebene und Anti-EU-Tendenzen schreiten europäische Integration und Zusammenhalt voran. Dies geschieht in Wirtschaft, Bildung, Wissenschaft und Kultur mit vielfältigen Auswirkungen auf die Systeme der beruflichen Standards, auf europaweite Anerkennung von Diplomen und die realen Möglichkeiten und Perspektiven der Mobilität von Arbeitnehmern oder Selbstständigen innerhalb eines offenen europäischen Arbeitsmarkts.

Eurocadres, der Rat der Europäischen Fach- und Führungskräfte, anerkannter europäischer Sozialpartner, hat stets darauf Wert gelegt, die beruflichen Rechte und Möglichkeiten seiner mehr als fünf Millionen Mitglieder in den europäischen Ländern auf allen Fach- und Führungsebenen zu stützen. Insbesondere hat Eurocadres den Fokus auf die Bemühungen gelegt, Hindernisse für europaweite grenzüberschreitende berufliche Mobilität zu beseitigen.

Eine Schlüsselfrage betrifft Entwicklung und Sicherung des Vertrauens in die Qualität professioneller Arbeit. Angesichts einer Vielzahl von Niveaus, Lehrplänen, Qualifizierungswegen und unzähligen Zeugnissen, besteht die europäische Herausforderung darin, mehr Transparenz, Vergleichbarkeit, faire wechselseitige Anerkennung und - auf längere Sicht - bessere Harmonisierung innerhalb der Qualifizierungs- und Zertifizierungssysteme auf hohem Niveau zu schaffen. Eurocadres kooperiert daher mit mehreren europäischen Berufsverbänden, darunter der ANSE.

Die Einladung der ANSE, an einem gemeinsamen Projekt zur Entwicklung eines europäischen Kompetenzprofils für Supervision und Coaching teilzunehmen, passte daher gut in die politische Strategie von Eurocadres. Deshalb war es eine klare Entscheidung, das Projekt als aktiver Partner zu unterstützen, u.a. auch als Gastgeber der ersten Konferenz Anfang 2014, wo das ECVision Glossar für Supervision und Coaching vorgestellt wurde.

In Wien präsentierte das Projekt-Team, unterstützt durch ExpertInnen, das detaillierte europäische Kompetenzprofil für Supervision und Coaching, und setzte damit europaweit vergleichbare Standards und Definitionen. Dies wird eine solide Grundlage bieten für die nächsten Schritte zu einer anerkannten europäischen "Professional Card", die nachvollziehbar die professionellen Standards ihrer Inhaber darstellen. Eurocadres wird weiterhin aktiv die Idee einer "Professional Card" für Supervision und Coaching unterstützen, als einen Nachweis der Qualitätsstandards in der Fachwelt wie auch gegenüber Kunden, ein Signal und eine Botschaft des europäischen Zusammenhalts!

Martin Jefflén

Präsident von Eurocadres

ECVision. Supervision und Coaching in Europa: Konzepte und Kompetenzen

Eine Einführung

Michaela Judy

Dieses Handbuch enthält die wichtigsten Produkte des Projekts *ECVision*. Ein *Europäisches System der Vergleichbarkeit und Validierung supervisorischer Kompetenzen*, gefördert im Rahmen des EU Programms LEONARDO Innovationsentwicklung.

Die Hauptprodukte sind:

- Ein Glossar: *ECVision*. Ein Europäisches Glossar für Supervision und Coaching
- Ein Kompetenzprofil: *ECVision*. Ein Europäisches Kompetenzprofil für Supervision und Coaching
- Eine ECTS-ECVET Referenztafel: Kompetenzen validieren.

Darüber hinaus laden wir die LeserInnen zu zwei wissenschaftlichen Artikeln¹ ein.

Wolfgang Knopf befragt sowohl berufspolitische Aspekte wie auch jene der Nachhaltigkeit der *ECVision*-Ergebnisse.

Heidi Möller analysiert die Beziehung zwischen wissenschaftlicher Theorie und Beratungspraxis unter Berücksichtigung der verschiedenen Prioritäten beider Felder. Basierend auf *ECVision* schließt sie mit einem Ausblick auf die notwendigen Erfordernisse zukünftiger Forschung.

¹ Die englische Originalfassung dieses Handbuchs enthält darüber hinaus einen Beitrag von *Erik de Haan*, in dem er darstellt, wie die drei Professionen (Führung, Coaching & Supervision) zusammenarbeiten können, um die Risiken von Führung auszugleichen. <http://www.anse.eu/ecvision/start.html>

Die ECVision-Philosophie

Deklariertes Ziel von ECVision war es, Instrumente zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen, die der Vergleichbarkeit supervisorischer Kompetenzen dienen.

Für deren Entwicklung gingen wir von folgenden methodologischen Annahmen aus:

- Kriterien für Vergleichbarkeit entwickeln;
- Die bereits etablierten EQR-Prinzipien sowie die beiden Validierungssysteme ECTS und ECVET nutzen;
- Eine solide Basis zur Entwicklung vergleichbarer formaler Lernergebnisse – auch unterschiedlicher Validierungsprozesse – zu schaffen

Die ECVision Philosophie basiert auf drei Prinzipien:

- Generische Prinzipien
- Fokus auf die Interaktion von Personen, beruflichen Aufgaben und Organisationen
- Anbindung an die Fachwelt

Generische Prinzipien

ECVision zielt nicht auf eine Harmonisierung der verschiedenen gängigen Definitionen und Ansätze ab. Vielmehr geht es um die Schaffung von Transparenz und Vergleichbarkeit in Bezug auf verschiedene Konzepte, Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie von professionellen Standards. Dies ist umso wichtiger, weil berufliche Mobilität heute über die Grenzen von Ländern und Muttersprachen geht.

ECVision bezieht sich nicht auf spezielle Beratungstheorien, -instrumente oder -techniken. Stattdessen entschieden wir uns für eine Klassifizierung von Eigenschaften, die in jenen Beratungsprozessen relevant werden, die das Zusammenwirken von Personen, beruflichen Aufgaben und Organisationen im Fokus haben. Zu diesem Zweck haben wir generische Schlüsselwörter und Kompetenzen beschrieben auf der Grundlage der Basisliteratur in europäischen professionellen Diskursen.

Wir entdeckten, dass diese generischen Grundprinzipien sich konsistenter darstellten als erwartet. Tatsächlich zeigen sich Unterschiede v.a. in Bezug auf Erklärungsmodelle, Umwelten, sowie Berufs- und Arbeitsfelder.

Vergleichbarkeit ergibt sich bei den ECVision Produkten folgerichtig aus der Identifizierung generische Schlüsselwörter und Kompetenzen, wie sie in fast allen europäischen professionellen Diskursen aufscheinen.

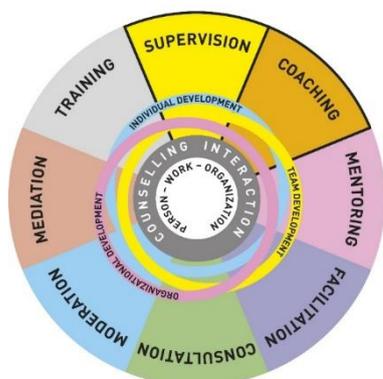
Fokus auf die Interaktion von Person, beruflichen Aufgaben und Organisation

Supervision und Coaching intervenieren, wo Menschen in ihren spezifischen funktionalen und sozialen Rollen in ihren Arbeitsumgebungen in Interaktion treten. Supervision und Coaching zielen auf die Unterstützung individueller und organisatorischer Veränderungen oder auf die Lösung von Spannungen und Konflikten in der täglichen Arbeit.

Dazu beziehen sich SupervisorInnen/Coaches auf unterschiedliche Theoriemodelle. SupervisorInnen und Coaches folgen hauptsächlich humanistischen, psychodynamischen und systemischen Konzepten, und sie integrieren kreativ Methoden und Kernqualitäten professioneller Beratung.

Die Begriffe Supervision und Coaching verweisen auf Beratungsformate, die der beruflichen Entwicklung von Personen, Teams und Organisationen dienen.

Konzepte und Methoden hingegen überschneiden sich häufig, manchmal sind sie sogar identisch. Die Terminologie verschwimmt, ändert oder verschiebt sich. Die Entscheidung, den Begriff Supervision oder Coaching verwenden, verdankt sich unterschiedliche Entwicklungsgeschichten und Kernaktivitäten.



Ebenso kann sie sich auf verschiedene "Schulen" in Supervisionsausbildungen oder auf nationale oder institutionelle Traditionen beziehen.

Die nebenstehende Grafik zeigt, wie Supervision und Coaching in das Gesamtbild der Beratung im beruflichen Kontext eingebettet sind.

Die ECVision Produkte geben keinen Überblick über die vielfältigen Formate von Beratung und Training, sie konzentrieren sich ganz auf Supervision und Coaching.

Anbindung an die Fachwelt

Die Märkte für Supervision, Coaching und andere Beratungsformate in der Arbeitswelt sind vielfältig, doch es fehlte den freien Berufen Supervision und Coaching bislang eine gemeinsame und konsistente Beschreibung auf europäischer Ebene.

Natürlich gibt es nationale wie europäische Berufsverbände:

- “Association of National Organizations for Supervision in Europe” (ANSE; <http://www.anse.eu>),
- “European Association for Supervision and Coaching in Europe” (EASC; <http://www.easc-online.eu/>),
- “International Coach Federation”, (ICF; <http://www.coachfederation.at/>)
- “European Mentoring and Coaching Council”,
- (EMCC; <http://www.emccouncil.org/>).

Diese Verbände haben Standards für die berufliche Aus- und Weiterbildung erstellt. Sie definieren die minimalen formalen Kriterien, um SupervisorIn oder Coach zu werden. Die Regelungen für die Mitgliedschaft und Akkreditierung geben Orientierung, obwohl sie sich im Fokus und im Umfang oft beträchtlich unterscheiden.

Obwohl ECVision sich vor allem auf die ANSE Berufspolitik und ANSE Mitgliedsverbände bezieht, konnten wir professionelle Kontakte mit den beiden großen europäischen Berufsverbänden für Coaching etablieren.

Zwei Konferenzen gab Gelegenheit zur gründlichen Diskussion der Ergebnisse in der Fachwelt und vermittelten Inputs für die Weiterentwicklung unserer Berufe.

Die ECVision Produkte tragen damit erfolgreich zur einer Überbrückung unterschiedlicher Beschreibungslogiken von Standards bei, und bringen so die Fachwelt dem Ziel eines gemeinsam akzeptierten Rahmens für Vergleichbarkeit für Supervision und Coaching näher.

ECVision Qualitätssicherung

Entwickelt und ausgearbeitet wurden die Ergebnisse vom Projektteam des LEONARDO-Projektes ECVision: Marina Ajdukovic (Kroatien), Lilja Cajvert (Schweden), Michaela Judy (Österreich), Wolfgang Knopf (EU/ Österreich), Hubert Kuhn (Deutschland), Krisztina Madai (Ungarn), und Mieke Voogd (Die Niederlande).

Die Mitglieder des Projektteams wurden gezielt ausgewählt, und zwar nach den Kriterien: Erfahrung als SupervisorIn / Coach, sowie Forschungsarbeiten und Publikationen zu diesen Themen; Ihre institutionelle Integration in die europäischen und nationalen Berufspolitiken war ebenfalls ein wichtiger Faktor.

Das Team besteht aus VertreterInnen von zwei privaten und zwei universitären Ausbildungsanbietern für Supervision; darüber hinaus repräsentieren die Mitglieder des Projektteams methodische und gesellschaftliche Vielfalt.

Zusätzlich stellten zehn ExpertInnen dem Glossar ihr professionelles Feedback zur Verfügung:

- Guido Baumgartner (CH),
- Hans Björkman (SE),
- Elisabeth Brugger (AT),
- Susanne Ehmer (DE/ AT),
- Erik de Haan (UK),
- Tone Haugs, (NO),
- Louis van Kessel (NL),
- Helga Messel (SE),
- Heidi Möller(DE),
- Heidemarie Müller-Riedlhuber (AT).

Die ExpertInnen unterstützten die Ergebnisse durch kritisches Lesen und erweiterte Perspektiven.

Das Steuerungskomitee – Barbara Gogala, Eva Nemes, Gerald Musger, Andreas Paula - sorgte für die unverzichtbare Außenperspektive und damit für die Qualitätskontrolle im Projekt.

Die ECVision Produkte

Das ECVision Glossar

Das vorliegende Glossar versteht sich als Orientierung und Beschreibung, wie der Mainstream der aktuellen professionellen Diskurse in Europa diese beiden Begriffe verwendet.

Darüber hinaus bietet es Beschreibungen verwandte Begriffe und erläutert die verschiedenen Formen des Verständnisses und die Perspektiven, die auf diesem Gebiet zur Verfügung standen.

Es bietet eine Struktur, die als „work in progress“ dauerhaft fortgesetzt werden kann: strukturiert genug, um als Grundlage für eine gemeinsame Terminologie zu dienen, und flexibel genug, um neuen Bedingungen innerhalb des sich schnell ändernden Feldes, das wir untersucht und erforscht haben, angepasst werden zu können.

Methodologie

Um das Glossar zu erstellen, definierte das Projektteam zunächst die Domäne des Glossars: "Beratung der Interaktion von Personen, beruflichen Aufgaben und Organisationen". Innerhalb dieser Domäne konzentrierten wir uns auf Supervision und Coaching. Das Glossar ist nicht nur ein Wörterbuch, sondern auch eine Übersicht der europäischen Vielfalt von Supervision und Coaching. Mit dem Glossar machten wir darüber hinaus einen unverzichtbaren Schritt hin zur Entwicklung eines Kompetenzprofils für Supervision und Coaching.

Zunächst basierten wir den Inhalt des Glossars auf Recherchen der verfügbaren Literatur über Supervision und Coaching in Schweden, Deutschland, Österreich, Ungarn, Kroatien und den Niederlanden.

Jedes Mitglied des Projektteams fokussierte auf relevante Bücher, Artikel und Forschungsberichte, die in den beteiligten Institutionen und Universitäten zum Einsatz kamen. Daraus entwickelten wir in der Diskussion relevante Begriffe, die charakteristisch für Supervision und Coaching sind.

Wir einigten uns auf die folgenden Hauptkategorien:

- Akteure
- Kernqualitäten
- Arten
- Settings
- Methoden
- Ergebnisse

Schließlich haben wir die ausgewählten Begriffe mithilfe der Literatur detaillierter beschrieben.

Der fertige Glossar-Entwurf wurde dann von den ExpertInnen reflektiert und kommentiert. Die Projektkoordinatorin kompilierte nach neuerlicher Diskussion im Projektteam alles in ein einziges Dokument, das Glossar.

Dieses wurde schließlich der Fachwelt im Februar 2014 während der zweitägigen Konferenz "Eine gemeinsame Terminologie für Supervision und Coaching in Europa " vorgestellt, organisiert von unserem Projektpartner EUROCADRES.

Das ECVision Kompetenzprofil

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

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

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

Das Glossar und das Kompetenzprofil sind ohne einander nicht denkbar, das Kompetenzprofil wäre kaum so möglich gewesen, hätten wir die Schlüsselbegriffe nicht bereits definiert.

Damit war auch die Methodologie ihrer Entwicklung aufs Engste verknüpft.

Methodologie

Für das Kompetenzprofil haben wir drei Konzepte als methodologische Richtlinien gewählt:

- Das ECVision Glossar
- Die Taxonomie von Bloom
- Den Europäischen Qualifikationsrahmen

Die Einflüsse dieser Konzepte auf das Kompetenzprofil seien im Folgenden kurz umrissen.

Das ECVision Glossar für Supervision und Coaching

Wir haben die Kernqualitäten, Methoden und Ergebnisse des Glossars zum Ausgangspunkt genommen. Daher findet sich zu allen Kompetenzen auch eine entsprechende Definition.

Die Taxonomie von Bloom

Wir haben – europäischen Standards entsprechend - die Taxonomie von Bloom genutzt, sie jedoch den Erfordernissen einer Beschreibung von Lernergebnissen und Kompetenzen von SupervisorInnen/Coaches angepasst. (Kennedy/Hyland/Ryan: Writing and Using Learning Outcomes: A Practical Guide. https://www.dcu.ie/afi/docs/bologna/writing_and_using_learning_outcomes.pdf)

Tatsächlich sind sowohl Blooms kognitive wie auch emotionale Taxonomie in gewisser Weise anwendbar für die Aufgaben, die SupervisorInnen/Coaches zu erfüllen haben.

Wir haben beide Taxonomien unter Berücksichtigung der Tatsache verwendet, dass die erforderlichen Fähigkeiten in der Regel auf die Erschließung neuer Handlungsspielräume für andere zielen – für die SupervisandInnen / Coachees.

Die Taxonomie, mit der wir gearbeitet haben, und die damit verbundenen Verhaltensweisen sind daher:

1. Anwenden: abgleichen, analysieren, beobachten, einnehmen, einsetzen, nutzen, kommunizieren, pflegen, reagieren, verwenden, leisten.
2. Analysieren: artikulieren, bearbeiten, erforschen, erkennen, Erkenntnisse gewinnen, studieren.
3. Evaluieren: beurteilen, beziehen, einschätzen, entscheiden, festlegen, fokussieren, klären, identifizieren, in Zusammenhang bringen, infrage stellen, integrieren, meta-kommunizieren, reflektieren, überprüfen, unterscheiden, untersuchen, untersuchen, verdeutlichen, vermitteln, verstärken, wählen.
4. Ermöglichen: ansprechen, anbieten, anpassen, behandeln, beziehen, einbeziehen, eingehen, erleichtern, ermöglichen, ermutigen, fördern, fordern, fungieren, Kontakt/Spannungen halten, stimulieren, teilnehmen, unterstützen, wahren.
5. Erschaffen: co-kreieren, beherrschen, entwickeln, führen, generieren, gestalten, handhaben, kreieren, intervenieren, Lösungen finden, realisieren, schaffen.

Der Europäische Qualifikationsrahmen

Die Beschreibungslogik folgt den Deskriptoren des EQR in der Beschreibung supervisorischer Kompetenz über Kenntnisse, Fertigkeiten und Performance.

Die „**Kompetenz**“ bezeichnet jeweils jene unverzichtbaren fundamentalen Charakteristika professioneller Beratung in Supervision und Coaching.

Die „**Kenntnisse**“ beschreiben Fakten, Grundsätze, Theorien und Praxiswissen, die supervisorischem Arbeiten zugrunde liegen müssen.

Unter „**Fertigkeiten**“ beschreiben wir die kognitiven wie praktischen Fähigkeiten, diese Kenntnisse anzuwenden um effektiv beratend tätig werden zu können.

Das Herzstück des Kompetenzprofils ist die Beschreibung der **Performance**. Ohne die Nachvollziehbarkeit, worüber Kompetenz wahrnehmbar wird, halten wir Kompetenzbeschreibungen für wenig sinnvoll.

Mit dem Fokus auf Performance-Kriterien haben wir darüber hinaus bereits Lernergebnisse formuliert, die am Ende einer qualifizierten Ausbildung zu Supervision und Coaching im Verhalten der AusbildungskandidatInnen beobachtbar sein sollten.

Die ECVision Performance-Kriterien entsprechen also auch der CEDEFOP Definition von Bewertungskriterien auf Basis von Lernergebnis-Aussagen.

„Typischerweise beinhalten Bewertungskriterien Einzelheiten über den Kontext, in dem Lernende voraussichtlich in der Lage sein werden, etwas zu tun, oder den Grad der erwarteten Autonomie“ (Vgl. CEDEFOP: USING LEARNING OUTCOMES; European Qualifications Framework Series: Note 4; <http://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/using-learning-outcomes9>; p.16)

Der dezidierte Fokus auf die Beschreibung beobachtbaren Verhaltens ermöglicht eine echte Lernergebnisorientierung, er dient als Richtschnur, die Fremd- wie Selbsteinschätzung kommunizierbar und damit transparent macht.

Das Kompetenzprofil setzt einen Standard, indem es sich von der herrschenden Begriffsverwirrung in den europäischen Berufsgemeinschaften der Supervision und Coaching absetzt: nun kann weitaus klarer bestimmt werden, ob jemand die Performance-Kriterien erfüllt, unabhängig davon, ob er/sie sich SupervisorIn, resp. Coach nennt.

Wir haben uns darauf konzentriert, die Kompetenzen des neuen Kompetenzprofils quer über die verschiedenen Schulen und Ansätze hinweg zu formulieren.

Zweifellos variiert die methodische Umsetzung der Kompetenzen, zweifellos setzen Schulen und Ausbildungsanbieter eigene Akzente, die vielfach über das von uns Beschriebene hinausgehen.

Dennoch: ob jemand die eigene "Voreingenommenheit" zur Beobachtung von Wechselwirkungen nutzt, oder mit dem psychoanalytischen Konzept von Übertragung und Gegenübertragung arbeitet - die Kompetenz besteht in beiden Konzepten darin, dem Prozess der Beziehungsgestaltung theoriegeleitet Sinn zu verleihen und ihn damit überprüfbar zu machen.

Auf dieser Ebene – das war uns zentrales Anliegen - wird es möglich zu definieren, welches die Haltungen, Qualitäten und welches das Handwerkszeug sind, die ein/e SupervisorIn / Coach braucht, um professionell zu arbeiten.

Wir haben uns auch nicht auf methodisches Handwerkszeug im Detail eingelassen, sondern stets danach gefragt, woran man merken kann, dass ein/e SupervisorIn / Coach über ein klares und reflektiertes Verständnis und ein solides Handwerkszeug verfügt.

Das ermöglicht sowohl klare Beobachtungskriterien zur Bewertung supervisory Kompetenz als auch weite und vielfältige Spielräume in der konkreten Umsetzung.

Wir sind uns der Grenzen unseres Unterfangens bewusst: um Kompetenz- und Lernergebnisorientierung sinnvoll zu nutzen, braucht es einen ständigen kritischen wie auch fachlichen Dialog.

Diese Aufgabe übergeben wir der professionellen Gemeinschaft, deren kritische Aufmerksamkeit und kreative Nutzung über die Nachhaltigkeit unserer Produkte entscheiden wird.

Die ECVision Referenztablette ECTS-ECVET

Ausbildungen für Supervision und Coaching in Europa werden von Universitäten (die sich auf ECTS beziehen) als auch von Privatanbietern (die bisher über keine übergreifenden Validierungsinstrumente verfügen) angeboten. Die Referenztablette dient als Modell für die Akkreditierung und Validierung von Lernergebnissen in der Ausbildung von Supervision und Coaching in Europa über ECTS und ECVET.

Methodologie

Für die Einführung der ECVision Kompetenzrahmen als praxisorientiertes Validierungsinstrument brauchte es vier Schritte:

Zunächst einmal haben wir uns für die beiden europäischen Leistungspunktesysteme ECTS und ECVET entschieden.

„ECVET ist ein System zur Ansammlung, Übertragung und Anrechnung von Leistungspunkten in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. ... Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen, die Lernende in einem Bereich der beruflichen Bildung erworben haben, sollen auch in einem anderen Bildungskontext anerkannt werden können. Die Kernelemente von ECVET sind:

Einheiten von Lernergebnissen: *ECVET basiert auf der strukturierten Beschreibung einer Qualifikation in so genannten Einheiten von Lernergebnissen:*

- Lernergebnisse bezeichnen unabhängig von Lernort, Lernkontext und Lerndauer, was Lernende wissen, verstehen und in der Lage sind zu tun, nachdem ein Lernprozess abgeschlossen ist.
- Einheiten sind Teile einer Qualifikation, die aus zusammengehörigen Lernergebnissen bestehen („Bündel von Lernergebnissen“).

ECVET-Punkte: *ECVET-Punkte liefern zusätzliche Informationen und beschreiben in numerischer Form das „Gesamtvolumen“ einer beruflichen Qualifikation sowie die Bedeutung der einzelnen Einheiten von Lernergebnissen in Relation zur gesamten Qualifikation.*

- ECVET-Punkte werden zunächst der gesamten Qualifikation zugeordnet. Die Gesamtsumme wird dann auf die Einheiten entsprechend ihrem relativen Gewicht in Relation zur Qualifikation aufgeteilt.

- Bei der Kalkulation von ECVET-Punkten ist folgende...Übereinkunft zu beachten: Für die Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen, die in einem Jahr in einer formalen Vollzeit-Berufsausbildung erworben werden, können 60 Punkte vergeben werden.
- ECVET-Punkte sind immer im Zusammenhang mit den Lernergebnisbeschreibungen zu betrachten.“

(siehe <http://www.ecvet-info.at/de/node/2>)

Zum Zweiten wurden die Curricula der Supervisions-Lehrgänge der Konsortiumspartner TOPS, Univ. Göteborg, Univ. Zagreb und ASYS (Partner von VHS GmbH) unter Verwendung des Kompetenzprofils beschrieben. Unsere eigene innere Vielfalt sorgsam handzuhaben war dabei ein fundamentaler Wert. Dies bedeutete, die Unterschiedlichkeit der Nutzung des Kompetenzprofils und seiner Darstellung in unseren Lehrplänen zu respektieren.

Die Curricula sowohl von TOPS als auch ASYS wurden exemplarisch Einheiten von Lernergebnissen nach dem Kompetenzprofil sowie ECVET-Punkten zugeordnet. Eine separate Referenztafel zwischen den beiden Schulungsprogrammen vermittelt einen ersten Eindruck davon, wie Einheiten von Lernergebnissen auf der Grundlage des ECVision Kompetenzprofils könnte für eine Partnerschaftvereinbarung zwischen Ausbildungsanbietern für Supervision und Coaching eingesetzt werden könnten.

Wir setzten das ECVET-akkreditierte TOPS-Curriculum in Beziehung zu jenem der Universität Zagreb, das bereits in ECTS akkreditiert war. Dazu verwendeten wir die Be-TWIN-Matrix (Be-TWIN, p. 27), um zu einer validen Entsprechung zwischen einer privaten (TOPS / ECVET) und einer akademischen (Universität Zagreb / ECTS) Ausbildung für Supervision zu schaffen.

"Die von Be-TWIN vorgeschlagene Methodologie möchte instrumental sein für einen "Dialog" zwischen zwei wichtige Instrumente in der Hochschulbildung (HE) und der beruflichen Bildung (VET) - ECTS und ECVET Akkreditierungssysteme. ... Be-TWIN schlägt ein Modell vor, das auf Transparenz und Lesbarkeit der Lernergebnisse und Lernaktivitäten beruht. "(Be-TWIN, p. 5)

Die Referenztafel zwischen TOPS (ECVET) und der Universität Zagreb (ECTS) zeigt schließlich, wie leicht vergleichbar die Lernergebnisse beider Kreditsysteme werden, wenn man dazu das ECVision Kompetenzprofil nutzt.

ECVision Ausblicke

Die AutorInnen dieses Handbuchs wollen Praxis und Theorie von Supervision und Coaching transparent und vergleichbar der Fachwelt zur Verfügung stellen, sowie neue Impulse geben für die Weiterentwicklung von Theorie und Praxis auf diesem Gebiet.

Auf lange Sicht werden die ECVision Produkte:

- Zu einer europäischen Terminologie der Supervision und Coaching tiefgreifend beitragen.
- Zur Umsetzung des Europäischen Ansatzes der Lernergebnisorientierung in der Fachwelt von Supervision und Coaching tiefgreifend beitragen.
- Bilateralen Partnerschaftsvereinbarungen zwischen Ausbildungs-anbietern für Supervision und Coaching - im Rahmen der nationalen Gesetze - ermöglichen, auf der Ebene von Programmen, Modulen und Kursniveau.
- Als analytisches Werkzeug zur Feststellung generischer Kompetenzen von SupervisorInnen und Coaches dienen.

Die ECVision Produkte sind kein „Kanon“ für alle Zeiten, weit mehr ein Work-in-Progress-Projekt in Zeiten raschen Wandels.

Wenn sie jedoch Theorie und Praxis von Supervision und Coaching in Europa transparenter und vergleichbarer machen, und damit Impulse für deren Weiterentwicklung setzen, haben sie ihr Ziel erreicht!



Gefördert durch die Europäische Kommission



Lifelong
Learning
Programme

Forschungsperspektiven

Wolfgang Knopf

Heidi Möller

Permanente Qualitätsentwicklung: ECVision - ein wichtiger Schritt in der Professionalisierung von Supervision und Coaching

Wolfgang Knopf

Die vergangenen Jahrzehnte können als Erfolgsgeschichte für Supervision und – in späteren Jahren – auch für Coaching gesehen werden. An den Schnittstellen der Interaktion zwischen "Person - Arbeit - Organisation" nehmen Supervision und Coaching mit ihren mit Angeboten von Reflexion und Aufgabenorientierung eine wichtige und relevante Rolle ein in einer Welt der schnellen Veränderungen und Entwicklungen am Arbeitsplatz.

Seit der Gründung der ANSE (Verband der Nationaler Organisationen für Supervision in Europa) im Jahr 1997, ist die Förderung der Qualität eines ihrer Hauptziele. Die ANSE vertritt mehr als 8.000 qualifizierte SupervisorInnen und Coaches auf dem Beratungs-markt, in 22 europäischen Ländern und mit mehr als 80 Ausbildungseinrichtungen. Die ANSE kümmert sich um berufspolitische Interessen auf supranationaler Ebene, woraus eine besondere Notwendigkeit erwächst, gemeinsame Standards auf europäischer Ebene zu entwickeln. Dies wurde in den Anfängen durch die Definition von sogenannten "Mindeststandards", publiziert auf der ANSE Homepage (www.anse.eu), getan. Viele Diskussionen wurden notwendig, um Differenzen, die aus unterschiedlichen theoretischen Ansätze und historischen Wurzeln entstehen, zu überwinden und zumindest eine Ausgangsbasis für ein professionelles Supervisions-Verständnis zu etablieren. Diese Standards müssen erfüllt sein, um ein vollwertiges Mitglied der ANSE zu werden.

ANSE		
Members of ANSE	Associate members of ANSE	Members of the ANSE Network
 Austria	 Slovakia	 Czech Republic
 Bosnia and Herzegovina	 Ukraine	 Finland
 Croatia		 Great-Britain
 Estonia		 Greece
 Germany		 Iceland
 Hungary		 Poland
 Ireland		 Romania
 Italy		 Sweden
 Latvia		
 Lithuania		
 Netherlands		
 Norway		
 Slovenia		
 Spain		
 Switzerland		

Mutual agreement on recognition with ASCCANZ (Australia + New Zealand)
 Agreement with EUROCADRES (www.eurocadres.eu)

Diese waren zunächst ein nützlicher Konsens auf einem minimalen Niveau, nichtsdestoweniger repräsentieren sie die erste wichtige Definition von Qualitätskriterien.

Für weitreichendere Qualitätsentwicklung der ANSE war diese Definition zu wenig. Ab den 80er Jahren verringerte sich die Kluft zwischen Wissenschaft und Beratung nach und nach, was zu einer breiteren Definition von Supervision und Coaching führte: "Supervision / Coaching wurde nun als ein wissenschaftlich fundiertes, praxisorientiertes und ethisch angebundenes Konzept individueller und organisationaler Beratungstätigkeit in der Arbeitswelt gesehen."²

Folglich müssen SupervisorInnen und Coaches zusätzlich über sozialwissenschaftliches Wissen verfügen, konkret:

- Standard-Wissen über Organisationen, einschließlich Typen und Konzepte, Organisationsentwicklung Phasen und Veränderungsprozesse;
- Ein spezifischer Einsatz von Wissen um formale Phänomene sowie Innenstrukturen von Organisationen zu analysieren; Schemata für die Diagnose der Beziehung zwischen Umwelt und Organisation, zu Konfliktmanagement, Effizienz von Entscheidungsprozessen, mit dem Ziel, Humanressourcen gezielt einzusetzen, Kreativität zu entwickeln und das Engagement zu erhöhen.
- Minimale Kenntnisse über die Entwicklung von "lernenden Organisationen" ist ebenfalls eine Voraussetzung.

Diese Anforderungen führen uns zu dem Schluss, dass die Integration von differenziertem Wissen ein Hauptziel von Supervision und Coaching darstellt.

² Möller,H./Kotte,S.(2015): Supervision:Past-Present-Future. In PiD Psychotherapie im Dialog 1/2015, 16-25

Um diesen Entwicklungen als Berufsverband einen Rahmen zu geben, musste die ANSE ein grundlegendes Verständnis auf europäischer Ebene unterstützen. Eine klare und - soweit möglich - evidenzbasierte Beschreibung der Begriffe, Konzepte und Kompetenzen fehlte. Dies wurde auf mehreren Konferenzen der ANSE laufend erwähnt, und auch die Erfahrungen in den ANSE "Internationalen Interventionsgruppen", in denen die SupervisorInnen und Coaches aus verschiedenen Ländern und mit unterschiedlichen theoretischen Ansätze zusammen an professionsrelevanten Themen arbeiten, und zu Beginn stets Definitionen klären mussten. Umgang mit Vielfalt im eigenen Beruf erwies sich als anspruchsvolle Aufgabe.

Diese Erfahrung war der Fokus des Grundtvig-Projekt "Beratung in einem multikulturellen Europa" 2009-10. Das Ergebnis des Projektes ist ein Handbuch mit Modulen, das in Ausbildungsprogramme für SupervisorInnen und Coaches wie auch in der Weiterbildung genutzt werden kann.

Ein weiterer kleiner Schritt betraf die Methode, mit der eine Klärung vorangetrieben werden konnte, aber es ging nicht weit genug. Einerseits lernten wir viel über die verschiedenen Zugänge und Ansätze zu Supervision und Coaching in den beteiligten Ländern, andererseits fehlten die Ressourcen, um diese mehr als oberflächlich zu erkunden.

Die Notwendigkeit, tiefgreifend zu arbeiten und eine konsistente Form zu finden, um supervisorische Fähigkeiten und Kompetenzen zu beschreiben, war offensichtlich.

Aus diesem Bedarf heraus wurde ein weiteres Projekt entwickelt und der Europäischen Kommission zu Förderung vorgelegt.

Im Jahr 2012 wurde das LEONARDO-Projekt *ECVision. Ein Europäisches System der Vergleichbarkeit und Validierung supervisorischer Kompetenzen* von der Europäischen Kommission ausgewählt.

Aus meiner Sicht ist dieses Projekt ein sehr wichtiger Schritt für die ANSE und für die Fachwelt der SupervisorInnen und Coaches.

Zwei Hauptergebnisse, die auch in diesem Handbuch nachzulesen sind, dienen diesem Zweck besonders:

- ein Glossar, um die Vergleichbarkeit der Begriffe, Definitionen und rechtliche Rahmenbedingungen zu gewährleisten, und
- ein Kompetenzprofil, um die Vergleichbarkeit der Kompetenzen und Qualifikationen von SupervisorInnen und Coaches, zu gewährleisten, indem es sie lernergebnisorientiert beschreibt.

Diese Ergebnisse stellen selbstverständlich nicht "die einzige Wahrheit" dar, wie Fertigkeiten und Praktiken von Supervision und Coaching beschrieben werden können. Die Idee ist, sie als Orientierung zu sehen, als Grundlage für fruchtbare Diskussionen und Weiterentwicklungen.

Das **Glossar** ist ein Versuch, alle wichtigen Begriffe, die aktuell in den Diskursen von Supervision und Coaching in Verwendung sind, zu sammeln, und es bietet Beschreibungen und Definitionen dazu. Diese Zusammenstellung soll nicht nur für BeraterInnen nutzbar sein, sondern auch für Unternehmen und Kunden, die Supervision und Coaching zuweisen, empfehlen oder anwenden. Das Glossar soll weiters als grundlegende Ressource zur Begriffsklärung für A von Ausbildungsanbieter von Supervision und Coaching dienen. Letztlich sollte es von Vorteil für alle Beteiligten sein, nicht zuletzt als erster Schritt hin zur Schaffung einer Berufsidentität für SupervisorInnen und Coaches auf europäischer Ebene.

Innerhalb des **Kompetenzprofils** finden sich die beschriebenen Kompetenzen wieder und decken auf verschiedenen Ebenen, die Aktivitäten von SupervisorInnen und Coaches ab, sei es in Bezug auf ihren Beruf: als SupervisorIn / Coach oder als AusbilderIn für Supervision / Coaching oder als Lehr-SupervisorIn, bzw. Lehr-Coach.

Das heißt im Weiteren:

- Das Kompetenzprofil ist von großer Bedeutung für Ausbildungsanbieter von Supervision und Coaching, die es dazu nutzen können, um die Lehrpläne in Lernergebnissen zu beschreiben. Es kann genutzt werden, um die Kompetenzen ihrer AusbilderInnen und Lehr-SupervisorInnen, zu ermitteln und, so weit wie möglich, die Qualität des Personals zu gewährleisten.
- SupervisorInnen und Coaches können das Kompetenzprofil zur Selbsteinschätzung und Weiterbildung verwenden.
- Personalleiter können das Kompetenzprofil als Checkliste beim Umgang mit SupervisorInnen und Coaches und deren Vorschlägen verwenden.
- Nationale Verbände für Supervision und Coaching können das Kompetenzprofil nutzen, um Standards anzupassen und das Qualitätsmanagement zu adjustieren. Der Einsatz auf nationaler politischer Ebene für alle Diskussionen über den EQR (Europäischer Qualifikationsrahmen) und den NQR (Nationaler Qualifikationsrahmen) ist wünschenswert.
- Die wissenschaftliche Fachwelt kann die ECVision Ergebnisse als Ausgangspunkt für die Forschung und die Weiterentwicklung von Systematiken verwenden.
- Die ANSE wird proaktiv die Nutzung und Weiterentwicklung des Glossars und des Kompetenzprofils sowie die kritische Diskussion über diese Fragen fördern und unterstützen.

Schließlich sollte eine kritische Reflexion der Materialien angeregt werden. Wie bereits erwähnt, bieten diese ECVision Ergebnisse einen Ausgangspunkt. Beim Umgang mit Kompetenzen und Lernergebnissen ist es immer gefährlich, sich nur auf sichtbare Messergebnisse konzentrieren. SupervisorInnen und Coaches brauchen eine breite Palette von Einstellungen und Verhalten - professionelle Kompetenz, die nicht operationalisiert beschrieben werden und gemessen werden kann.

Um es auf den Punkt zu bringen: verwenden Sie dieses Handbuch und geben Sie uns Feedback!

Forschung zu Supervision und Coaching-Kompetenz Vergangenheit – Gegenwart - Zukunft

Heidi Möller

Einleitung: Zum Verhältnis von Wissenschaft und Praxis

ForscherInnen und PraktikerInnen im Feld von der Supervision und Coaching versichern sich häufig ihrer wechselseitigen Bedeutsamkeit und Relevanz. Praxis und Wissenschaft unterstreichen in Publikationen, auf Kongressen in ihren jeweiligen Vorträgen ein Komplementärverhältnis: Es sei wichtig, das beratende Vorgehen wissenschaftlich abzusichern, zu professionalisieren und einen aktiven Beitrag zur Qualitätssicherung des Formats zu leisten, so die PraktikerInnen. Die WissenschaftlerInnen wiederum betonen, dass der Dialog mit PraxisexperInnen wertvoll und unverzichtbar sei. Dennoch trifft man auch auf wechselseitigen Vorwürfe: Die Wissenschaft unterstütze die Beratungspraxis nicht, so der Vorwurf von Praxisseite (Möller, Kotte & Oellerich, 2013). Die Supervisions- und CoachingpraktikerInnen vertreten trotz fehlender empirischer Absicherung „vor Eindeutigkeit strotzende Beratungskonzepte“ (Scherf, 2010, S.11), verschlossen sich vor der Forschung, insbesondere allem, was über post-hoc-Befragungen hinausginge, und seien nicht wirklich interessiert und lernbereit gegenüber Forschungsergebnissen, sondern vor allem daran, das eigene Tun legitimiert zu wissen (Haubl, 2009) – so die Wissenschaftsperspektive.

Diese unterschiedlichen Blickachsen haben mit den unterschiedlichen primären Aufgaben der beiden Felder zu tun. Während Supervision und Coaching darauf abzielen, die KlientInnen handlungsfähig zu machen, ist der „organisierte Skeptizismus“ (Kieser, 2005) Wesensmerkmal einer wissenschaftlichen Haltung. In der Beratung muss Unsicherheit absorbiert werden, zuweilen auch durch Rückgriff auf recht einfache Modelle. Komplexitätserweiterung, ein Öffnen des Blicks auf unterschiedliche Perspektiven ist in der Regel nur ein vorübergehendes Stadium, um vor dem Hintergrund einer umfassenderen Sicht auf eine Beratungssituation reflektierter Handlungsoptionen auswählen und

umsetzen zu können. Eine Funktion von SupervisorInnen und Coaches ist die des „Unsicherheitsabsorbierers“ – das kann auch implizieren: „Berater müssen ihren Rat mit Bestimmtheit vertreten.“ (Kieser, 2005, S.12).

Die Aufgabe von Wissenschaftlern ist es dagegen, in einer Haltung des Nichtwissens, des Kritisierens, Hinterfragens und Anzweifeln scheinbar fester Tatsachen zu verbleiben, immer neue, spezifischere Fragen aufzuwerfen und damit Differenzierung und Komplexität zu erhöhen. Und auf diese je spezifischen Weisen des Umgangs mit Komplexität verdienen die beiden Bereiche ihr Geld – halten und gewinnen KlientInnen bzw. werben Forschungsgelder ein.

Closed shop versus Beobachtung und Messung

Supervision und Coaching, insbesondere im Einzelsetting, ist mehr noch als andere Beratungsformate ein „closed shop“. Vertrauensarbeit ist zentral, der Aufbau einer tragfähigen Arbeitsbeziehung von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg. KlientInnen schätzen an dem Format Coaching in Abgrenzung zu anderen Beratungs- und Entwicklungsangeboten wie Trainings oder Teamentwicklungen gerade den intimen, geschützten Raum, in dem sie „unter vier Augen“ (Looss, 2006) über ihre Anliegen und Probleme sprechen können, ohne dass Dritte mithören. Coaching- und Supervisionsforschung braucht dagegen einen möglichst direkten Zugang zu Beratungsprozessen. Video- oder Audioaufnahmen sind neben Fragebögen das Mittel der Wahl um einen unverstellten Zugang zu dem, was in der „black-box“ Coaching und Supervision (Ianiro & Kaufeld, 2011) passiert, zu bekommen. Das ist deshalb so wichtig, weil wir es mit rollenspezifischen Wahrnehmungsverzerrungen auf den Beratungserfolg zu tun haben: self-reports von KlientInnen und Coaches zu den Wirkungen von Coaching fallen z.B. positiver aus als die Beurteilung von Dritten, z.B. Personaler_innen (Böning & Fritschle, 2005; De Meuse et al., 2009; Haubl 2009; Kotte & Möller, 2013;). Damit dringt Forschung aber notwendigerweise den intimen Raum zwischen BeraterInnen und KlientInnen ein und stört diesen möglicherweise - eine Befürchtung, die von vielen Coaches und Supervisor_innen als Hinderungsgrund für die Teilnahme an Forschung benannt wird (Kotte, Schubert & Möller, in Vorbereitung).

Die Forschungslandschaft Supervision

Bei der Sichtung der vor allem qualitativen Studien in der Supervision fällt auf, dass diese Studien selten systematisch an andere Studien oder Vorarbeiten anknüpfen, sondern eher einzelne, oft spezifische Themen behandeln. Dies fordert uns auf, nach praktikablen Lösungen zu suchen, wie wissenschaftlich valide Forschungsdesigns und –methoden mit für PraktikerInnen attraktiven Herangehensweisen verknüpft werden können.

Viel stärker als bisher geht es auch darum, systematische Forschungsprogramme, die aufeinander aufbauen, zu entwickeln und langfristig umzusetzen, statt weiterhin nur eine Vielzahl vereinzelter Qualifizierungsarbeiten zu produzieren.

In der Supervisionsforschung insgesamt überwiegen Selbstauskünfte von SupervisandInnen und SupervisorInnen, sei es durch Fragebogenuntersuchungen oder Interviews – und zwar sowohl im Hinblick auf Prozessverläufe als auch Erfolgsmaße von Supervision. Insgesamt finden sich in der Supervisions- und Coachingforschung generell sehr hohe Zufriedenheitswerte mit diesem Beratungsformat. Allerdings legen Befunde aus der Weiterbildungsforschung (u.a. Arthur, Bennett, Edens & Bell, 2003) nahe, dass Zufriedenheit nur sehr schwach mit den „eigentlichen“, für die Berufspraxis relevanten Erfolgsmaßen wie: verbesserte Selbstwirksamkeit, erhöhte Reflexivität oder Verhaltensänderungen zusammenhängt. Neben Selbstauskünften sind qualitative Fallanalysen unterschiedlicher methodischer Ausrichtung (z.B. Inhaltsanalyse, Tiefenhermeneutik), auf der Grundlage von Supervisionstranskripten, ein weiterer Forschungszugang. Sehr selten aber sind Studien, in denen die tatsächliche Interaktion – mittels teilnehmender Beobachtung oder Audio- und Videoaufzeichnungen – untersucht. Kaum finden wir Längsschnitt- oder randomisierten Kontrollgruppendesigns, die an großen Stichproben tatsächlich kausale Rückschlüsse auf die Effekte von Supervision zulassen.

Stand der Coachingforschung

Das junge Forschungsfeld Coachingforschung befindet sich auf dem Vormarsch und ist der Supervisionsforschung z. Z. überlegen. Sowohl national, als auch international bilden sich immer mehr universitäre „Inseln“ heraus, die das Format Coaching untersuchen. Die Zahl der wissenschaftlichen Artikel, die zum Thema Coaching erschienen sind, ist in den letzten Jahren rasant angestiegen.

Neben Einzelstudien werden auch Überblicksarbeiten veröffentlicht. Zum einen sind dies Reviews, die eher in beschreibender Form die Forschungsergebnisse zusammentragen und die Studienlage skizzieren und bewerten (Carey et al., 2011; De Haan & Duckworth, 2012; Ely et al., 2010; Grant, 2010; Greif, 2013). Des Weiteren existieren bis heute zwei Metanalysen zur Wirksamkeit von Coaching (De Meuse et al., 2009; Theeboom et al., 2014). In Metaanalysen werden mehrere Studien quantifizierend zu Metadaten zusammengefasst.

Greif (2013) unterscheidet hier zwischen allgemeinen und spezifischen Wirkungen. Zu den allgemeinen Wirkungen von Coaching auf die Klienten, wie die allgemeine Erfolgseinschätzung und die Zufriedenheit mit dem Coaching sowie die Zielerreichung, berichtet ein Großteil der Studien hohe Werte (Grafe & Kronig, 2011; Linley et al., 2010). Aber bedeuten diese Ergebnisse mehr als ein „freundliches Dankeschön“ (Greif, 2008, S. 219; Kauffeld, 2010)? Metaanalysen im Seminarcontext zeigen, dass hohe Zufriedenheits- und Erfolgseinschätzungen nicht unbedingt stark mit den Lernergebnissen korrelieren (Arthur et al., 2003; Ely & Zaccaro, 2011).

Weitere Studien zu den allgemeinen Ergebnissen von Coaching berichten:

- die Reduktion negativer Affekte, wie etwa der Stressbelastung bzw. die Steigerung des allgemeinen Wohlbefindens durch Coaching (Grant et al., 2010; Theeboom et al., 2014)
- signifikant positive Veränderungen der Resilienz und des Selbstbewusstseins (Sherlock-Storey et al., 2013)
- Steigerung der Karriere-Zufriedenheit (Bozer & Sarros, 2012).

So zeigt beispielsweise eine Studie von Leonard-Cross (2010), dass Coaching-TeilnehmerInnen im Vergleich zu einer Kontrollgruppe im Anschluss an ein zweijähriges Coaching höhere Werte in Bezug auf ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugungen zeigten. Weiter positive Effekte konnten gezeigt werden:

- spezifische, konkret beobachtbarer Verhaltens- oder Leistungsveränderungen bei den KlientInnen im Hinblick auf die Anlässe und Ziele der Coachings
- effektivere Führung,
- Verbesserung der interpersonalen Beziehungen, der Zusammenarbeit und Kommunikationsfähigkeit,
- veränderter Umgang mit Konflikten, Selbstreflexion, Selbstakzeptanz
- Persönlichkeitsentwicklung

Diese Effekte lassen sich in verschiedene Studien ausmachen (Curtis & Kelly, 2013; De Haan et al., 2013; De Meuse, 2009; Ellam-Dyson & Palmer, 2011; Kines et al., 2010; Kochanowski et al., 2010; Theeboom et al., 2014). Die Ergebnisse von qualitativen Studien zeigen, dass Coaching neben einer Verbesserung in der Personalführung im Hinblick auf die individuelle Selbstreflexion und vor allem die Konfliktbewältigung als wirksam erlebt wird (Cerni et al., 2010; Kühl, 2014) und dass Coaching das Bewusstsein der Klienten über ihr eigenes kontraproduktives Arbeitsverhalten steigert und dies die individuelle Motivation und Arbeitsleistung positiv beeinflusst (Cox & Patrick, 2012).

Erste Studien fragen nun auch nach negativen Effekten von Coaching und ihren Ursachen aus der Perspektive von Klient_innen und Coaches (De Meuse, 2009; Schermuly et al., 2014; Seiger & Künzli, 2011). Die Studienergebnisse zeigen, dass Coaching durchaus auch negative Wirkungen sowohl für den Klient_innen als auch für den Coach haben kann.

Eine Vielzahl von Evaluationen zur Wirksamkeit von Führungsentwicklungsprogrammen mit integrierten Coaching-Bausteinen zeigen, dass Training und Coaching gemeinsam wirksamer sind als reines Training (Ladyshevsky, 2007; Kochanowski et al., 2010; Kotte & Möller, 2013; Wallis, 2010). Einige qualitative Studien verdeutlichen darüber hinaus den spezifischen Zusatznutzen von Coaching, zum Beispiel eine realistischere Selbsteinschätzung und erhöhte Selbstwirksamkeit (u.a. Spencer, 2011).

Eine Möglichkeit des Einbezugs des organisationalen Kontexts in die Untersuchung der Wirksamkeit von Coaching stellt der Einsatz von 360°-Feedbacks als Messinstrument zur Erfassung von Wirksamkeit dar.

Hier zeigen verschiedene Studien, dass Coachingprozesse und die damit einhergehenden Veränderungen der KlientInnen von Vorgesetzten und MitarbeiterInnen als positiv und erfolgreich eingeschätzt werden (Kaufel et al., 2006; Scherm & Scherer, 2011). Allerdings bleibt in den meisten der genannten Studien die Frage offen, inwieweit die Effekte tatsächlich durch das Coaching erzielt wurden.

Möller & Kotte (2011) fassen zusammen, dass eine Vielzahl der Coachingstudien allerdings auf Selbsteinschätzungen der Klienten basieren, oft an Studierendenpopulationen erhoben wurden und durch die Heterogenität der Coaches (Berufserfahrung, Theoretischer Hintergrund, Primärprofession) schwer vergleichbar sind.

Was können wir gemeinsam tun?

Mit dem ECVision Kompetenzprofil für Supervision und Coaching ist es auf europäischer Ebene gelungen, zunächst einmal die Begrifflichkeiten dieser Beratungsformate zu synchronisieren und ein konsensfähiges Glossar zu erarbeiten. In einem zweiten Schritt erreichte die Projektgruppe mithilfe von internationalen ExpertInnen, beraterische Kompetenzen für die Supervision und das Coaching zu formulieren: Kenntnisse, Fähigkeiten und Performance auszuweisen, die für die Supervisions- und Coachingpraxis zentral sind und in Supervisions- und Coachingsweiterbildungen vermittelt werden sollten

Hier könnte eine systematische Supervisions- und Coachingforschung ansetzen, um die beiden Beratungsformate auf wissenschaftlich solide Füße zu stellen. Dies geht allerdings nicht ohne eine tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen Praxis und Wissenschaft. PraktikerInnen erwarten Transparenz in Hinblick auf die Forschungsziele und -methoden, technisch organisatorische Unterstützung bei der Mitarbeit, dass die Forschung für sie handhabbar und nicht zu zeitaufwendig ist und vor allem eine Kooperation auf Augenhöhe.

SupervisorInnen und Coaches haben ein genuines, inhaltliches Interesse an Forschung, wollen aber mitdefinieren, was „relevante“ Fragestellungen sind (vgl. Möller, Oellerich, Schubert & Kotte, 2014). Sie erwarten zudem elaborierte Forschungsdesigns, die mit der jeweiligen Beratungspraxis kompatibel sind. Sie wollen Rückmeldung der Ergebnisse und letztlich einen Benefit aus der Forschung, der in ihrer Alltagspraxis spürbar ist. Auf keinen Fall wollen sie Versuchskaninchen für Bachelor- und Masterstudierende sein, die von Coaching und Supervision nicht wirklich etwas verstehen.

Mit Blick auf die Wissenschaft ist ein Umdenken in der Selbstdefinition erforderlich: ForscherInnen sind auch DienstleisterInnen für die PraktikerInnen, d.h. sie müssen sich bemühen, deren Bedarfe zu identifizieren und darauf zu reagieren.

Weiterbildungsforschung

Für den Weiterbildungsbereich Supervision und Coaching ist das ECVision Projekt eine hervorragende Grundlage! Mit Hilfe von intelligenten Designs lässt sich der Kompetenzentwicklungsprozess der KandidatInnen jenseits der *Happy Sheets* (Zufriedenheitsmessungen) auf einer hard fact-Ebene: Lernerfolg und Lerntransfer begleiten.

Kirkpatrick, 1998 unterscheidet vier unterschiedliche Ebenen von Weiterbildungszielen:

- Zufriedenheit der TeilnehmerInnen (reaction)
- Lernerfolg (learning)
- Transfererfolg (behaviour)
- Unternehmenserfolg (results)

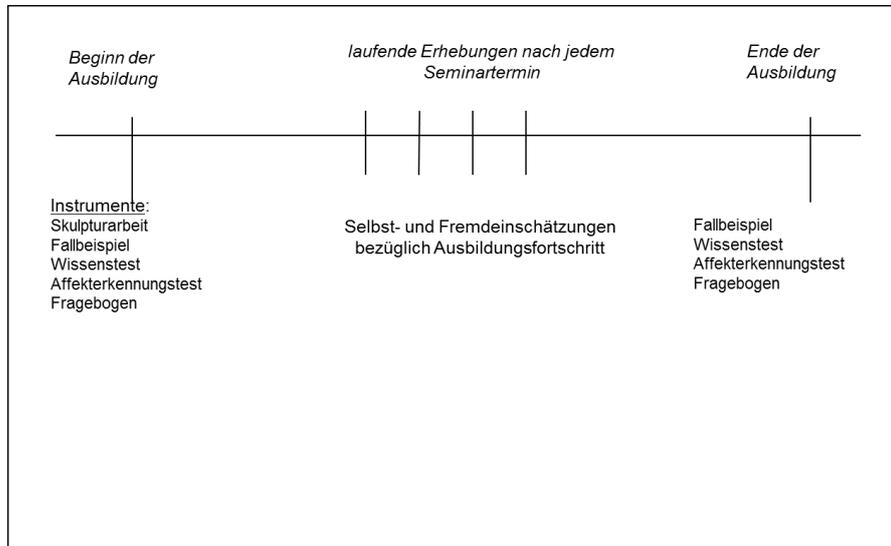
Möller und Drexler (2007, 2009, 2010, 2011, 2012) haben erste Konzepte vorgelegt, die durch die ECVision Arbeitsergebnisse eine Weiterbildungsforschung auf breiter internationaler Ebene anstoßen könnten. Den Bedarfen der Weiterbildungsinstitute angepasst, könnten wir gemeinsam differenzierte Forschungsdesigns entwickeln. Zur Veranschaulichung sei an dieser Stelle die bisherige Vorarbeit illustriert.

In einer **Prämessung** (Skulpturarbeit zur nach Scharmer) wurde die Weiterbildungsmotivation der TeilnehmerInnen erhoben, die sich interessanterweise nicht von der Motivation, ein Coaching oder eine Supervision aufzusuchen unterschied). In einem weiteren Schritt wurde den WeiterbildungskandidatInnen ein Führungsproblem als Arbeitsprobe vorgelegt, das sie anhand von Leitfragen explorieren, eine Problemdiagnose erstellen und erste Ideen zum beratenden Vorgehen entwickeln sollten. Externe Rater - langjährig erfahrenen Coaches - wurden gebeten, zum Vergleich das selbe Fallbeispiel analog zu bearbeiten. Da wir davon ausgehen, dass Weiterbildungen in Supervision und Coaching auch informelles Lernen ermöglichen, so zum Beispiel eine Menge Grundlagenwissen im Bereich der Betriebswirtschaft vermitteln, ohne dass dies im Curriculum ausgewiesen ist oder als Lernziel formuliert ist, nahmen die KandidatInnen an einem Wissenstest BWL teil. Zur Persönlichkeitsdiagnostik, Selbstmanagementkompetenz und Bindungsmustern wurden folgende Instrumente eingesetzt:

- BIP – Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (Hossiep & Paschen, 2003)
- MES – Meta-Emotion Scale (Mitmansgruber, 2005)
- MAAS – Mindful Attention and Awareness (Brown & Ryan, 2003)
- AAQ – Fragebogen zu „experiential avoidance“ (Hayes et al., 2004)
- FEE - Fragebogen zum erinnerten elterlichen Erziehungsverhalten (Schumacher et al., 2000)
- AAS – Fragebogen zur Art der Bindung oder Beziehung (Schmidt et al., 2004)

Um die Kompetenzentwicklung in Bereich der Empathie zu messen nahmen die KandidatInnen an zwei Emotionserkennungstest teil: FEEL (Kessler et al., 2002) und CATS (Forming, Levy & Ekman, 2000).

Während der Weiterbildung (**Begleitforschung**) schätzten die TeilnehmerInnen ihren eigenen Lernfortschritt per Fragebogen ein und die jeweiligen DozentInnen taten das gleiche, so dass wir Selbstbild und Fremdbild vergleichen konnten. Die **Postmessung** erfolgte in den Dimensionen: Problemlösekompetenz, diagnostische Kompetenz, Gesprächsführungskompetenz (im Rollenspiel), Beziehungsfähigkeit und Wissen.



Europäische Supervisions- und Coachingforschung

Grundsätzlich muss Supervisions- und Coachingforschung systematischer angelegt werden und den Coach, die SupervisorIn, die KlientInnen und ihre Arbeitsbeziehung und den organisationalen Kontext berücksichtigen (z. B. Dreiecksverträge, Coachingkultur der Organisation). Zum einen können auf der Grundlage von ECVision die Kompetenzprofile europäischer SupervisorInnen und Coaches umfassend untersucht werden. Zum anderen ist eine differenzierte Beratungsforschung nötig, die sowohl den Beratungsprozess als auch die Outcomes von Supervision und Coaching empirisch untersucht.

Zum ersten Punkt, der Untersuchung der Kompetenzprofile europäischer SupervisorInnen und Coaches: Hier bietet ECVision eine hervorragende Grundlage, um supervisorische Kompetenzen zu operationalisieren und an einer großen Stichprobe von SupervisorInnen europaweit zu erfassen.

Auf diese Weise können Ähnlichkeiten und Unterschiede in den Kompetenzprofilen von BeraterInnen, die u.a. in verschiedenen Sektoren (Nonprofit-Sektor, öffentlicher Sektor, Privatwirtschaft) oder Branchen tätig sind, in verschiedenen Ländern arbeiten oder sich eher als Coaches und/oder SupervisorInnen definieren, ermittelt werden. Gleichzeitig können weitere Einflussfaktoren wie Alter, Berufserfahrung, Geschlecht, Primärausbildung und kulturelle Einflussfaktoren etc. berücksichtigt werden.

Was den zweiten Punkt, eine differenzierte Beratungsforschung, betrifft, sind sowohl der Beratungsprozess als auch die Outcomes von Supervision und Coaching zentral. Dabei kann die Forschung sowohl qualitative als auch quantitative Zugänge umfassen.

Die Supervisions- und Coachingforschung muss theoriegeleitet erfolgen und kann vorhandene Theorien und Befunde aus klinischer, Persönlichkeits-, Sozialpsychologie, aber auch Betriebswirtschaftslehre, Managementforschung und Soziologie systematisch zur Hypothesenbildung nutzen.

Um Ergebnisse vergleichbar zu machen, müssen einheitliche, standardisierte, reliable und validierte Messverfahren an großen Stichproben eingesetzt werden, über die KlientInnen-, SupervisorIn/Coach- und Kontextvariablen sowie Ergebniskriterien systematisch erhoben werden. Auch hier können wir auf den Ergebnissen von ECVision aufbauen: Die für Coaches und SupervisorInnen definierten Kompetenzen können als Variablen auf Coach-Seite in umfassendere Prozess-Outcome-Modelle aufgenommen werden. So kann zum Beispiel ihr Einfluss auf die Entstehung einer stabilen Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee ermittelt werden.

Zukünftig muss Coaching und Supervision auch härteren Vergleichen mit anderen gängigen Interventionen, also z.B. mit Trainings- oder Mentoring-Programmen statt mit „schwachen“ Kontrollgruppen unterzogen werden, auch um Hinweise auf die differentielle Indikation unterschiedlicher „Entwicklungsformate“ zu erhalten.

Wünschenswert wären auch längsschnittliche Untersuchungen mit mehreren Erhebungszeitpunkten bzw. Katamnesen zur Ermittlung von Langzeit- bzw. „Sleeper“effekten, wie sie insbesondere bei organisationalen Ergebnismaßen naheliegen (Ely et al. 2010).

ECVision sichert die Vergleichbarkeit der erfassten Kompetenzen.

Konkret sind folgende Forschungsfragen von besonderer Relevanz und sollten multimethodal (über große Fallzahlen in die Breite, aber auch differenzierte, prozessanalytische Untersuchungen in die Tiefe) untersucht werden:

Coach-KlientInnen-Beziehung als zentraler Wirkfaktor: Dabei geht es insbesondere um eine genaue Beschreibung von Coach-, Klienten- und Interaktionsvariablen, um zu definieren, was eine „gute“, d.h. hilfreiche Beziehung ausmacht. Welche Facetten definieren die Qualität der Coach/SupervisorIn-KlientInnen-Beziehung (Rapport, Wertschätzung, Vertrauen usw.)? Welche Variablen auf SupervisorIn/Coach- und KlientInnenseite, welche Prozessvariablen und welche organisationalen Kontextfaktoren beeinflussen die Beziehungsqualität? Hier könnten z.B. die ECVision Kompetenzen wie oben beschrieben als Prädiktoren für Beziehungsqualität überprüft werden. Was ist eine gute Passung zwischen Coach/SupervisorIn und KlientIn?

Inwieweit können u.a. nonverbale, mimische Interaktionen als Prädiktoren für den Coachingerfolg fungieren (Benecke und Krause 2005)? Neben standardisierten Fragebögen sowie Prozessskalen nach jeder Sitzung sind hier insbesondere systematische Transkript- und Videoanalysen sowohl qualitativer Art wie auch mittels standardisiert-quantitativer Beobachtungsverfahren erfolgversprechend (z.B. Ianiro und Kauffeld 2011).

Prozessforschung zur Frage, was im Coaching oder der Supervision überhaupt passiert: Wie gestaltet sich das Arbeitsbündnis zwischen Coach/SupervisorIn und KlientIn (und ggf. Auftraggeber bzw. KlientInnenorganisation) über den Beratungsprozess? Welche Zielfindungs- und Emotionsregulationsprozesse finden im Coaching statt? Nach welchen Modellen bzw. Schulen und Methoden geben Coaches und Supervisor_innen an zu arbeiten und setzen sie diese in der Praxis tatsächlich ein (Allegianz, Adhärenz)? Wie reagieren die KlientInnen auf unterschiedliche Interventionen (Responsiveness)? Methodisch wären hier neben Prozessskalen (z.B. zum Arbeitsbündnis in Anlehnung an Grawe, zum Selbstwirksamkeitserleben der KlientInnen oder zu Fantasien und Gegenübertragungsgefühlen der SupervisorInnen /Coaches in Anlehnung an analytische Prozessskalen) oder auch Intersessionskalen, die sich auf die Zeit zwischen den Sitzungen beziehen und damit den Arbeitsalltag mit einbeziehen, zielführend.

Nicht ohne Diagnostik

Für die skizzierten Forschungsfragen müssen die PraktikerInnen ihre Scheu, Vorbehalte oder gar Ablehnung der Diagnostik gegenüber überwinden, denn ohne vergleichbare Ausgangsdaten ist keine Wirksamkeitsforschung möglich! Coach- und KlientInnenvariablen und damit die Untersuchung ihres Einflusses auf Supervisions- oder Coachingprozess und –ergebnis müssen systematisch erhoben werden. Bislang sind die sowohl die Merkmale der KlientInnen (Einstellungen, Persönlichkeit, Geschlecht, Grad an Freiwilligkeit des Coachings oder der Supervision, usw.) als auch die der Coaches und Supervisor_innen (Berufserfahrung, theoretisch-konzeptionelle Orientierung, etc) noch kaum untersucht.

Eine sinnvolle Wirksamkeitsforschung kann ohne eine differenzierte Erfassung der KlientInnen-Charakteristika, der sie umgebenden Teamdynamik und der organisationalen Rahmenbedingungen des Coachings nicht erfolgen. Diagnostik geht auf das griechische Verb „diagignóskein“ zurück, das verschiedene Facetten eines Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungs-Prozesses vom Erkennen bis zum Beschließen umfasst. Das Verb bedeutet „genau kennenlernen“, „(sich)entscheiden“, „beschließen“ (vgl. Möller & Kotte, 2014).

Versucht man sich einer „Diagnostik“, also einem genauen Hinschauen, differenziert zu nähern, muss einerseits der möglicherweise eingeengte Blickwinkel reflektiert werden, den einzelne diagnostische „Brillen“ nach sich ziehen können. Gleichzeitig ist ein systematisches diagnostisches Vorgehen die Grundlage für ein professionelles Beraterisches Handeln im Gegensatz zu einem nur auf persönlichen Vorlieben und Vorannahmen begründetem Arbeiten. Das systematische Sammeln und Aufbereiten von Informationen mit dem Ziel, Entscheidungen für Interventionen zu begründen, zu kontrollieren und zu optimieren, ist als alltägliche „gute“ Beraterische Praxis zu verstehen. Es geht also darum, das Erkunden und Explorieren, das im Coaching und der Supervision ohnehin stattfindet, wissenschaftlich zu systematisieren und zu strukturieren, um das Beraterische Handeln in möglichst optimaler Weise daraus abzuleiten.

Appell an die SupervisorInnen und Coaches

Sie als PraktikerInnen sind eingeladen, ihre Komfortzone und mögliche Abwehrmanöver zu verlassen und ihre Supervisionsprozesse für ForscherInnen zugänglich machen. Dies impliziert auch, sich die kritische Frage gefallen zu lassen, inwiefern das Argument, den Beratungsraum für den KlientInnen zu schützen wirklich im Vordergrund steht. Oder ist es nicht vielmehr ein willkommener Vorwand, sich einer Beobachtung und möglichen Bewertung durch externe Dritte (ForscherInnen) und den damit verbundenen eigenen Ängsten als SupervisorIn und Coach nicht stellen zu müssen? Es ist die Aufgabe der Wissenschaft eine gleichberechtigte, symmetrische Kooperationsbeziehung zu gestalten, um mit den PraktikerInnen, konstruktiv in einen Dialog zu treten. Diese, so wünschen wir es uns, stellen der Forschung ihre eigene Perspektiven, Ideen und Erwartungen zur Verfügung. Vielleicht hilft dabei der zunehmende Druck von außen, dass auf absehbare Zeit die Anforderungen an die systematische Evaluation und Qualitätssicherung von Beratungsleistungen auf Seiten der KundInnen und AuftraggeberInnen ohnehin steigen werden.

Es gibt viel zu tun, packen wir es an! Dazu braucht es die Schaffung von Kooperationsformen, die Interessen und Expertisen der verschiedenen Stakeholder (Coaches, SupervisorInnen, KlientInnen, KlientInnenorganisationen, auftraggebende Organisationen, Universitäten) bündeln und nutzbar machen.

Literatur:

- Arthur, W. Jr., Bennett, W. Jr., Edens, P.S., Bell, S.T. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 234-245.
- Benecke, C., & Krause, R. (2005). Initiales mimisch-affektives Verhalten und Behandlungszufriedenheit in der Psychotherapie von Patientinnen mit Panikstörungen. *Zeitschrift für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie*, 51(4), 346–359.
- Böning, U., & Fritschle, B. (2005). *Coaching fürs Business*. Bonn: ManagerSeminare.
- Bozer, G., Sarros, J.C. (2012). Examining the Effectiveness of Executive Coaching on Coachees' Performance in the Israeli Context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(1), 14-32.
- Brown, K. W. & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 822-848.
- Carey, W., Philippon, D., & Cummings, C. (2011). Coaching models for leadership development: An integrative review. *Journal of Leadership Studie*, 5(1), 51-69.
- Cerni, T., Curtis, G., & Colmer, S. (2010). Executive coaching can enhance transformational leadership. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 81-85.
- Cox, E., & Patrick, C. (2012). Managing Emotions at Work: How Coaching Affects Retail Support Workers' Performance and Motivation. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(2), 34-51.
- Curtis, D.F., Kelly, L.L. (2013). Effect of a quality of life coaching intervention on psychological courage and self-determination. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 11(1), 20-38.
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D. & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40–57.
- De Meuse, K.P., Dai, G., Lee, R.J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117-134.
- Drexler, A. & Möller, H. (2007). Berufliche Kompetenzentwicklung von Supervisorinnen in Ausbildung. *Supervision*, 3, 51-57.
- Drexler, A., Uffelmann, P., Stippler, M. & Möller, H. (2009). Schulleitercoaching – Konzeption und Ausbildungsevaluation. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 1, 35-53.
- Drexler, A. & Möller, H. (2009). Erfolgsmessungen von Weiterbildung – Das Innsbrucker Modell. In: H. Pühl (Hrsg.): *Handbuch der Supervision* 3, S. 381 - 398. Berlin: Leutner.
- Drexler, A. & Möller, H. (2010). Coachinglehrgänge auf dem Prüfstand: Ein Evaluationsmodell, *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3, 9-13
- Ellam-Dyson, V. & Palmer, S. (2011). Leadership Coaching? No thanks, I'm not worthy. *The Coaching Psychologist*, 7(2), 108-117.
- Ely, K, Boyce, L.A., Nelson, J.K., Zaccaro, S.J., Hernez-Broome, G., Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: a review and intergrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21, 585-599.
- Ely, K. & Zaccaro, S.J. (2011) Evaluating the effectiveness of coaching – a focus on stakeholders, criteria, and data collection methods. In: G. Hernez-Broome & L.A. Boyce (Hrsg.) *Advancing Executive Coaching—Setting the course for Successful Leadership Coaching*. S.Francisco: Jossey-Bass.

Grant, A.M., Green, L.S., & Rynsaardt, J. (2010). Developmental coaching for high school teachers: Executive coaching goes to school. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, *62*(3), 151-168.

Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.

Hayes, S. C., Follette, V. M. & Linehan, M. (Eds.) (2004). *Mindfulness and acceptance: Expanding the cognitive behavioural tradition*. New York: Guilford Press.

Haubl, R. (2009). Unter welchen Bedingungen nützt die Supervisionsforschung der Professionalisierung supervisorischen Handelns? In: Haubl, R. & Hausinger, B. (Hrsg.). *Supervisionsforschung. Einblicke und Ausblicke* (S.179-207). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Hossiep, R. & Paschen, M. (2003). Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – BIP. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Göttingen: Hogrefe

Ianiro, P., & Kauffeld, S. (2011). Black-Box Coaching-Prozess: Beziehungsaufbau und -gestaltung auf Grundlage interpersonaler Basisdimensionen. Vortrag beim 2. LOCCS-Symposium, 27.-29. Mai, München.

Kaufel, S., Scherer, S., Scherm, M. & Sauer, M. (2006). Führungsbegleitung in der Bundeswehr – Coaching für militärische Führungskräfte. In: W. Backhausen & J.-P. Thommsen (Hrsg.), *Coaching, durch systemisches Denken zur innovativen Personalentwicklung* (S. 419-438). Wiesbaden: Gabler.

Kauffeld, S. (2010). *Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern*. Berlin: Springer.

Kessler, H., Bayerl, P., Deighton, R. M. & Traue, H. C. (2002). Facially Expressed Emotion Labeling (FEEL). *Verhaltenstherapie und Verhaltensmedizin*, *23*(3), 297-306.

Kieser, A. (2005). *Wissenschaft und Beratung*. Heidelberg: Universitätsverlag Winter.

Kines, P., Anderson, L.P., Spangenberg, S., Mikkelsen, K.L., Dyreborg, J. & Zohar, D. (2010). Improving construction site safety through leader-based verbal safety communication. *Journal of Safety Research*, *41*(5), 399-406.

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Kochanowski, S., Seifert, C.F. & Yukl, G. (2010). Using coaching to enhance the effects of behavioral feedback to managers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *17*(4), 363-9.

Kotte, S., Schubert, D. & Möller, H. (in Vorber.). *Why do coaches (not) participate in coaching research?*

Kotte, S. & Möller, H. (2013). Coaching im Kontext von Führungsentwicklungsprogrammen. In: Wegener, R., Fritze, A., & Loebbert, M. (Hrsg.). *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (Online-Teil, S. 31-49). Wiesbaden: Springer.

Kotte, S., Oellerich, K., Schubert, D. & Möller, H. (im Druck). Die Akademisierung von Coaching. Das ambivalente Verhältnis von Coachingforschung und -praxis: Dezentres Ignorieren, kritisches Beäugen oder kooperatives Miteinander? In: A. Schreyögg & Ch. Schmidt-Lellek: *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den professionellen Coach*. Wiesbaden: VS-Verlag.

Kühl, W. (2014). Wirkungen von Führungskräfte-Coaching in der Sozialen Arbeit. *Organisationsberatung Supervision Coaching*. Springer Fachmedien Wiesbaden 2.

Ladshewsky, R. K. (2007). A strategic approach for integrating theory to practice in leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, *28*(5), 426-443.

Leonard-Cross, E. (2010). Developmental Coaching: Business benefit - fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace. *International Coaching Psychology Review*, *5*(1), 36-47.

- Linley, P., Nielsen, K.M., Gillett, R., & Biswas-Diener, R. (2010). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress, need satisfaction, and well-being, and implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 6-15.
- Looss, W. (2006). *Unter vier Augen: Coaching für Manager*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Mitmansgruber, H. (2005). Meta-Emotion-Scale. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Möller, H. & Kotte, S. (2011). Die Zukunft der Coachingforschung. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 18(4), 445-456.
- Möller, H., Kotte, S. & Oellerich, K. (2013). Coaching-Praxis und Wissenschaft - ein unüberwindlicher Gap? *CoachingMagazin*, 2013, 1, 35-39.
- Möller, H. (2012). *Was ist gute Supervision?* Kassel: kassel university press.
- Möller, H. & Drexler, A. (2012). Bildungscontrolling: das Innsbrucker Modell zur Evaluation von Coachingausbildungen. In: G. Niedermair (Hrsg.): *Kompetenzen entwickeln, messen und bewerten*. Linz: Tauner, S. 555-562.
- Möller, H. & Drexler, A. (2011). Bildungscontrolling in der Coachingausbildung. In: M. Stephan & P. Gross (Hrsg.): *Organisation und Marketing von Coaching*, S. 115-136. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaft.
- Möller, H. & Kotte, S. (2014). *Diagnostik im Coaching*. Heidelberg: Springer.
- Möller, H., Oellerich, K., Schubert, D. & Kotte, S. (2014). Beratungsforschung mit, für oder ohne die Praxis? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Jubiläumsband, 2*, 313-327.
- Scherf, M. (2010). *Strukturen der Organisationsberatungsinteraktion. Interdisziplinäre Beratungsforschung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Scherm, M. & Scherer, S. (2011). Feedbacksysteme im Coachingprozess: Forschungsergebnisse und Praxis. In: R. Wegener, A. Fritze, M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 135-147). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schermuly, C. C., Schermuly-Haupt, M.-L., Schölmerich, F. & Rauterberg, H. (2014). Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie ... Negative Effekte von Coaching. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58(1), 17-33.
- Schmidt, S., Strauß, B., Höger, D. & Brähler, E. (2004). Die Adult Attachment Scale (AAS). *Psychotherapie, Psychosomatik, Medizinische Psychologie*, 9/10, 375-382.
- Schumacher, J., Eisemann, M. & Brähler, E. (2000). FEE Fragebogen zum erinnerten elterlichen Erziehungsverhalten. Bern: Verlag Hans Huber.
- Seiger, C. & Künzli, H. (2011). *Der Schweizerische Coachingmarkt 2010 aus der Sicht von Coaches*. Züricher Hochschule für angewandte Wissenschaften [Online]. Available: <http://pd.zhaw.ch/hop/544183222.pdf> (21.02.2014)
- Sherlock-Storey, M., Moss, M. & Timson, S. (2013). Brief coaching for resilience during organisational change – an exploratory study. *The Coaching Psychologist*, 9(1), 19-26.
- Spencer, L. (2011). Coaching and training transfer: A phenomenological inquiry into combined training-coaching programmes. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue 5*, 1-18.
- Theeboom, T., Beersma, B., van Vianen, A.E.M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.
- Wallis, G. (2010). Does a »blended« programme of development and coaching produce sustainable change? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue 4*, 105-113.



Gefördert durch die Europäische Kommission



Lifelong
Learning
Programme

ECVision

Ein Europäisches Glossar für Supervision und Coaching

Marina Ajdukovic
Lilja Cajvert
Michaela Judy
Wolfgang Knopf
Hubert Kuhn
Krisztina Madai
Mieke Voogd

Supervision – Schwerpunktkonzepte

Diese Beschreibungen geben einen Überblick über die gängigen Konzepte von Supervision in Europa. Das Glossar deckt die unter Punkt 1 gegebenen Definitionen (1.1. –1. 4.) ab.

1. Supervision berät die Interaktion von Personen, beruflichen Anforderungen und Organisationen

Supervision bietet einen strukturierten und geschützten Rahmen, um professionelles Handeln in komplexen Situationen zu reflektieren.

Supervision dient in erster Linie der Entwicklung von Personen, Teams und Organisationen. Sie erweitert die berufliche Handlungsfähigkeit von Personen und Teams in ihrem Eingebunden-Sein in einen institutionellen Kontext. Sie leistet Qualitätsentwicklung, indem sie die Kommunikation und Kooperation der Mitarbeitenden in verschiedenen Arbeitswelten verbessert. Außerdem bietet Supervision Unterstützung bei Reflexions- und Entscheidungsprozessen sowie in fordernden beruflichen Situationen und Konflikten. Sie unterstützt Klärungen von Aufgaben, Funktionen und Rollen, hilft bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen, beim Finden innovativer Lösungen für neue Herausforderungen, und bietet Maßnahmen gegen Mobbing und Burnout.

Die folgenden Differenzierungen beziehen sich auf unterschiedliche Schwerpunktsetzungen von Supervision.

1.1. SUPERVISION DER ARBEIT MIT KLIENTINNEN

Supervision bietet einen Reflexionsraum für Menschen, die mit KlientInnen arbeiten, - also z. B. SozialarbeiterInnen, TherapeutInnen, in psychosozialen Arbeitsfeldern Tätige. Ziel ist, dass die SupervisandInnen ihre Einstellungen und ihr professionelles Handeln überprüfen und weiter entwickeln, und so dessen Qualität sichern. Der Fokus liegt auf der Beziehung zwischen den SupervisandInnen und deren KlientInnen, und darauf, wie die SupervisandInnen mit ihren KlientInnen arbeiten. Dieser Ansatz bedeutet oft - aber nicht notwendig -, dass die/der SupervisorIn eine erfahrene PraktikerIn im Arbeitsfeld ist, das sie/er supervidiert.

1.2. LEHRSUPERVISION FÜR AUSBILDUNGSKANDIDATINNEN

Kernelement dieser Form von Supervision ist, dass sie zur Entwicklung professioneller Kompetenzen in Ausbildungen beiträgt. Sie dient der Integration von Wissen, Fertigkeiten, Werten und Einstellungen, die AusbildungskandidatInnen während ihrer Ausbildung erworben haben. Sie bezieht sich verpflichtend auf einen bestimmten Lehrplan eines Ausbildungsanbieters. Sie fokussiert auf Lernen, und soll den Lernenden die Aneignung und Entwicklung spezifischer Methoden, Fähigkeiten und Fertigkeiten ermöglichen. SupervisorIn sollte deshalb ein/e erfahrene/r PraktikerIn der gleichen Methode sein.

1.3. SUPERVISION ALS BERATUNG BERUFLICHEN HANDELNS

Supervision berät die Interaktion von Personen, Teams und Organisationen in allen Arbeitsfeldern. Sie fokussiert auf Verbesserung des professionellen Handelns, höhere Qualität, sowie mehr Wirksamkeit und Effizienz in beruflichen Zusammenhängen. Alle Berufe oder Arbeitsfelder können von Supervision in diesem Verständnis profitieren.

In diesem Ansatz ist der/die SupervisorIn ExpertIn für das Beraten der Interaktion von Personen, professionellen Aufgaben und Organisationen, nicht aber PraktikerIn im Arbeitsfeld, das sie/er supervidiert.

1.4. ORGANISATIONSSUPERVISION

Dieser Ansatz trägt zum wirksamen Funktionieren einer Organisation bei. Organisationssupervision findet in regelmäßigen Treffen von Vorgesetzten und ihren Untergebenen, bzw. von Mitgliedern unterschiedlicher Teams statt, wobei diese Treffen supervidiert werden. In diesem Verständnis von Supervision liegt der Schwerpunkt auf dem Reflektieren der Beziehung zwischen Teams und dem organisatorischen Umfeld. Sie macht Machtkonstellationen ebenso transparent wie institutionelles und subjektives Verständnis von Rollen und Aufgaben. Damit trägt sie v.a. zur Verbesserung der Organisationskultur bei.

2. Supervision als Funktion des Management-Handelns

Supervision findet in einer Organisation auf einer operativen Ebene statt. Als Unternehmensfunktion bedeutet sie das Management und Controlling definierter und kommunizierter Aufgaben. Supervision ist daher Teil der Organisationshierarchie. Dieses Supervisionsverständnis hat seine Ursprünge in angelsächsischen Ländern und wird v von globalen Unternehmen verwendet.

Coaching – Schwerpunktkonzepte

Die meisten der in Europa verwendeten Definitionen von Coaching können auf eines der fünf unten dargelegten Konzepte reduziert werden.

Das Glossar deckt die Coaching-Verständnisse der Punkte 1-3 ab.

Die Konzepte 4 und 5 stehen jenseits des Ansatzes dieses Glossars, der auf die Beratung der Interaktion von Personen, Arbeit und Organisation abstellt.

1. Coaching ist eine Beratungsform, die Coachees dabei unterstützt, ihr persönliches und professionelles Potenzial zu maximieren. Es zielt auf einen Transformationsprozess ab. Ziele und Lösungen werden in diesem Prozess entdeckt. Coach und Coachee arbeiten zusammen in einer partnerschaftlichen Beziehung. Der Coachee ist Experte für seine eigene Arbeit; der Coach ist Experte für professionelle Beratung.
2. Coaching zielt vorrangig auf Manager, und arbeitet mit definierten Zielen sowie einer spezifischen Methodik. Typische Merkmale sind die Orientierung auf themenspezifische Unterstützung in einer beschränkten Anzahl von Beratungen, sowie das Einüben von Fertigkeiten in Trainingssequenzen mit kurzen Intervallen. Dieser Ansatz herrscht in deutschsprachigen Ländern vor.
3. Coaching ist eine Form professioneller Begleitung, die sich auf professionelles und persönliches Wachstum der Coachees konzentriert. Es ist ein strukturierter und zielgerichteter Prozess, in dem der Coach effektive Verhaltensweisen der Coachees ermutigt. Der Coach verwendet auch direkte Ansätze, um Coachees bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen.

Diese drei Definitionen von Coaching betreffen Personen, Gruppen, Teams und Organisationen.

4. Coaching ist eine von vielen Kompetenzen, die Professionalisten wie Manager, Lehrerinnen oder SozialarbeiterInnen erwerben.
5. Coaching ist ein Synonym für Training oder Mentoring in sehr verschiedenen Arbeitsfeldern von (z. B. Gesundheit, job coaching, etc.).

Akteure

Akteure sind Personen oder Institutionen, die in den Prozess von Supervision oder Coaching einbezogen, bzw. dafür verantwortlich sind.

1. Ausbildungsträger

Supervision

Organisation, die Ausbildungs-Lehrgänge für Supervision und Coaching anbietet und durchführt.

Coaching

2. KlientInnen

Supervision

Die KlientInnen der SupervisandInnen sind ebenfalls Akteure im Supervisionsprozess, wenn auch nicht physisch anwesend.

Verwandtes Konzept: Klientensystem.

Coaching

Die Coaching-Literatur verwendet Klient synonym mit Coachee.

3. Nationale Verbände

Supervision

Konsortium professioneller SupervisorInnen und Coaches (und in einigen Ländern auch Ausbildungsanbieter), die unter nationalem Recht sowie der Selbstverpflichtung auf ANSE Standards und die ANSE Ethik agieren.

Coaching

Konsortium professioneller Coaches, die unter nationalem Recht agieren und die professionellen Standards und eine Ethik akzeptieren, die entweder von internationalen Verbänden (z.B. EMCC oder ICF), oder durch das Konsortium selbst festgelegt sind.

4. SupervisandIn/ Coachee

Supervision

NutzerIn von Supervision.

SupervisandInnen übernehmen die Verantwortung für die eigene Mitarbeit, für ihren Entwicklungs- und Lernprozess, sowie für den Transfer neuer Erkenntnisse in ihren beruflichen Alltag.

Coaching

NutzerIn von Coaching.

Coachees sind für ihren Entwicklungsprozess verantwortlich. Sie sollen eigene Erfahrungen, Gedanken und Gefühle einbringen, pünktlich sein, und Termine einhalten.

Coachees sind für die Festlegung der Ziele, an denen sie arbeiten wollen sowie für Fortschritte bezüglich der selbstgesetzten Ziele verantwortlich.

5. SupervisorIn/ Coach

Supervision

Ein/e SupervisorIn ist:

- ✓ Eine ausgebildete Fachkraft gemäß eines nach ANSE-Standards und nationalen Regelungen anerkannten Ausbildungscurriculums.
- ✓ Ein Berater / eine Beraterin mit (post)-gradualer professioneller Ausbildung und mit mehr als drei Jahren Berufserfahrung,
- ✓ Für die Schaffung eines adäquaten Reflexionsraumes verantwortlich, der SupervisorInnen beim Entwickeln und Verfolgen ihrer Ziele unterstützt.

Coaching

Ein Coach ist eine ausgebildete Fachkraft, die einen Coachee, eine Gruppe oder ein Team beim Verfolgen eines vertraglich vereinbarten Zieles anleitet.

Im Prinzip kann jede/r sich Coach nennen.

Internationale Berufsverbände, wie ICF & EMCC, haben Standards entwickelt, die auf Ausbildung, Erfahrung, Leistungsbewertung, dem Niveau der Leistungserbringung, oder auf kontinuierlicher beruflicher Weiterentwicklung basieren. Der Schwerpunkt liegt mehr auf Leistung und Output-Kriterien als auf Trainingsstunden.

6. Vertragspartner

Supervision

Ist der zuständige Manager in einer Organisation, die Supervision anordnet, zahlt und evaluiert. Er/Sie ist an der Auswahl der/des SupervisorIn/Coaches sowie der vertraglichen Vereinbarung beteiligt. Die Involviertheit kann von einem Vetorecht bis zu einer direkten, persönlichen Auswahl reichen. Oft haben öffentlichen Einrichtungen oder Organisationen interne Regelungen für die Supervision/ Coaching sowie Empfehlungslisten, bzw. zugelassene SupervisorInnen/ Coaches.

Coaching

Kernqualitäten

Kernqualitäten sind unverzichtbare fundamentale Charakteristika professioneller Beratung in Supervision und Coaching. Ein/e SupervisorIn / Coach braucht ein klares und reflektiertes Verständnis aller Kernqualitäten.

1. Ambiguitätstoleranz

Supervision

Coaching

Das Auftauchen widersprüchlicher Gefühle und Sichtweisen in Konflikten wahrnehmen, erörtern und reflektieren. Dies zu erfahren kann Perspektiven und Ziele verändern. Es beinhaltet, Spannung auszuhalten und die verschiedenen Gefühle, die während des Beratungsprozesses auftauchen, zu erkunden. Mehrdeutigkeit (auch: Komplexität, Ambivalenz) ist integraler Bestandteil des Menschseins und umfasst Gefühle, Annahmen und Einstellungen zu etwas oder jemandem. Mehrdeutigkeit schafft oft Unruhe, Angst oder Verwirrung, sowohl in einer Person als auch in einer Gruppe.

2. Diversity

Supervision

Coaching

Wissen um und Einbeziehen dessen, wie Werte, Kommunikationsstile und handlungsleitende Annahmen menschliches Verhalten steuern. Vertraut-sein mit den eigenen handlungsleitenden Annahmen und Vorurteilen als Supervisor/Coach; dies ermöglicht es, SupervisandInnen /Coachees in der Erforschung ihrer eigenen Stereotypisierungen zu unterstützen.

Dazu gehört es, Prozesse der Macht- und der Ressourcenverteilung so zu thematisieren, dass die SupervisandInnen / Coachees neue Handlungsspielräume im Umgang mit Ihnen entwickeln können.

3. Empathie

Supervision

Empathie ist die Fähigkeit, die emotionale Befindlichkeit der SupervisandInnen zu erkennen und sie von den eigenen emotionalen Reaktionen auf diese zu trennen.

Dies erfordert Kenntnis und Bewusstheit über Phänomene von Übertragung und Gegenübertragung sowie der eigenen Voreingenommenheit.

Coaching

4. Erfahrungsorientierung

Supervision

Ein Ereignis oder Verhalten in einer Weise zur Sprache bringen, die SupervisandInnen/Coachees unterstützt, ihre Erfahrung hier und jetzt mit jenen in ihrer Arbeit in Verbindung zu bringen: wie sie mit den Sichtweisen anderer umgehen, wie sie ihre Meinungen formulieren, oder wie sie Entscheidungen treffen.

Coaching

5. Ethik & Werte

Supervision

Im Umgang mit Macht, Vertrauen und Verantwortung halten SupervisorInnen und Coaches ihre persönliche und berufliche Integrität durch selbstverantwortliche Positionierung gegenüber ihren Kundensystemen und Kollegen aufrecht.

SupervisorInnen und Coaches sind zu Vertraulichkeit verpflichtet, handhaben Vereinbarungsprozesse sorgfältig, und vermeiden Parteinahme bei widerstrebenden Interessen.

Verantwortungsvolles Handeln ist integraler Bestandteil der Professionalität von SupervisorInnen und Coaches. Sie sorgen für die Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten, für die Vertrauenswürdigkeit ihres Berufsstandes, und unterstützen die Lernprozesse der SupervisandInnen / Coachees.

Die meisten professionellen Verbände für Supervision und Coaching haben sich einen "Code of Ethics" gegeben, der den aktuellen Stand der Professionsentwicklung spiegelt.

Coaching

6. Führung und Management

Supervision

Coaching

Integration von organisationalen Anforderungen in den Prozess, insbesondere die häufig sich ergebenden Themen Autorität, Unterordnung und Konkurrenz.

7. Funktion und Rolle

Supervision

Coaching

In einem gruppendynamischen Ansatz bezeichnet Funktion die formellen Tätigkeiten und Zuständigkeiten, die Mitglieder in sozialen Systemen aushandeln. Die Mitglieder sind an vertraglich und organisational vereinbarte Tätigkeiten und Zuständigkeiten in der Zusammenarbeit gebunden. Rolle bedeutet in diesem Fall Verhalten und Verhaltenserwartungen in sozialen Systemen zwischen zwei oder mehreren Personen.

Andere Ansätze verwenden die Begriffe Funktion und Rolle mehr oder weniger synonym.

Doch ziehen Supervision und Coaching stets sowohl formelle als auch informelle Tätigkeiten und Einstellungen der SupervisandInnen/Coachees in Betracht.

8. Integration von Theorie und Praxis

Supervision

Erkunden der impliziten und expliziten Theorien der SupervisandInnen. Ihre inhaltlichen, emotionalen und körpersprachlichen Botschaften werden reflektiert und mit den Konzepten und Theorien der/des SupervisorIn in Beziehung gesetzt.

Dieser Zugang eröffnet eine neue Perspektive auf die Situation der SupervisandInnen und deren Annahmen. Er unterstützt tieferes Verständnis von einer Theorie und deren Anwendbarkeit. Dies integriert ein neues Element in ein vorhandenes größeres Bild. Diese Integration kann in einer Person, einer Gruppe, einer Organisation stattfinden.

Coaching

Entwickeln zunehmend bewusster Kompetenz von Coachees während eines Coaching-Prozesses.

Die Coachees wenden Gelerntes in verschiedenen Kontexten und Situationen an. Das neue Verhalten wird Teil der Identität der Person.

9. Interaktiver Prozess

Supervision

„Geschehen“ in Supervision / Coaching zwischen SupervisandInnen / Coachees und SupervisorIn/ Coach. In diesem Prozess gestalten sie gemeinsam ihre Arbeitsbeziehung und ihren Umgang mit den verbalisierten und nicht-verbalisierten Inhalten des Gesprächs zwischen SupervisandInnen / Coachees und SupervisorIn/ Coach.

Coaching

10. Kommunikation

Supervision

Kommunikation umfasst jede Handlung, den Austausch von verbalen und / oder nonverbalen Zeichen. Kommunikation als Kernqualität bedeutet einen bewussten und reflektierten Umgang mit diesem ständigen Austausch.

Coaching

11. Kontrakt

Supervision

Herausarbeiten der Erwartungen aller Beteiligten, die danach in eine vereinbarte und daher überprüfbare Form gebracht werden.

Methodisches Grundelement jedes Supervisionsprozesses.

Der Kontrakt kann dyadisch vereinbart werden – wenn eine Person selbst Supervision anfragt -, oder als Dreieckskontrakt zwischen der Organisation, den SupervisandInnen, und der/dem SupervisorIn, sofern die Supervision im Kontext und

im Auftrag der Organisation stattfindet.

Coaching

Herausarbeiten der Erwartungen aller Beteiligten, die danach in eine vereinbarte und daher überprüfbare Form gebracht werden.

Coaching hat immer eine definierte Dauer, definierte Ziele und messbare Ergebnisse.

12. Kontext

Supervision

Reflektieren des Einflusses und der Wirkungen der sozialen Interaktionen der SupervisandInnen/Coachees in einem weiteren Kontext.

Coaching

13. Lernprozess

Supervision

Coaching

Prozess, in dem Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen durch reflektierte Erfahrung erworben werden.

Charakteristika und Ziele beziehen sich auf unterschiedliche Lernformen:

- ✓ **Erfahrungslernen:** Lernen aus persönlicher Erfahrung. Ausgehend von den praktischen Erfahrungen der Person werden diese mit den Wirkungen eines bestimmten Verhaltens in Verbindung gebracht.
- ✓ **Reflexives Lernen:** Spielt eine wichtige Rolle im Zyklus des Erfahrungslernens. Reflexion beim Lernen bedeutet kontinuierliche, nachhaltige und sorgfältige Befragung jeder Annahme und jedes Wissens im Licht von Fakten, die sie stützen und /oder zu neuen Schlüssen führen können.
- ✓ **Integratives Lernen:** Prozess, der die Integration von professionellem, personalem sowie methodischem Wissens und den entsprechenden Fertigkeiten ermöglicht.
- ✓ **Individualisiertes Lernen:** Prozess auf Basis des einzigartigen Wissens, der Annahmen, Fähigkeiten und des Lernstils einer/eines SupervisorIn/Coachee.
- ✓ **Dialogisches Lernen:** Die zentrale Methode des Lernens in der Supervision ist der Dialog. SupervisorIn und SupervisorInnen/Coachees bestätigen und entwickeln ihre Beziehung und ihren Austausch im Gespräch. Der/Die SupervisorIn begleitet die SupervisorInnen/Coachees durch Zuhören, Überprüfen des Gehörten sowie durch gezieltes Feedback.
- ✓ **Lernen in einer „doppelten Reflexionsschleife“:** das Reflektieren einer Erfahrung befähigt SupervisorInnen/Coachees, ein Ziel im Lichte dieser Erfahrung zu modifizieren. Das verschiebt das Anliegen von der Lösung eines Problems zu einem Infrage-Stellen des Ziels.
- ✓ **Modelllernen:** Wenn SupervisorInnen/Coachees eine Haltung oder Verhaltensweise der/des SupervisorIn erleben und Teile davon in eigenes Verhalten integriert.

14. Organisation

Supervision

Miteinbeziehen nicht nur der dyadischen Beziehung zwischen SupervisorIn/Coach und SupervisandIn/Coachee, sondern auch der Organisation als Struktur von Bedeutungen und Anpassungsanforderungen, die in Zielformulierungen, Prozessen und Handlungen zusammenwirken. KlientInnen/KundInnen als "Endnutzer" der SupervisandInnen/ Coachees sind ebenfalls in den Blick zu nehmen.

Zu klären ist auch, auf welchem – auch theoretischen - Verständnis von Organisation SupervisorIn/Coach und SupervisandIn/Coachee ihr Denken und Reflektieren aufbauen.

Coaching

15. Parallelprozess / Spiegelphänomen

Supervision

Parallelprozesse (auch: Spiegelphänomene) werden als Verhaltensweisen, Probleme, Gefühle, Schwierigkeiten beschrieben, die zeitgleich in zwei Beziehungen auftreten: zwischen SupervisandIn - KlientIn und SupervisorIn – SupervisandIn. Es können sich auch Verhaltensweisen oder Schwierigkeiten innerhalb eines Teams in der Beziehung zur/zum SupervisorIn /Coach spiegeln.

Parallelprozesse sind unbewusst und können im Voraus weder erkannt noch verstanden, daher auch nicht vorhergesagt werden.

Was zwischen KlientIn und SupervisandIn oder in einem Team aufgetreten ist, kann in der Supervisions-/Coachingsitzung ähnlich zwischen SupervisandInnen / Coachees und Supervisor / Coach auftreten.

Coaching



Gefördert durch die Europäische Kommission



Lifelong
Learning
Programme

17. Performance

Supervision

Entwickeln eines neuen, kreativen Elements, das die Arbeit der SupervisandInnen bereichert und leitet.

Coaching

Die Handlungen der Coachees auf sowohl persönlicher wie professioneller Ebene effektiver machen.

18. Professionelle Exploration

Supervision

Steigern der Professionalität von SupervisandInnen/Coachees, indem Erfahrungen, Überzeugungen, Einstellungen, Verhaltensweisen, sowie Ziele und Visionen erörtert werden.

Dies erfordert einen geschützten Raum für sehr persönlichen Erkundungen von die Arbeitssituation einer Person mit Blick auf Hindernisse, Behinderungen, Erfolge und Dilemmata.

Coaching

19. Qualitätsentwicklung

Supervision

Zielgerichteter kontinuierlicher Prozess der Weiterentwicklung der eigenen beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Dies schließt Achtsamkeit gegenüber der eigenen persönlichen und beruflichen Entwicklung ein, ebenso wie Beiträge zur Professionsentwicklung in einer Berufsvereinigung zu leisten.

Coaching

20. Reflexion

Supervision

Wahrnehmen, Beobachten und Beschreiben von eigenen Erfahrungen, Gedanken, Gefühlen und Überzeugungen.

Dadurch werden gegenwärtige Einstellungen sowohl mit ihren Ursprüngen in der Vergangenheit als auch mit den zukünftigen Haltungen, die die SupervisandInnen/Coachees einnehmen wollen, in Zusammenhang gebracht.

Reflexion bedarf einer grundsätzlichen Haltung, welche die sozialen Muster, die Menschen ständig in ihrer Kommunikation schaffen, in den Blick nimmt und kontinuierlich befragt.

Bestimmte Techniken unterstützen die/den SupervisandIn/Coachee, ihren eigenen Einfluss auf verschiedene Situationen zu erkunden. Man kann den Inhalt, den Prozess sowie die Art zu reflektieren (Metareflexion) reflektieren.

Neben der metakognitiven Komponente (nachdenken über das eigene Nachdenken) beinhaltet Reflexion eine emotionale Komponente: das Erkunden eigener emotionaler Befindlichkeiten und Verhaltensweisen. Es bedeutet das Analysieren eigenen Verhaltens, eigener Entscheidungen und der Wirkungen des eigenen Tuns. Erst dann können eigene Schlüsse über Veränderungen, die gewünschte Ergebnisse erst möglich machen, gezogen werden.

Deshalb darf Reflexion nicht zu schnellen Lösungen führen. Sie erfordert die Fähigkeit, Spannung auszuhalten, statt sich ihrer durch schnelles Handeln zu entziehen.

Coaching

21. Ressourcenorientierung

Supervision

Das Fokussieren auf Ressourcen, Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen von SupervisandInnen.

Diese werden dadurch unterstützt, sie so wirksam wie möglich einzusetzen.

Coaching

Annahme, dass Personen oder Teams in der Lage sind, eigene Lösungen zu kreieren, während der Coach unterstützende, Entdeckungen fördernde Ansätze und Rahmungen beiträgt. Das Verfahren basiert auf persönlichen Kompetenzen; es fokussiert auf die Lösungen der Coachees und auf deren verborgenen Stärken.

22. Selbstverantwortung und Verbindlichkeit

Supervision

Die Motivation und Fähigkeit einer Person, Gruppe oder eines Teams, ihre Ziele zu verfolgen und die Unterstützung der/des SupervisorIn zu nützen, um diese zu erreichen. Überdies sind SupervisandInnen für die Übertragung der Ergebnisse der Supervision in ihre tägliche Praxis verantwortlich.

Coaching

Die Motivation der Coachees, ihre Ziele zu erreichen, ist von entscheidender Bedeutung im Coaching.

Während des gesamten Prozesses fokussiert der Coach auf die Ziele der Coachees, und was diese zu deren Erreichung tun.

23. Veränderung

Supervision

Fokussieren auf mögliche, bzw. sinnvolle Veränderungen für SupervisorInnen / Teams / Organisationen im Prozess der Supervision.

Dies können Veränderungen der Perspektive, der Einstellung oder des Verhaltens sein.

Coaching

Fokussieren auf eine oder alle der folgenden 3-Ebenen-Veränderung:

Stufe 1: komplexeres Verständnis der Problemsituation.

Stufe 2: besseres Verständnis persönlicher Verantwortung und Handlungsspielräumen beim Problemlösen.

Stufe 3: Finden einer Lösung auf der Ebene der Person oder des Systems.

Zielt auf Persönlichkeitsentwicklung (basierend auf Selbsterfahrung und Selbstwert), wie auch auf das System, dem die Person angehört. Das Ziel von Coaching ist Veränderung.

24. Wechselwirkung

Supervision

Miteinbeziehen und Reflektieren des Kontexts der SupervisorInnen / Coachees, wobei gleichzeitig die Wirkungen zu berücksichtigen sind, die SupervisorIn / Coach durch ihr Handeln oder Unterlassen im Beratungsprozess haben, auf die SupervisorInnen / Coachees, KlientInnen oder auf anderes Geschehen.

Es muss also die Wirkung des Beobachtenden, Beschreibenden, Reflektierenden oder Analysierenden auf die Themen der SupervisorInnen / Coachees in Betracht gezogen werden: Jedes Geschehen hängt miteinander zusammen.

Coaching

25. Ziel- und Bedürfnisorientierung

Supervision

Doppelte Funktion von Supervision, die sowohl vereinbarte Ziele als auch Bedürfnisse der SupervisandInnen mit einbezieht.

Erfordert einen kreativen Freiraum, innerhalb dessen SupervisorIn und SupervisandInnen sich individuell darauf einigen, wie die SupervisandInnen ihre Ziele verfolgen, und wie sie ihre eigenen Entwicklungsbedürfnisse erfüllen.

Die Ziele und Bedürfnisse der SupervisandInnen / Teams/ auftraggebenden Organisationen sind transparent und – bezogen auf den Kontrakt - im Fokus der/des SupervisorIn.

Coaching

Primärer Fokus beim Entwickeln erfolgversprechender Strategien, damit Coachees bestimmte Ziele in ihrer Arbeit oder ihrem persönlichen Leben erreichen können.

Der Schwerpunkt in einer Coaching-beziehung liegt auf Handlungs- und Umsetzungsorientierung sowie auf Verantwortlichkeit.

Gefühle und Bedürfnisse spielen eine wichtige Rolle in jedem Lern- und Entscheidungsprozess.

Arten

Die verschiedenen Arten von Supervision und Coaching verweisen auf die verschiedenen Gründe für einen Supervisions- und / oder Coaching-Prozess innerhalb einer Organisation. Arten beziehen sich - im Gegensatz zu Settings - auf vordefinierte Ziele von Supervision und Coaching.

1. Ausbildungssupervision/ Ausbildungscoaching

Supervision

Dient dazu, im Rahmen einer Ausbildung professionelles Handeln zu erlernen, einschließlich der Überprüfung, wie professionelle Standards erfüllt werden.

Verwandte Begriffe:

Lehr-Supervision: Das Ziel dieser Art von Supervision zielt darauf ab, dass AusbildungskandidatInnen spezifische Methoden und Fähigkeiten meistern und sich zu kompetenten Profis entwickeln. AusbildungskandidatInnen werden durch ihre Lern-Supervision geleitet und begleitet.

Synonym: Ausbildungssupervision.

Lern-Supervision: Supervision, die Auszubildende im Rahmen ihrer Ausbildung durchführen. Wird verpflichtend durch Lehr-Supervision begleitet.

Coaching

Coaching im Rahmen einer Ausbildung für Coaching, Führung oder Management auf universitärer oder postgradualer Ebene.

Es gibt explizite Coaching-Formate für StudentInnen - abgesehen von Mentoring oder Tutoring die ihnen helfen, Theorie und Praxis auf einer professionellen Ebene zu integrieren.

2. Business Coaching

Supervision

Coaching

Coaching im Unternehmenskontext. Der Coach muss nicht Mitglied der Organisation sein. Fragen, die im Coaching behandelt werden, ergeben sich aus dem Arbeitskontext.

3. Coaching Supervision / Coach the Coach

Supervision

Coaching

Qualitätssicherung für Coaches, dient der Kompetenzbeurteilung sowie der Unterstützung der professionellen Entwicklung. Es hat eine normative, formative und unterstützende Funktion. Wird von Coaches nach ihrer Ausbildung als Form der Qualitätssicherung und für ihre berufliche Entwicklung eingesetzt.

4. Externe / Interne Supervision / Coaching

Supervision

Interne Supervision: innerhalb einer Organisation / durch ein Mitglied der Organisation.

Externe Supervision: durch eine/n unabhängige/n SupervisorIn, die/der nicht für die Arbeit der SupervisandInnen verantwortlich ist und keine Kontrollfunktion für die Arbeit der SupervisandInnen wahrnimmt.

Coaching

Internes Coaching: Coaching innerhalb einer Organisation / durch ein Mitglied der Organisation.

Externes Coaching: Coaching durch einen unabhängigen Coach, die/der nicht für die Arbeit der Coachees verantwortlich ist und keine Kontrollfunktion bezüglich der Arbeit der Coachees wahrnimmt.

5. Fallsupervision

Supervision

Die SupervisandInnen bringen ihre professionellen Interaktionen mit ihren KlientInnen als Referenzmaterial in den Supervisionsprozess ein.

Es gibt zwei verschiedene Perspektiven auf Fallsupervision:

1. Der/Die SupervisorIn ist ExpertIn im Arbeitsfeld der SupervisandInnen, die Supervision fokussiert auf die Anwendung spezifischer beruflichen Kompetenzen. Manchmal auch als Konsultation bezeichnet.
2. Der/Die SupervisorIn ist ExpertIn dafür, den Prozess zu gestalten und eröffnet dadurch den SupervisandInnen neue Perspektiven auf ihre Praxis.

Coaching

6. Gruppensupervision/ Gruppencoaching

Supervision

Supervision mit Teilnehmenden, die in keinem formellen beruflichen oder organisationalen Kontakt stehen. Die SupervisandInnen können aus ähnlichen oder verschiedenen Berufsfeldern kommen.

Es gibt zwei Hauptkonzepte der Gruppensupervision:

Im ersten Konzept sind die Gruppen klein (vier, maximal sechs Teilnehmende), um allen Teilnehmenden Gelegenheit zu geben, ihre eigenen Themen zu bearbeiten.

Der zweite Ansatz arbeitet mit dem Gruppenprozess und den Gruppenressourcen, was die Arbeit mit größeren Gruppen ermöglicht.

Coaching

Coaching mit Teilnehmenden, die in keinem formellen beruflichen oder organisationalen Kontakt stehen.

Die Teilnehmenden können aus ähnlichen oder verschiedenen Berufen oder professionellen Feldern kommen.

7. Intervision/ Peer Coaching

Supervision

Form der kollegialen Supervision/ Coaching.

Es hat keine/n permanente/n SupervisorIn/Coach, die Mitglieder der Gruppe übernehmen abwechselnd die Funktion der/des SupervisorIn /Coaches und supervidieren / coachen/ intervidieren. einander auf diese Art gegenseitig. Alle Mitglieder sind für den Prozess gleichermaßen verantwortlich

Synonyme: Peer Supervision, Kollegiales Coaching.

Coaching

8. Karrierecoaching

Supervision

Coaching

Diese Art des Coaching unterstützt Coachees beim Erreichen ihrer Karriere- und Berufsziele. Es konzentriert sich auf berufliche Veränderung, Beschäftigung, Job-suche, Karriere und verwandte Themen, die oft in existenziellen Fragen gründen. Coachees erwarten Vertrauen in die eigene Karriere, Einsicht, Ermutigung und Inspiration zu gewinnen.

9. Klinische Supervision

Supervision

Der Begriff klinische Supervision wird in der angelsächsischen Literatur verwendet, und bezieht sich auf Supervision in Verbindung mit Behandlung / Therapie / Klient-Innenarbeit, sowohl im medizinischen wie sozialen Bereich.

Coaching

10. Meta-Supervision

Supervision

Supervision, die SupervisorInnen als Reflexionsraum für ihre supervisorische Arbeit nützen, um ihre Fertigkeiten weiter zu entwickeln. Synonym: Supervision von Supervision.

Coaching

11. Leitungssupervision/ Leitungscoaching

Supervision

1. Das Supervidieren der speziellen Aufgaben, die eine Führungsfunktion erfordern. Fokussiert auf Führungsleistung und Haltungen. Es wird empfohlen, dass die/der SupervisorIn über Erfahrung und Wissen zu Organisation und Management verfügt.
2. Supervision für Führungspersonen im Non-Profit- und Profit-Bereich. Hohe Überschneidung mit Coaching, das als Begriff in Wirtschaftsunternehmen üblicher ist.
3. Supervision für die Zielgruppe Führungspersonen, das Format ist als Einzel- oder Gruppensupervision konzeptualisiert.

Die verschiedenen Ansätze überlappen sich sowohl hinsichtlich der Bedürfnisse der SupervisandInnen als auch national oder methodologisch unterschiedlicher Konzepte. In jedem Fall benötigt die/der SupervisorIn eine reflektierte Beziehung zu und eine elaborierte Form des Umgangs mit Macht und Autorität.

Coaching

Leitungscoaching kann auf drei unterschiedliche Weisen verstanden werden:

1. Coaching zum Thema Führung.
2. Coaching von Berufstätigen mit leitenden Aufgaben innerhalb der Hierarchie von Organisationen.
3. Coaching von höheren Leitungspersonen oder Aufsichtsratsmitgliedern.

Dies wird üblicherweise "Top-" oder "Executive Coaching" genannt.

12. Organisationssupervision/ Organisationscoaching

Supervision

Organisationssupervision trägt zum wirksamen Funktionieren von der Organisation bei. Es findet durch regelmäßige und supervidierte Kontakte von Vorgesetzten und Untergebenen sowie von Mitglieder unterschiedlicher Teams statt.

Der Schwerpunkt liegt auf dem Reflektieren der Beziehung zwischen Team und organisationalem Umfeld, auf dem Klären von Machtpositionen sowie auf institutionellem und subjektivem Verständnis von Rollen und Aufgaben.

Dieser organisationale Supervisionsansatz trägt zur Entwicklung der Organisationskultur bei.

Verwandte Begriffe:

- ✓ Organisationsberatung: bezeichnet die Beratung von Leitungsinterventionen, die auf Organisationen oder Teile von ihnen ausgerichtet sind, mit dem Ziel, sie nachhaltig zu verändern, sie zu entwickeln und zu stabilisieren. Organisationsberatung fokussiert – in Gegensatz zu Supervision und Coaching - auf Strukturen und Kommunikationen der Organisation, weniger auf Personen.
- ✓ Organisationsentwicklung: ist eine Form der Organisationsberatung, die Interessengruppen und Mitarbeitende in den Entwicklungsprozess der Organisation mit einbeziehen.

Coaching

Organisationscoaching meint einen integralen Coaching-Ansatz, der auf eine Veränderung des komplexen Systems „Organisation“ abzielt. Dieser Ansatz wurde erst vor kurzem entwickelt.

Die Charakteristika sind:

- ✓ bedarfsgesteuerte “On-the-Job”-Methode organisationaler Entwicklung.
- ✓ Die/Der Coach hat eine begleitende Rolle, fokussiert auf das Kunden-System;
- ✓ interaktiver und handlungs-orientierter Ansatz.

In Einzel- wie Teamcoaching liegt ein starker Fokus auf der Organisation als dem dominierenden System innerhalb dessen die Coachees agieren.

13. Teamsupervision/ Teamcoaching

Supervision

Supervision mit Teams.

Ein Team umfasst eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam ein Arbeitsziel verfolgen. Teams sind besonders geeignet, hoch komplexe Aufgaben auszuführen.

Viele Aufgaben sind nur in Abhängigkeit der Teammitglieder von einander erfüllbar.

Teamsupervision fokussiert auf Teambeziehungen, Kommunikationsbarrieren, Teamrollen, Macht und Einfluss, Konkurrenz, die Atmosphäre im Team usw.

Im angelsächsischen oder holländischen Ansatz ist für diese Form der Supervision der Ausdruck "Organisationsberatung" gebräuchlich.

Coaching

Coaching mit Teams.

Ein Team umfasst eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam ein Arbeitsziel verfolgen. Teams sind besonders geeignet, hoch komplexe Aufgaben auszuführen.

Viele Aufgaben sind nur in Abhängigkeit der Teammitglieder von einander erfüllbar.

Das übergeordnete Ziel ist es, das Funktionieren und die Leistung des Teams zu verbessern.

Dreiecksakquise und Dreieckskontrakte sind von besonderer Bedeutung.

Teamcoaching kann von einem Tag bis zu mehreren Sitzungen über längere Zeit variieren.

Settings

Settings beschreiben die Zahl der Teilnehmenden, die Organisationsformen der Teilnahme, die Frequenz sowie verwendete Medien.

1. Einzel

Supervision

Dyadische Form der Supervision, ein/e SupervisorIn und ein/e SupervisandIn.

Ansätze unterscheiden sich nach Häufigkeit, Intervall zwischen und Anzahl von Sitzungen. Manchmal findet nur eine Sitzung statt; andere Ansätze definieren ein striktes Minimum von Sitzungen und Intervallen.

Coaching

Dyadische Form von Coaching, ein Coach und ein Coachee.

Ansätze unterscheiden sich nach Häufigkeit, Intervall zwischen und Anzahl von Sitzungen. Manchmal findet nur eine Sitzung statt; Die Dauer des Coaching - Prozesses variiert je nach Bedarf und Vorlieben.

2. Face-to-face

Supervision

Face-to-face-Präsenz von SupervisorIn/SupervisandInnen, bzw. Coach und Coachee.

Coaching

3. Fernbeziehung/ Online/ Neue Medien/ Telefon

Supervision

Das Verwenden neuer Medien um einen Prozess (einen Teil davon) durchzuführen.

Coaching

Das Verwenden neuer Medien um einen Prozess (einen Teil davon) durchzuführen, v.a. einen Coachingprozess.

4. Gruppe

Supervision

Coaching

Supervision/Coaching mit Teilnehmenden, die in keinem formellen beruflichen oder organisationalen Kontakt stehen. Die Teilnehmenden können aus ähnlichen oder verschiedenen Berufen oder professionellen Feldern kommen. Es gibt verschiedene Ansätze zu der Anzahl der SupervisandInnen, sowie zur Häufigkeit, den Intervallen und der Anzahl von Sitzungen.

5. Organisation

Supervision

Coaching

Das Supervidieren/Coachen der Organisation als System, das aus vielen Teilen wie Personen, Teams, Leitern, Kunden, Lieferanten, Strukturen, Kultur(en), formellen und informellen Beziehungen usw. besteht.

Das Setting ist prozessorientiert und eng an die Leitung gekoppelt. Welche Teile des Systems mit einbezogen werden, muss während des Prozesses mit Blick auf die vereinbarten Ziele immer wieder entschieden werden.

6. Team

Supervision

Coaching

Supervision/Coaching mit Teams. Ein Team bezeichnet eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam ein Arbeitsziel verfolgen. Teams sind besonders geeignet, hoch komplexe Aufgaben auszuführen, viele Aufgaben sind nur in Abhängigkeit der Teammitglieder von einander erfüllbar.

Optionen: Team-Supervision/Coaching mit oder ohne Teamleitung.

Methoden

Methoden sind spezifische Techniken, die den Supervisions- bzw. Coachingprozess fördern und erleichtern; Fokus ist dabei stets die Verbesserung der Interaktion von Person, Berufsrolle und Organisation.

1. Arbeiten mit Empathie

Supervision

Arbeiten mit Empathie bedeutet, den emotionalen Zustand der SupervisandInnen ebenso wahrzunehmen wie eigene emotionale Reaktionen als SupervisorIn - und beides voneinander trennen zu können.

Sich der eigenen (Gegen-) Übertragung und der eigenen Vorannahmen bewusst zu sein, ist notwendige Voraussetzung, um den SupervisandInnen entwicklungsfördernde Rückmeldungen geben zu können.

Coaching

Empathie ist eine Möglichkeit, den emotionalen Zustand des Coachees wahrzunehmen. Es zielt darauf ab, die Welt des Coachees aus ihrer/seiner Perspektive zu sehen.

2. Arbeiten mit dem Gruppenprozess

Supervision

Wie Gruppenprozesse in der Supervision genutzt werden, hängt vom theoretischen und methodischen Konzept der/des SupervisorIn ab.

Supervisionsgruppen unterstützen die Lernprozesse und die Selbstwahrnehmung der SupervisandInnen durch Gruppen-Feedback, sowohl auf der Inhalts- wie auch der Beziehungsebene.

Der/Die SupervisorIn kann den Gruppenprozess nützen, um im "Hier-und-jetzt" der Supervision den "Parallelprozess", die Spiegelung der Beziehung zwischen SupervisandInnen und ihren Klienten zu entdecken und darauf hinzuweisen.

Coaching

Das Ausmaß der Nutzung des Gruppenprozess im Coaching hängt vom theoretischen Ansatz des Coaches ab. Coaching-Gruppen ermöglichen erweiterte Lernprozesse und Selbstwahrnehmung der Coachees durch Gruppenfeedback, sowohl auf der Inhalts- wie auch der Beziehungsebene.

3. Auftragsklärung

Supervision

Auftragsklärung meint eine Entscheidungsfindung vor Beginn eines Supervisions- / Coaching-Prozesses.

Sie basiert auf einem Kontrakt zwischen den relevanten Akteuren (SupervisorIn / Coach, SupervisandIn / Coachee und Organisation). Festgelegt werden Funktionen / Rollen, Verantwortlichkeiten und Erwartungen der Teilnehmenden, sowie finanzielle Bedingungen, Regeln der Vertraulichkeit, relevante organisatorische Aspekte, Auswertung und Ergebnisse. Vereinbarungen werden in einem klaren Arbeitsvertrag niedergelegt; Sie bilden den Rahmen für die Supervisions- / Coaching-Beziehung und sind eine Grundlage der Qualitätssicherung.

Coaching

4. Dialog

Supervision

Narratives Konzept der Reflexion, Sprache spielt eine zentrale Rolle. Es ist ein Austausch zweier gleichberechtigter Teilnehmenden: SupervisorIn / Coach und SupervisandIn / Coachee. Dieser setzt beidseitigen Respekt vor der unterschiedlichen Art, Realität zu erleben, voraus. Authentizität des Dialogs entsteht aus genuiner Neugier und der Lust auf gegenseitiges Verständnis.

Die Fragen der/des SupervisorIn / Coaches unterstützen die SupervisandInnen / Coachees, ihre eigenen Antworten zu finden. Sie fordern von den SupervisandInnen / Coachees, die Situation, in der sie sich befinden, zu begreifen. Fragen unterstützen die Übernahme von Verantwortung und initiieren so Problemlösung. Verschiedene kreative Techniken erleichtern den Dialog.

Coaching

5. Ergebnismessung

Supervision

Siehe Evaluation.

Coaching

Externe Leistungsindikatoren und interne Erfolgsindikatoren werden in den Coaching-Prozess von Anfang an einbezogen, um Veränderungen zu registrieren und Vertrauens zu stärken.

6. Erweiterung theoretischen Wissens

Supervision

Durch den Austausch der theoretischen Konzepte sowohl der SupervisandInnen / Coachees wie auch der/des SupervisorIn / Coach, erweitert sich das gemeinsame theoretische Wissen. Die Theorie muss handlungsleitend und die konkrete Situation der SupervisandInnen / Coachees gekoppelt werden. Dies unterstützt sie, zielgerichteter zu handeln.

Coaching

7. Feedback

Supervision

Feedback bedeutet, dass einer Person von Anderen Informationen über deren Eindruck von ihrem / seinem Verhalten zur Verfügung gestellt werden. Die Informationen sollen sich auf folgende Fragen beziehen: Was nehme ich wahr? – Was fühle ich? - Wie beeinflusst mich das?

Der wichtigste Wert ist die Möglichkeit, Absicht und Wirkung des eigenen Verhaltens in Beziehung zu bringen. Feedback verstärkt das Denken und Verhalten einer Person und stellt es gleichzeitig in Frage. In Gruppensettings fördert Feedback individuelles und Voneinander-Lernen, und es fördert Kooperation.

Coaching

8. Hypothesenbildung

Supervision

Da Menschen nur über eigene Wahrnehmungen kommunizieren können, ist der Austausch von Wahrnehmungen das Kernthema von Reflexion. Durch die Untersuchung von Sichtweisen / Hypothesen zu einer Frage können Menschen gemeinsame Muster der Verständigung schaffen, die insbesondere neue Perspektiven fördern. Hypothesen können auch durch die / den SupervisorIn / Coach eingebracht werden, als eine Idee über die Bedürfnisse einer Gruppe oder SupervisandIn / Coachee, die dann die weiteren Interventionen des/der SupervisorIn / Coach mitbestimmen. In diesem Fall wird die Hypothese nicht unbedingt offen den Gruppenmitgliedern mitgeteilt.

Coaching

9. Meta-Kommunikation

Supervision

Kommunikation über die verschiedenen Aspekte der Kommunikation, wie Inhalt, Beziehung, Attraktivität und Selbstoffenbarung sowohl verbal als auch non-verbal ausgedrückt werden.

Synonyme: Kommunikation zweiter Ordnung, Kommunikation über Kommunikation.

Coaching

10. Meta-Reflexion

Supervision

Reflexion über das Ergebnis und den Prozess der Reflexion (Doppelte Feedbackschleife). Ziel ist ein vertieftes Verständnis der Klienten(-systeme). Dies geschieht, indem die SupervisandInnen ihre professionelle Beziehung zu ihren KlientInnen sowie ihre Anteile an dieser Beziehung reflektieren.

Coaching

Reflexion über den Reflexionsprozess, die Beziehung und das Ergebnis.

Meta-Reflexion ist eine wichtige Kompetenz für Coaches, wird jedoch nicht explizit und regelmäßig als Methode im Coaching verwendet.

11. Probleme Fokussieren

Supervision

Reduktion eines aktuellen Problems in Teilprobleme, um sie konkreter, sichtbarer und handhabbarer zu machen.

Dies ist angezeigt, wenn ein Problem sich als chaotisch und angstbesetzt erweist.

Es hilft den SupervisandInnen, einen Schritt zurück zu treten und das Problem aus einer neuen Perspektive zu betrachten.

Coaching

Wenn akute Probleme oder auch Angst auftauchen, ist sich der Coach bewusst, dass Gefühle von Angst und Unsicherheit oft kurz vor der Einsicht entstehen, dass Maßnahmen oder Veränderungen nötig sind.

Die entscheidende Änderung ist, von Worten und Erkenntnissen in neues und ungewohntes Handeln zu kommen.

12. Prozessevaluation

Supervision

Evaluation als systematisches methodisches Mittel ist ein wesentlicher und integraler Bestandteil von Supervisions- und Coaching-Prozessen, der durch allen Phasen der Entwicklung der Beziehung läuft. Dazu werden die gemeinsam vereinbarten Kriterien genutzt. Sie fokussiert auf den Prozess, auf die Entwicklung sowie die erwarteten bzw. erzielten Ergebnisse.

Coaching

13. Prozessmoderation

Supervision

Gezielter Einsatz aller Methoden im Hinblick auf die Strukturierung des Prozesses und die Erreichung vertraglich vereinbarter Ziele.

Coaching

14. Reflexion

Supervision

Reflexion ist die grundlegende Methode des Lernens und der Entwicklung in der Supervision.

Über eigene Gedanken, Bedürfnisse und Gefühle im Arbeitsprozess zu reflektieren trägt darüber hinaus zur Stärkung der supervisorischen Arbeitsbeziehung bei.

Siehe auch unter „Reflexion“ in Kernqualitäten.

Coaching

Reflexion ist eine von vielen Methoden des Lernens und der Entwicklung im Coaching.

Reflexion der eigenen Gedanken, Bedürfnisse und Gefühle kann zur Stärkung der Arbeitsbeziehung beitragen.

Reflexion und Selbstanalyse werden durch Anwendung von Übungsmethoden angeregt.

15. Stabile Arbeitsbeziehung schaffen

Supervision

Um die Arbeitsbeziehung im Prozess zu stärken, setzt der/die SupervisorIn/Coach zielgerichtet Empathie, Reflexion, Feedback etc. Eine stabile Arbeitsbeziehung ist grundlegend für jeden erfolgreichen Supervisions-, bzw. Coaching-Prozess.

Coaching

Ergebnisse

Ergebnisse beschreiben die Effekte von Supervision/Coaching auf die SupervisandInnen/Coachees.

1. Bessere berufliche Leistung

Supervision

Impliziert eine Veränderung im Denken und Handeln von SupervisandInnen, die auf deren professionelles, manchmal auch persönliches Umfeld Auswirkungen hat.

Das Ergebnis der Supervision sollte in einem neuen, kreativen Element bestehen, das die Arbeit der SupervisandInnen bereichert und neu ausrichtet.

Bewusstsein für neue Anforderungen kann sich einstellen.

Coaching

Impliziert, dass Coachees erfolgreich neue Verhaltensweisen ausprobieren und nutzen, was auch Auswirkungen auf deren professionelles, manchmal auch persönliches Umfeld hat.

Bewusstsein für neue Anforderungen und Ideen für Veränderung können sich einstellen.

2. Effektive Handhabung von Konflikten und Widersprüchen

Supervision

Reflexion und Diskussion von Konflikten und Widersprüchen aus verschiedenen Perspektiven ermöglicht SupervisandInnen, effektivere Bewältigungsstrategien zu entwickeln.

Coaching

Über Reflexion und Bewertung von Konflikten und Widersprüchen aus verschiedenen Perspektiven sowie durch Experimentieren mit neuem Verhalten entwickeln Coachees effektivere Bewältigungsstrategien.

3. Klärung von Rollen und Funktionen in Organisationen

Supervision

Klärung der formalen Tätigkeiten (Funktionen), die innerhalb der Organisation ausgehandelt und kommuniziert sind.

Klärung der Rollen im Sinne von Verhaltensmustern, die in sozialen Systemen zwischen Personen stattfinden. Die SupervisandInnen/Coachees werden sich ihrer Rollen bewusst sowie der Handlungsspielräume und Grenzen innerhalb der Organisation. Wenn nötig, versuchen sie, Verhalten sowie die eigene Position zu ändern oder zu entwickeln.

Coaching

4. Lernen

Supervision

In der Supervision ist Lernen das Ergebnis eines selbstorganisierten Prozesses, in dem SupervisandInnen einen Reflexionsraum für sich selbst schaffen.

Dadurch entwickelt sich ein vertieftes Verstehen der Komplexität einer Situation einschließlich jener der Organisation. Das ermöglicht, diese in persönliche Ziele einzubeziehen und zunehmende Kompetenz zu entwickeln, um Entscheidungsfindung auf (Selbst-)Reflexion aufzubauen.

Coaching

Lernen wird als ein fortlaufender dynamischer Prozess verstanden, um verschiedene Situationen besser akzeptieren und handhaben zu können.

5. Neue Erkenntnisse

Supervision

Supervision eröffnet SupervisandInnen neue Perspektiven der Wahrnehmung, sowohl in Bezug auf arbeitsrelevante Situationen, als auch hinsichtlich der eigenen Fähigkeiten, Handlungsspielräume und Verantwortlichkeiten.

Dies ermutigt SupervisandInnen zur Suche nach einem veränderten Verständnis professioneller Beziehungen und Abläufe, und hilft, das Verhalten in Einklang mit diesem veränderten Verständnis zu bringen.

Coaching

Die/Der Coach fördert Verschiebungen im Denken, die neue Perspektiven eröffnen.

Die Entwicklung von neuen Erkenntnissen ist ein wichtiges Ergebnis des Coachings. Es wird unterschieden zwischen einerseits Einblick in äußeren Bedingungen und den Kontext, andererseits Einfühlung in andere und in sich selbst.

6. Nutzen für die Organisation

Supervision

Coaching

Auf der Ebene der Organisation führt Supervision / Coaching zu einer besseren beruflichen Leistung innerhalb der Organisation durch:

- ✓ Klärung von Funktionen und Rollen;
- ✓ effektiven Umgang mit Spannungen und Widersprüche;
- ✓ Prävention und Reduzierung von Stress und Burnout;
- ✓ Gewinnen neuer Erkenntnisse;
- ✓ Unterstützung von Professionalisierungsprozessen auf allen Hierarchieebenen und für alle Mitarbeitenden.

Auf diese Weise unterstützt Supervision / Coaching eine bessere berufliche Leistungsfähigkeit der Organisation und dient als integrierter Bestandteil des Qualitätsmanagements sowie Change Management.



Gefördert durch die Europäische Kommission



Lifelong
Learning
Programme

7. Professionalisierung

Supervision

Coaching

Supervision/Coaching sind Teil der Professionalisierungsprozesse der SupervisorInnen. Diese werden in ihrem professionellen Wachstum unterstützt.

8. Qualitätsmanagement

Supervision

Coaching

Supervision/Coaching erhält oder verbessert die beruflichen Kompetenzen einer Person, und klärt Arbeitsabläufe und Standards in Bezug auf die KlientInnen.

9. Selbsterkenntnis

Supervision

Coaching

Die SupervisorInnen entwickeln Bewusstsein ihrer selbst, ihrer Haltungen und Erwartungen, um zunehmend professionell zu arbeiten. Selbsterkenntnis wird durch kontinuierliche Verbesserung der Fähigkeit zur Selbstreflexion erreicht.

Coaching ist eine Übung in Selbsterkenntnis und Selbstveränderung.

10. Stressprävention

Supervision

Supervision / Coaching bieten persönliche und professionelle Hilfestellung, und ermöglichen so Selbstermächtigung. Dies verhindert, bzw. reduziert die Gefahr von Stress, schafft Handlungsspielräume und erhöht die Resilienz.

Coaching

11. Wohlbefinden / Gesundheit

Supervision

Supervision bietet psychische Entlastung und fördert so die Gewinnung neuer Energie für anspruchsvolle Berufe. Ein wesentlicher Aspekt von Supervision ist es, die Gefühle der SupervisandInnen wahrzunehmen sowie zu akzeptieren, ungesunde Muster zu erkennen und mit ihnen zu reflektieren. Supervision ist daher eine Möglichkeit, für die eigene Gesundheit zu sorgen.

Coaching

Coaching geht davon aus, dass alle menschlichen Handlungen auf Wohl-befinden ausgerichtet sind.

Wohlbefinden steht in Beziehung mit: Ganzheit, Stärke, Fähigkeiten und Potenzialen, mit innerem Wissen um persönliche und berufliche Entwicklung und Verantwortung. Coaching strebt die Maximierung des persönlichen und beruflichen Potenzials der Coachees an.

ECVision
**Ein Europäisches Kompetenzprofil
für Supervision und Coaching**

Marina Ajdukovic
Lilja Cajvert
Michaela Judy
Wolfgang Knopf
Hubert Kuhn
Krisztina Madai
Mieke Voogd

Professionelle Identität

Dieses Konzept impliziert, dass ein/e SupervisorIn / Coach über ein professionelles Selbstverständnis verfügt und ein entsprechendes Verhalten an den Tag legt. Eine berufliche Identität ist kein stabiles Konstrukt, sondern befindet sich in einem komplexen und dynamischen Fließgleichgewicht. Die Entwicklung einer beruflichen Identität ist ein kontinuierlicher Prozess, der zweidimensional sowohl die Integration des persönlichen Selbst wie auch jene der beruflichen Anforderungen einschließt.

Man entwickelt berufliche Identität durch die Wechselwirkung des „persönlichen Selbst“ mit den Anforderungen der fachlichen Umwelt(en). In diesem Kontext findet ein ständiger Abgleich eigenen Tuns mit bestehenden Berufskulturen und Standards statt.

Die Entwicklung einer beruflichen Identität ist eines der Kernziele der Berufsausbildung von SupervisorInnen/Coaches.

1. Professionelle Haltung

Kompetenz	Kenntnisse	Fähigkeiten	Performance
<u>Reflexionsvermögen</u>	<p>Wissen über</p> <ul style="list-style-type: none"> • unbewusste Prozesse und Theorien über sie. • Theorien der menschlichen Wahrnehmung, Kognition und Emotion. <p>Wissen um die Bedeutung, eigenes professionelles Handeln, berufliche Erfahrung, Fakten, Gedanken und Gefühle mitzuteilen.</p> <p>Wissen über Formen der Reflexion und den eigenen, persönlichen Stil des Reflektierens.</p>	<p>Klarer und theoriebasierter Ansatz, um unbewusste Prozesse persönlich und professionell handzuhaben.</p> <p>Eine selbstreflexive Haltung gegenüber der eigenen beruflichen und persönlichen Verhaltensweisen pflegen.</p> <p>Selbstreflexive Techniken anwenden.</p> <p>Gedanken und Gefühle verständlich zum Ausdruck zu bringen können.</p>	<p>Beobachtet und artikuliert eigene Erfahrungen, Gedanken und Überzeugungen.</p> <p>Erkennt Hinweise auf unbewusste Prozesse und kann mit ihnen umgehen.</p> <p>Befragt diese Beobachtungen und stellt sie gegebenenfalls in Frage.</p> <p>Gewinnt Erkenntnisse aus dieser Befragung.</p> <p>Beobachtet die Wirkungen des eigenen Handelns und entscheidet, ob und wie dieses Handeln zu ändern wäre.</p> <p>Entscheidet, ob das Aussprechen eigener Einsichten situativ passend ist.</p> <p>Verwendet Formulierungen, die einen Perspektivenwechsel fördern.</p>

Kompetenz	Kenntnisse	Fähigkeiten	Performance
<u>Integration von Theorie und Praxis</u>	Wissen um die eigenen Überzeugungen und impliziten Theorien.	Eigene implizite Theorien erkennen. Reflektieren eigener Erfahrungen mit gleichen oder ähnlichen Rollen von SupervisandInnen/ Coachees.	Artikulierte eigene Überzeugungen und implizite Theorien. Reflektiert ihre Wirkungen auf Supervisions-/ Coaching-Prozesse in einer bestimmten Situation. Entscheidet, ob eigene Erfahrungen für die SupervisandInnen/ Coachees hilfreich sein könnten.
	Gute Kenntnisse der wichtigsten theoretischen Ansätze.	Bezugnahme auf andere theoretische Ansätze.	Unterscheidet Gemeinsamkeiten, Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen verschiedenen theoretischen Ansätzen. Setzt verschiedene Ansätze flexibel ein, je nach den spezifischen Anforderungen, die in einem Supervisions-/ Coaching Prozess auftauchen.
	Fundierte Wissen über mindestens einen theoretischen Ansatz (Tiefenpsychologie, Integrative Theorie, systemische Theorie, etc.)	Adaptieren der Theorie an die verschiedenen und widersprüchlichen Situationen, die im Rahmen eines Supervisions-/Coaching-Prozesses entstehen.	Präsentiert die Theorie und ihre Anwendung in verschiedenen Kontexten. Erörtert Möglichkeiten und Grenzen der Theorie. Wendet theoretische Erkenntnisse gekonnt auf unterschiedliche Situationen an. Reduziert die Komplexität einer gegebenen Situation unter Bezugnahme auf einen theoretischen Rahmen. Wählt Interventionen, die Komplexität für die SupervisandInnen/ Coachees reduzieren.

		Die Relevanz der spezifischen theoretischen Erkenntnisse untersuchen.	Vermittelt Theorie als systematisch angewendete Beschreibungen von Erfahrung ("Die Landkarte ist nicht die Landschaft"). Entscheidet situationsspezifisch über den Umgang mit der Dynamik zwischen eigenen impliziten Theorien (dem Set aus Überzeugungen, Werten, handlungsleitenden Annahmen und Verhaltensweisen, und wie Menschen diese rational zu erklären suchen) und evidenz-basierten wissenschaftlichen Referenzsystemen.
		Den Unterschied zwischen Theorie und Methoden verstehen.	Setzt Interventionen sowohl nach theoretischen wie auch methodologischen Überlegungen. Verwendet Techniken aus verschiedenen theoretischen Ansätzen ohne Vermischung der theoretischen (epistemologischen) Grundlagen.

Kompetenz	Kenntnisse	Fähigkeiten	Performance
<u>Ambiguitätstoleranz</u>	<p>Wissen um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mehrdeutigkeit und Ambivalenz als integrale Bestandteile des menschlichen Daseins. • Mehrdeutigkeit und Ambivalenz integrale Bestandteile professioneller Arbeit. • Theorien der sozialen Kognition. 	<p>Reflexion eigener Reaktionen und Empfindungen, auch wenn dies mit unangenehmen Einsichten verbunden ist.</p> <p>Überprüfung der eigenen Einsichten ehe weiteres handeln darauf aufgebaut wird.</p>	<p>Bleibt auch bei widersprüchlichen Gefühlen, Botschaften und Situationen sowohl mit sich selbst wie auch mit den Anderen in Kontakt.</p> <p>Hält Spannung (aus), ohne schnelle Abhilfe oder schnelle Lösungen suchen.</p> <p>Bleibt auch in Situationen, in denen Ärger, Angst oder Verwirrung entstehen, handlungsfähig.</p>

2. Ethik

Kompetenz	Kenntnisse	Fähigkeiten	Performance
<u>Ethisches Verhalten</u>	<p>Wissen um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die ethischen Codes und Richtlinien der eigenen nationalen und europäischen Berufsverbänden. • die nationalen und europäischen Rechtsrahmen für Supervision und Coaching.. 	<p>Handeln nach den ethischen Richtlinien der eigenen nationalen und europäischen Berufsorganisationen.</p> <p>Bewusstes mit Bedenken ethischer Dilemmata von SupervisandInnen / Coachees mit und in ihren Organisationen.</p> <p>Orientierung an den nationalen und europäischen Rechtsrahmen.</p>	<p>Geht mit Macht, Vertrauen und Konkurrenz in einer Weise um, die sowohl die persönliche wie auch berufliche Integrität und Verantwortlichkeit wahrt.</p> <p>Wahrt die Vertraulichkeit im Rahmen der gesetzlichen Bedingungen sowie des vereinbarten Kontraktes.</p> <p>Nimmt eine allparteiliche Haltung ein.</p> <p>Schätzt eigene widersprüchliche Interessen bewusst ein, und entscheidet nach ethischen Gesichtspunkten.</p> <p>Erkennt ethische Dilemmata der SupervisandInnen/Coachees und arbeitet pro-aktiv an ihnen.</p> <p>Bleibt innerhalb der Grenzen von Supervision/Coaching.</p> <p>Unterscheidet zwischen beruflichen, ethischen und politischen Fragen.</p>

3. Qualitätsentwicklung

Kompetenz	Kenntnisse	Fähigkeiten	Performance
<u>Sicherstellen beruflicher Weiterentwicklung</u>	Wissen um relevante Berufsverbände.	Etablieren und Halten der Kommunikation mit Berufsverbänden.	Pflegt die Verbindung zu Berufsorganisationen, und hält deren Standards und ethischen Richtlinien ein. Verpflichtet sich zu einem professionellen Vorgehen im Umgang mit Beschwerden.
	Wissen um Selbst-Evaluation	Sammeln von Informationen über die Wirksamkeit der eigenen Praxis. Anwendung von persönlichem, theoretischem, praktischem und implizitem Wissen zur Evaluation und Verbesserung der eigenen Praxis.	Betreibt geplante und systematische Evaluation zur Verbesserung der eigenen Praxis. Bearbeitet die Ergebnisse differenzierter Evaluation mit allen Beteiligten weiter. Macht die eigene Arbeit für Kollegen sowie im Berufsumfeld sichtbar.
	Vertraut sein mit neuen Theorien, Forschungsfelder und Methoden.	Überprüfung eigener Ideen und Perspektiven.	Beteiligt sich regelmäßig an Peer-Supervision, Supervision von Supervision / Coaching oder Intervention. Studiert regelmäßig Fachzeitschriften und Fachliteratur.
<u>Sicherstellen persönlicher Weiterentwicklung</u>	Wissen um Stress-, Burnout- und Sekundäre-Trauma-Theorie. Wissen um eigene persönlichen Stärken und Grenzen. Wissen um eigene biographische Muster, deren Schwachstellen und eigene körperliche Reaktionen.	Erkennen persönlicher Anzeichen von Stress in einem frühen Stadium. Handhabung des eigenen Stress-Managements. Identifizieren eigener Bedürfnisse und ihnen in einem strukturierten Prozess begegnen.	Geht mit Stress in einer Weise um, die anderen nicht schadet. Identifiziert eigene Bedürfnisse, persönliche Ressourcen und Grenzen. Kennt und verwendet Methoden der Reflexion, um Ressourcen und Grenzen bewusst zu nutzen. Nimmt eigene körperliche Reaktionen wahr und nützt dies als Informationsquelle, um Hypothesen über den Prozessverlauf zu bilden.

Kompetenz	Kenntnisse	Fähigkeiten	Performance
<u>Mitarbeiten an professionellen Standards und Entwicklungen</u>	<p>Wissen um allgemeine Entwicklungen in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaft, • Theorie und Praxis der Organisation, • professionellen Diskursen. 	<p>Beurteilung der Wirkung der eigenen Arbeit auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SupervisorInnen / Coachees, • Organisationen und im eigenen Berufsumfeld. <p>Durchführung von, bzw. Teilnahme an Forschung.</p>	<p>Nimmt an Entwicklungen im Berufsfeld aktiv teil.</p> <p>Diskutiert professionelle Standards und Entwicklungen sowie Forschung pro-aktiv innerhalb von Berufsorganisationen.</p> <p>Fungiert als UnterrichtendeR, TrainerIn und BeraterIn für Peers.</p> <p>Leistet einen Beitrag zur Forschung. Veröffentlicht Artikel, bzw. Fachbücher</p>

4. Perspektive auf Person, Arbeit und Organisation

<i>Kompetenz</i>	<i>Kenntnisse</i>	<i>Fähigkeiten</i>	<i>Performance</i>
<p>Unterschiedliche persönliche, berufliche und organisatorische Werte und Kulturen einbeziehen</p>	<p>Wissen um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • verschiedene Typen von Organisationen und deren rechtliche und ökologische Implikationen. • verschiedene Konzepte der Organisationsanalyse. • verschiedene Beratungsformate innerhalb von Organisationen und die Funktion von Supervision / Coaching in ihnen. • Spiegelphänomene (Parallelprozesse) in Organisationen. 	<p>Erkennen von Organisationstypen</p> <p>Erkennen von Konflikten zwischen persönlichen und organisatorischen Werten.</p> <p>Handhaben dieser Werte-Konflikte.</p> <p>Anwenden von Konzepten der Organisationsanalyse.</p> <p>Erkennen von Organisationskulturen, bzw. professionellen Kulturen.</p> <p>Erkennen von Spiegelphänomenen in Organisationen.</p>	<p>Legt fest, auf welchem Level und innerhalb welchen Beratungsdesigns Supervision / Coaching erfolgversprechend sind.</p> <p>Ermutigt SupervisandInnen/ Coachees dabei, Konflikte zwischen persönlichen und organisatorischen Werten zu erkunden.</p> <p>Entwickelt Supervisions- / Coaching-Angebote anhand der jeweiligen Art der Organisation, ihrem Umfeld und ihren Bedürfnissen.</p> <p>Passt Konzepte der Organisationsanalyse an die Gegebenheiten wie auch die Bedürfnisse der SupervisandInnen / Coachees und ihrer Organisationen an.</p> <p>Unterstützt Führungskräfte bei der Analyse der Unternehmenskultur, in der sie arbeiten.</p> <p>Kommuniziert SupervisandInnen / Coachees Ergebnisse klar und angemessen.</p> <p>Unterstützt SupervisandInnen / Coachees bei der Umsetzung von Erkenntnissen in konkretes Handeln.</p>
	<p>Wissen über soziologische Theorien der Arbeit, einschließlich der Entwicklung der arbeitsteiligen Gesellschaft.</p>	<p>Miteinbeziehen von Praxis, Theorie und akademischem Diskurs zur Arbeitswelt.</p> <p>Miteinbeziehen von relevanten Richtlinien der Arbeitswelt.</p> <p>Miteinbeziehen von Entwicklungen am Arbeitsmarkt.</p>	<p>Bringt die konkrete Arbeitssituation von SupervisandInnen / Coachees in Zusammenhang mit Entwicklungen am Arbeitsmarkt.</p> <p>Fördert das Verständnis von SupervisandInnen / Coachees für die Verwobenheit ihrer persönlichen Arbeitssituation mit gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen.</p>

Kompetenz	Kenntnisse	Fähigkeiten	Performance
Funktion, Rolle und Status innerhalb einer Organisation gestalten	<p>Wissen um:</p> <ul style="list-style-type: none"> die formalen Aktivitäten, die Mitglieder der Organisationen zu verhandeln. die verschiedenen Verhaltensmuster und Verhaltenserwartungen in sozialen Systemen, v.a. um Wechselwirkungen des Rollenhandelns. die Dynamik von Macht und Hierarchie. 	<p>Unterscheiden zwischen formaler Funktion & persönlichen Zugängen.</p> <p>Transparentmachen dieser Unterscheidung für die SupervisandInnen / Coachees.</p> <p>Verknüpfen von Rollen mit einem biographischen, organisatorischen und kulturellen Hintergrund.</p>	<p>Untersucht die Anforderungen jeder formalen Funktion in einer Weise, die SupervisandInnen/ Coachees deutlich macht, dass es verschiedene persönliche Möglichkeiten gibt, sie zu erfüllen.</p> <p>Interveniert mit Bezug auf Beides und unterstützt die Reflexion über ihre gegenseitige Abhängigkeit.</p> <p>Setzt Interventionen entsprechend der formalen Position innerhalb der Organisationshierarchie.</p> <p>Untersucht die Wechselwirkungen des Rollenhandelns – wie Rollen gestaltet und übernommen werden - und unterstützt bewusste Entscheidungen darüber.</p>
Auf Führung fokussieren	<p>Wissen um Theorien von Führung und Management.</p>	<p>Einschätzen organisationaler Komponenten wie Autorität Unterordnung und Konkurrenz.</p> <p>Erkennen der persönlichen Muster und des Führungsstils der SupervisandInnen / Coachees.</p>	<p>Erkennt organisationale Komponenten wie Autorität, Unterordnung und Konkurrenz.</p> <p>Entwickelt gemeinsam mit den SupervisandInnen / Coachees umsetzbare Strategien zur Zielerreichung für sich selbst wie auch die Managementaufgabe.</p> <p>Erforscht Umgangsweisen mit Autorität, Unterordnung und Konkurrenz.</p> <p>Integriert die persönlichen Verhaltensweisen und Stile der SupervisandInnen / Coachees in den Prozess.</p> <p>Fokussiert die SupervisandInnen / Coachees auf deren eigene Führungs-Ressourcen.</p>

Professionelles Verhalten

Professionelle SupervisorInnen/Coaches passen ihr berufliches Verhalten flexibel der spezifischen Situation der SupervisandInnen / Coachees, den Auftraggebern, den vertraglich vereinbarten Zielen und der Beziehungsdynamik an.

Für den Umgang mit komplexen beruflichen Beziehungen und für die Steuerung sozialer Dynamiken müssen sie über ein reiches Repertoire viabler Interventionen verfügen sowie über theorie- und erfahrungsgeleitetes Wissen, um Interventionen zielgerichtet einsetzen zu können.

Kontinuierliche Reflexion des eigenen Handelns und der Prozesse, deren Bestandteil sie sind, ist obligatorisch. Daher brauchen SupervisorInnen/Coaches - basierend auf einer (selbst-) reflexiven Einstellung – Fähigkeiten, die es ihnen ermöglichen, Reflexion vor, während und nach dem Supervisionsprozess durchzuführen, und entsprechend zu handeln.

1. Arbeitsbeziehung gestalten

<i>Kompetenz</i>	<i>Kenntnisse</i>	<i>Fähigkeiten</i>	<i>Performance</i>
Auftragsklärung	<p>Wissen um:</p> <ul style="list-style-type: none"> die Funktion des Kontrakts; Bestandteile eines Supervisions- / Coaching-Kontraktes jene supervisions-relevanten Fragen, in einem Kontrakt zu vereinbaren sind; Dyadische, Dreiecks- und Vierecks-Kontrakte. 	<p>Sicherstellen einer funktional passenden Vereinbarung als Rahmen für den Supervisions- / Coaching-Prozess.</p> <p>Reflektieren über Funktionen, Rollen, Verantwortlichkeiten und Grenzen der professionellen Beziehung und deren Übereinstimmung mit dem Kontrakt.</p>	<p>Unterscheidet zwischen dyadischen, Dreiecks- und Vierecks-Kontrakten, und gestaltet den Kontrakt entsprechend.</p> <p>Verdeutlicht unterschiedliche Funktionen und Rollen innerhalb des Supervisions- / Coaching-Prozesses.</p> <p>Klärt Erwartungen der Beteiligten und bezieht sie auf einen vertraglich vereinbarten und damit überprüfbareren Supervisions- / Coaching-Prozess.</p> <p>Ermöglicht den Einigungsprozess, bis eine Vereinbarung mit gemeinsamen und tragfähigen Zielen für alle Beteiligten festgelegt ist, einschließlich der rechtlichen Auswirkungen und Rahmenbedingungen.</p> <p>Überprüft Erwartungen und empfiehlt Formate, die den Ziele und Erwartungen der Teilnehmenden am besten dienen.</p> <p>Klärt finanzielle Bedingungen, Regeln der Vertraulichkeit, organisatorische Aspekte, Auswertung und Ergebnisse.</p> <p>Bietet gegebenenfalls einen schriftlichen Vertrag an.</p> <p>Klärt Formen der Berichterstattung.</p> <p>Gleicht die vertraglich vereinbarten Ziele regelmäßig mit dem Prozessverlauf ab und verhandelt sie, wenn nötig, neu.</p>

Kompetenz	Kenntnisse	Fähigkeiten	Performance
<p>Prozesse strukturieren</p>	<p>Beherrscht Theorien der:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sozialpsychologie, relationalen Theorien sowie Interventionsmodelle. • Kontext- und Machtdimensionen. <p>Wissen um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merkmale einer Supervisions-/Coaching- Beziehung • Konzepte der Phasen dieser Beziehung • unbewusste Prozesse und Spiegelphänomene und deren Einfluss auf Beziehung und Prozess. • Spezifische Schwierigkeiten und Hindernisse in Supervisions-/ Coaching- Beziehungen. 	<p>Aufbau einer professionellen Beziehung durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beobachten und Reflektieren der Anfangsphase. • Aufbau der Beziehung auf einem klaren Vertrag. • Klären, welche Elemente innerhalb der Beziehung verhandelt werden müssen. • Aufbau einer funktionierenden Allianz durch Klärung der Ziele, Grenzen und Pflichten aller Beteiligten. 	<p>Untersucht, wie sich sowohl SupervisorIn / Coach als auch SupervisandInnen / Coachees in der Anfangsphase präsentieren.</p> <p>Entwickelt Vertrauen, Offenheit und Selbstoffenbarung durch Förderung von Verantwortlichkeit, Erkennen der Bedürfnisse der SupervisandInnen / Coachees und durch passende Formen des Feedbacks.</p> <p>Setzt Methoden gemäß der Besonderheiten jeder Supervisions- / Coaching-Beziehung ein.</p> <p>Baut Beziehungen sowohl mit den einzelnen Personen als auch mit der Gruppe als Ganzes auf.</p>
		<p>Aufrechterhalten und Entwickeln der professionellen Beziehung durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestalten eines dynamischen Lernprozesses. • Unterstützen der Bedürfnisse der SupervisandInnen / Coachees. • Ermutigen von Entwicklung. 	<p>Überprüft ständig die relationale Verbundenheit mit den SupervisandInnen / Coachees.</p> <p>Schafft einen sicheren Rahmen durch Akzeptieren von Fehlern und Verletzlichkeit als Lernmöglichkeiten.</p>
		<p>Feedback geben und nehmen.</p>	<p>Schafft Möglichkeiten, um Bedürfnisse und Gefühle zu äußern und um Feedback zu geben und zu erhalten.</p>
		<p>Halten von und adäquates Reagieren auf Emotionen bei unbewussten Prozessen und Spiegelphänomenen.</p>	<p>Identifiziert Beziehungsmuster sowie Übertragungs- und Gegenübertragungs-Dynamiken, und handhabt sie als relationale Mechanismen.</p> <p>Erfasst die Gefühle anderer und reagiert empathisch auf sie.</p>

		<p>Handhaben von Beziehungskonflikten und Vertragsbruch.</p>	<p>Handhabt die Bedeutung individueller Gemeinsamkeiten und Unterschiede in einer Arbeitsbeziehung.</p> <p>Bietet ein ausgewogenes Verhältnis von Forderung und Unterstützung.</p> <p>Spricht Konkurrenz und Rivalität an und unterstützt die SupervisandInnen / Coachees im Umgang mit ihnen.</p>
		<p>Umgang mit Zirkularität</p>	<p>Bezieht die Wirkungen des Beobachters eine Aktion auf diese Aktion mit ein.</p> <p>Beobachtet die Auswirkungen des eigenen Handelns.</p> <p>Interveniert auf Basis dieser Beobachtungen.</p>
		<p>Beendigung der Arbeitsbeziehung durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planung und Vorbereitung der Beendigung einer Supervision / Coaching-Beziehung. • Bearbeiten von Fragen, die bei Beendigung einer Arbeitsbeziehung aufkommen. 	<p>Identifiziert Ausdrucksformen und Muster von Trennungsdynamiken, und ist in der Lage, mit ihnen umzugehen.</p> <p>Ermöglicht die Zusammenfassung und Bewertung sowohl des Prozesses wie auch der professionellen Entwicklung der SupervisandInnen / Coachees.</p>

Kompetenz	Kenntnisse	Fähigkeiten	Performance
<u>Evaluiieren</u>	<p>Wissen um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Methodologie sowie verschiedene Methoden und Werkzeuge der Evaluation • Prozessfaktoren, die Lernergebnisse beeinflussen (z.B. ein starkes Arbeitsbündnis) 	<p>Evaluiieren der Ergebnisse durch:</p> <p>Umformulieren von Fragen und Themen in Ziele, gewünschte Ergebnisse und Kriterien für die Evaluation gemeinsam mit SupervisandInnen/Coachees und Auftraggebern.</p> <p>Ermitteln und Auswerten von Informationen über die Entwicklung gemäß der Kriterien sowohl für Personen wie auch auf Gruppen-ebene.</p>	<p>Co-kreiert Kriterien für die Evaluation und schafft Gelegenheiten zur Evaluation sowohl mit SupervisandInnen/ Coachees wie auch Auftraggebern.</p> <p>Wählt geeignete Methoden und Momente für die Evaluation.</p> <p>Stellt angemessene schriftliche Dokumentationen zur Verfügung.</p> <p>Nutzt Evaluation während des Prozesses zur Entwicklungsförderung.</p> <p>Diskutiert die Ergebnisse der Evaluation mit den Beteiligten als eine Form von Feedback und als Impuls für weitere Entwicklung und weiteres Lernen.</p>
		<p>Evaluiieren des Prozesses sowie der Arbeitsbeziehung durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ständiges Beobachten, Überprüfen und Reflektieren des Prozesses und der Arbeitsbeziehung. • Erfragen von Feedback über den Prozess die Arbeitsbeziehung. 	<p>Diskutiert den Prozess und die Arbeitsbeziehung mit den Beteiligten.</p> <p>Erfragt Feedback über den Prozess und die Arbeitsbeziehung und zeigt so, wie es akzeptiert und genutzt werden kann.</p>

1. Entwicklung fördern

Kompetenz	Kenntnisse	Fähigkeiten	Performance
<u>Berufliche Entwicklung fördern</u>	Grundkenntnisse über die Funktion der SupervisandInnen / Coachees, sowie deren professionelle Standards und deren Implikationen.	Fokussieren auf für SupervisandInnen / Coachees relevante professionelle Standards. Über Werkzeug verfügen, um Information zur Wirksamkeit des professionellen Verhaltens von SupervisandInnen / Coachees zu generieren. Methoden zur Kreativitätsförderung beherrschen.	Hält die Perspektive auf die Interaktion von Person, Arbeit und Organisation in der Arbeit mit SupervisandInnen / Coachees durchgängig bei verschiedensten Themen. Wendet differenzierte Methoden und Werkzeuge an, um kreative Prozesse zu fördern. Unterstützt SupervisandInnen / Coachees dabei, Ressourcen und Prozesse selbst nutzen zu lernen. Untersucht ethische Fragen in nicht-normativer Weise.
	Grundkenntnisse des organisationalen Umfeldes der SupervisandInnen / Coachees.	Fokussieren auf Abläufe und Dynamiken in der Organisation der SupervisandInnen / Coachees.	Bleibt in Kontakt mit Entwicklungen im Berufsfeld. Hinterfragt Rationalisierungen und unterstützt die SupervisandInnen / Coachees bei der Suche nach alternativen Perspektiven.
	Wissen um Möglichkeiten und Grenzen persönlicher Entwicklung im Rahmen von Supervision / Coaching. Grundkenntnisse über Burn-Out und psychische Erkrankungen.	Erkennen von Chancen & Grenzen für persönliche Entwicklung im Rahmen von Supervision / Coaching. Der Verführung widerstehen, Persönlichkeitsentwicklung zu forcieren. Beurteilen, ob Supervision / Coaching den Erfordernissen der SupervisandInnen / Coachees entspricht.	Bezieht die Grenzen der Fähigkeiten von SupervisandInnen / Coachees mit ein. Stimuliert die Reflexion von SupervisandInnen / Coachees über die eigenen Fähigkeiten. Verweist SupervisandInnen / Coachees an eine/n andere/n professionellen BeraterIn, falls erforderlich. Verfügt über ein professionelles Netzwerk.

<p><u>Veränderung ermöglichen</u></p>	<p>Kenntnisse der Definitionen von Veränderung in Lerntheorien und Theorien der Organisationsentwicklung.</p>	<p>Fokussieren auf mögliche Veränderungen einer SupervisandIn / eines Teams / einer Organisation innerhalb eines Supervisions- / Coaching- Prozesses.</p> <p>Entwicklung neuer Erkenntnisse und Handlungsperspektiven stimulieren, unter Wahrung der Balance zwischen Bewahrung und Wandel.</p> <p>Werkzeuge nutzen, um Barrieren, Einschränkungen und Widerstand gegen Veränderung handzuhaben.</p>	<p>Überprüft, ob eine Änderung der Perspektive, oder eine Änderung der Haltung bzw. des Verhalten angezeigt ist.</p> <p>Fördert ein komplexeres Verständnis von einer professionellen Aufgabe und von deren Umfeld.</p> <p>Unterstützt die Suche nach Lösungen auf der persönlichen wie auch der System-Ebene.</p> <p>Unterstützt die Suche nach einer Lösung auf der persönlichen oder System-Ebene.</p> <p>Verwendet spezifische Werkzeuge im Umgang mit Barrieren, Einschränkungen und Widerstand.</p>
<p><u>Lernen fördern</u></p>	<p>Kenntnisse von Lerntheorien und Neurowissenschaften.</p>	<p>Unterstützen und evozieren von Lernprozessen</p> <p>Umgang mit verschiedenen Lernstilen der SupervisandInnen/Coachees</p>	<p>Unterstützt die Öffnung für neue Formen des Lernens.</p> <p>Beobachtet die Phasen des Lernens, des beruflichen Wachstums und der Reflexivität der SupervisandInnen / Coachees.</p> <p>Stimuliert die Reflexion über die Lernstile der SupervisandInnen / Coachees.</p> <p>Handhabt die Dynamik eines Lernprozesses innerhalb eines vertraglich vereinbarten Rahmens und eines Supervisions-/Coaching-Beziehung.</p>

2. Komplexe Kommunikation steuern

Kompetenz	• Kenntnisse	Fähigkeiten	Performance
Den eigenen Kommunikationsstil professionell nutzen	<p>Wissen um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikations-theorien (z.B. phäno-meno-logische, kyber-netische, sozio-logische, kritische). • die Auswirkungen des nonverbalen und verbalen Kommunikations-stils von Supervi-sorInnen / Coaches auf jede Supervisions-/Coaching- Beziehung. • Machtfragen in Kommunikations-prozessen. 	<p>Nutzen theoretischen Wissens als Rahmen für die Überprüfung des eigenen Kommu-nika-tionsstils und seiner Auswirkungen auf die Supervisions-/Coaching-Beziehung</p> <p>Reflektieren des eigenen Kommunikationsstils und Erkennen von Schwachstellen in Wissen, Fertigkeiten und Haltungen.</p> <p>Selbstbeobachtung von Veränderungen eigener Kommuni-kationsmuster.</p>	<p>Passt den eigenen Kommunikationsstil den Bedürfnissen und Verletzlichkeiten der SupervisandInnen /Coaches an.</p> <p>Handhabt Machtbeziehungen in der Kommunikation während des Supervisions- / Coaching-Prozesses und balanciert sie aus.</p> <p>Beobachtet, wann und wie sich Kommunikationsmuster ändern.</p> <p>Verwendet ihren/seinen persönlichen Kommunikationsstil als Werkzeug, um den Supervisions- / Coaching-Prozess voranzutreiben.</p> <p>Registriert frühe Anzeichen einer Diskrepanz zwischen dem eigenen Kommunikationsstil und den Bedürfnissen der SupervisandInnen / Coaches.</p>

Kompetenz	Kenntnisse	Fähigkeiten	Performance
Kommunikationsprozesse gestalten	<p>Wissen um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsstile und deren Klassifizierungen. • die Beziehung zwischen Kommunikationsprozessen und Kontext. • Aspekte und Funktion der Kommunikation im Supervisions- / Coaching-Prozess. • den Unterschied zwischen grundlegenden, fortgeschrittenen und komplexen Kommunikationsfähigkeiten • Dialog als eine Möglichkeit, Bedeutung in der Kommunikation zu ko-konstruieren. 	<p>Beobachten und Anleiten des Kommunikationsprozesses.</p> <p>Wahrnehmen und Erkennen der Kommunikationsstile & –fertigkeiten der SupervisorInnen /Coachees.</p> <p>Gezielter, angemessener und zeitadäquater Einsatz grundlegender (z.B. beobachten, zuhören, Fragen stellen) und komplexer (z.B. Feedback, Konfrontation) Kommunikationsfähigkeiten, um die berufliche Entwicklung der SupervisorInnen /Coachees zu fördern.</p> <p>Meta-Kommunikation beherrschen.</p>	<p>Gestaltet und führt den Kommunikationsprozess effizient.</p> <p>Unterstützt SupervisorInnen / Coachees dabei, sich ihrer eigenen Kommunikationsstile und –muster bewusst zu werden.</p> <p>Unterstützt SupervisorInnen / Coachees beim Analysieren und Anpassen ihrer eigenen Kommunikationsstile und –muster.</p> <p>Integriert Informationen aus verbalen und non-verbalen Aspekten der Kommunikation zwischen der SupervisorIn/Coach und SupervisorInnen / Coachees.</p> <p>Verwendet den Dialog als Werkzeug, um für professionelles Verhalten relevante Bedeutungen zu ko-konstruieren.</p> <p>Reagiert gezielt, angemessen und zeitadäquat sowohl auf inhaltliche wie auch relationale Botschaften der SupervisorInnen /Coachees.</p> <p>Meta-kommuniziert über den Kommunikationsprozess in der Supervisions-/Coaching-Beziehung.</p>
Die Kommunikation von Person-Arbeit-Organisation gestalten	<p>Wissen um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funktion, Merkmale und Barrieren effizienter Kommunikation in Organisationen. • Formelle und informelle Kommunikationskanäle in Organisationen. 	<p>Analysieren formeller und informeller Kommunikationsprozesse in Organisationen.</p> <p>Analysieren der Kommunikation in der Interaktion von Person-Arbeit-Organisation.</p>	<p>Gestaltet die Kommunikation mit Fokus auf die Interaktion von Person-Arbeit-Organisation.</p> <p>Unterstützt SupervisorInnen / Coachees bei der Analyse eigener Kommunikationsstile und –muster in ihrem organisationalen Kontext.</p> <p>Unterstützt SupervisorInnen / Coachees dabei, ihre Kommunikationsfähigkeiten innerhalb ihres Arbeitskontexts gezielt einzusetzen.</p>

<i>Kompetenz</i>	<i>Kenntnisse</i>	<i>Fähigkeiten</i>	<i>Performance</i>
<u>Spannungen, Brüche und Konflikte halten und bearbeiten</u>	<p>Wissen um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konflikt-Theorien • Konfliktmanagement und entsprechende Kommunikationsmuster. 	<p>Spannungen und Konflikte frühzeitig erkennen.</p> <p>Handhaben der Eskalationsstufe eines Konflikts.</p> <p>Spannungen und Konflikte in Kommunikation bringen.</p> <p>Konfliktmuster erkennen, sowohl auf einer persönlichen Ebene als auch in der Interaktion von Person-Arbeit-Organisation.</p>	<p>Rechnet mit Spannungen und Konflikte und befasst sich mit ihnen.</p> <p>Erkennt den Grad der Eskalation eines Konflikts und interveniert entsprechend.</p> <p>Geht mit Differenzen in dialogischer Weise um.</p> <p>Behandelt Barrieren, Brüche und Widerstand sensibel, wenn nötig konfrontierend.</p> <p>Nimmt in allen Phasen des Konflikts eine allparteiliche Haltung ein.</p> <p>Erleichtert konstruktive und kreative Konfliktlösungen, sowohl persönlich als auch in der Interaktion von Person-Arbeit-Organisation.</p> <p>Fördert ein Bewusstsein der SupervisorInnen /Coachees für Ressourcen und damit verbundene Kommunikationsmuster während der Arbeit an Spannungen und Konflikten.</p>

3. Umgang mit Vielfalt

<i>Kompetenz</i>	<i>Kenntnisse</i>	<i>Fähigkeiten</i>	<i>Performance</i>
<u>Diversity-Bewusstsein</u>	<p>Wissen um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Den Einfluss von Werten und handlungsleitenden Annahmen auf menschliche Interaktion. • Eigene Werte und handlungsleitende Annahmen. 	Sensibilität für Unterschiede und ihre Auswirkungen.	<p>Kennt und reflektiert eigene Werte, Kommunikationsstile und handlungsleitende Annahmen; insbesondere in Gegenüberstellung zu anderen.</p> <p>Beobachtet kritisch die Kommunikationsstile und handlungsleitende Annahmen der SupervisandInnen / Coachees.</p>
	<p>Wissen um gesellschaftliche Zuschreibungspraxen und ihre Wirkungen in Supervisions-/Coaching-Prozessen.</p>	Fähigkeit, mit Zuschreibungspraxen und deren Auswirkungen konstruktiv umzugehen.	<p>Kennt und beherrscht Interventionen, die festgefahrene Perspektiven und Verhaltensweisen in Frage stellen.</p> <p>Stellt stereotype Zuschreibungen in persönlichen wie professionellen Interaktionen in Frage.</p>
<u>Macht, Hierarchie und Diskriminierung handhaben</u>	<p>Wissen um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gender-Theorien • Kulturtheorien • Intersektionalität 	<p>Wissen, wie Stereotypisierung und Diskriminierung sich in der Kommunikation (re-) produzieren.</p> <p>Eröffnen neuer Handlungsspielräume.</p>	<p>Erkennt Rollenklischees und verknüpft sie mit konkretem Verhalten.</p> <p>Spricht Prozesse der Macht- und Ressourcenverteilung so an, dass die SupervisandInnen / Coachees neue Handlungsspielräume im Umgang mit ihnen entwickeln können.</p> <p>Erkennt Außenseiterentwicklungen und setzt Interventionen, die dem entgegen wirken.</p> <p>Fördert die Gender- und Diversity-Kompetenz der SupervisandInnen / Coachees.</p>
	<p>Grundkenntnisse der Auswirkungen von Zwei- bzw. Zweitsprachigkeit.</p>	<p>Kennt die Wirkungen von Zweisprachigkeit auf Beratungsprozesse.</p>	<p>Kann sprachlich flexibel auf unterschiedliche Sprachniveaus und Sprechstile eingehen.</p>

4. Handwerkszeug, Techniken und Methoden gezielt einsetzen

<i>Kompetenz</i>	<i>Kenntnisse</i>	<i>Fähigkeiten</i>	<i>Performance</i>
Gestalten unterschiedlicher Settings	<p>Wissen um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merkmale der verschiedenen Settings, • deren Auswirkungen und • wie in ihnen gearbeitet werden muss. <p>Wissen um andere Formate professioneller Beratung (Psychotherapie, Organisationsentwicklung, Organisationsberatung,...)</p>	<p>Grenzen setzen.</p> <p>Mit anderen Formaten kooperieren.</p> <p>Dyadische Prozesse gestalten.</p> <p>Gruppen-Prozesse gestalten.</p> <p>Team-Prozesse gestalten.</p> <p>Organisations-Prozesse gestalten.</p> <p>Gestalten von blended learning.</p>	<p>Analysiert, ob die Bedürfnisse von SupervisandInnen/ Teams/ Organisationen durch Supervision / Coaching erreicht werden können und empfiehlt das passende Format.</p> <p>Hält Anliegen, die nicht in Supervision/Coaching bearbeitet werden können, in Kommunikation, ohne sie zu ignorieren oder sich in ihnen zu verfangen.</p>
		<p>Dyadische Prozesse gestalten.</p>	<p>Handhabt den Unterschied zwischen dyadischen, Dreiecks- und Vierecks-Verträgen und deren Auswirkungen auf die Supervision.</p> <p>Reagiert auf die aktuelle Situation der SupervisandInnen / Coachees, ohne den Zusammenhang von Zielen und Bedürfnissen aus dem Blick zu verlieren.</p> <p>Überprüft im laufenden Prozess, ob das gewählte Setting noch zu den vertraglich vereinbarten Zielen passt.</p>
		<p>Gruppen-Prozesse gestalten.</p>	<p>Kennt und handhabt Merkmale von Gruppenprozessen.</p> <p>Arbeitet mit dem Gruppe-Prozess.</p> <p>Verwendet den Gruppenprozess, um die vertraglich vereinbarten Ziele zu erreichen.</p>

Kompetenz	Kenntnisse	Fähigkeiten	Performance
		<p>Team-Prozesse gestalten.</p>	<p>Kennt und handhabt Merkmale von Teams und Teamprozessen.</p> <p>Kennt und handhabt die Aufgaben eines Teams innerhalb einer Organisation und bezieht sie mit ein.</p> <p>Entscheidet, ob die Team-Supervision mit oder ohne Teamleitung stattfindet entsprechend der vertraglich festgelegten Ziele.</p>
		<p>Organisations-Prozesse gestalten.</p>	<p>Integriert organisationale Komponenten in den Prozess, vor allem jene Themen, die am häufigsten auftreten, wie Autorität, Unterordnung und Konkurrenz.</p>
		<p>Gestalten von blended learning.</p>	<p>Nutzt neuer Medien und Face-to-Face-Settings sinnvoll und gezielt.</p>
<p>Methoden und Techniken einsetzen</p>	<p>Wissen um</p> <ul style="list-style-type: none"> • verschiedenste Methoden und Techniken. • Theorien der Intervention. 	<p>Beherrschen vielfältiger Methoden und Techniken.</p> <p>Verfügen über ein klares und theoriebasiertes Konzept für den Einsatz dieser Methoden.</p>	<p>Verwendet Methoden und Techniken kontext-spezifisch.</p> <p>Interveniert mit Rückbezug auf ein Konzept, das sowohl theoriebasiert ist als auch individuell angepasst an spezifische Themen und Situationen.</p>
		<p>Professionell Feedback geben</p>	<p>Teilt Anderen den eigenen Eindruck von ihrem / seinem Verhalten mit.</p> <p>Passt die Feedback-Regeln flexibel auf die Bedürfnisse von SupervisandInnen /Coachees oder an eine Situation an.</p> <p>Baut auf dem Denken und Handeln von SupervisandInnen / Coachees auf, und stellt es gegebenenfalls auch in Frage.</p> <p>Stimuliert Zusammenarbeit in Gruppensettings durch die Einführung von Feedback.</p>
		<p>Probleme fokussieren</p>	<p>Erkennt, wenn ein aktuelles Problem sich als chaotisch erweist und folglich Angst erzeugt.</p> <p>Unterstützt die SupervisandInnen /Coachees dabei, einen Schritt zurück zu treten und das Problem aus einer neuen Perspektive zu betrachten.</p>

			<p>Unterstützt die SupervisandInnen, um von Worten und Einsichten zu neuen und ungewohnten Handlungen zu gelangen.</p>
		<p><u>Den Supervisions-/Coaching-Prozess moderieren -</u></p>	<p>Nutzt gezielt alle Methoden zur Strukturierung des Prozesses und um die vertraglich vereinbarten Ziele zu erreichen.</p>
		<p><u>Reflexion stimulieren</u></p>	<p>Stimuliert die Artikulation von Erfahrungen, Gedanken und Überzeugungen der SupervisandInnen / Coachees.</p> <p>Entscheidet, ob der Inhalt, der Prozess oder auf die Weise der Reflexion (Meta-Reflexion) reflektiert werden soll.</p> <p>Unterstützt die SupervisandInnen / Coachees, ihre persönliche emotionale Verfassung und ihr Verhalten zu untersuchen.</p> <p>Unterstützt die SupervisandInnen/Coachees in ihren eigenen Schlussfolgerungen über Änderungen, die zum Erreichen gewünschter Ergebnisse in der Zukunft notwendig wären.</p>
		<p><u>Arbeiten mit Empathie</u></p>	<p>Erkennt den emotionalen Zustand von SupervisandInnen / Coachees.</p> <p>Trennt die eigene emotionale Reaktion als SupervisorIn/Coach von dem, was die SupervisandInnen/Coachees einbringen.</p> <p>Handhabt (Gegen-) Übertragung und eigene Anliegen professionell.</p>
		<p><u>Professionellen Dialog gestalten</u></p>	<p>Zeigt Respekt für die Art und Weise, in der jeder Mensch seine eigene Realität erfährt.</p> <p>Drückt genuine Neugier aus und ermöglicht gegenseitige Verständigung.</p> <p>Nützt kreative Techniken, um das Verständnis der SupervisandInnen / Coachees für die Situation, in der sie sich befinden, zu fördern.</p>

Kompetenzen validieren.

Die ECVision Referenztablelle ECTS-ECVET

Marina Ajdukovic
Lilja Cajvert
Michaela Judy
Hubert Kuhn

Tabelle 1

ECVET Einheiten von Lernergebnissen – TOPS München-Berlin e.V.

Ausbildung zum Supervisor/zur Supervisorin/zum Coach (DGSv akkreditiert)

Einheiten von Lernergebnissen		Auftragsklärung & Kontrakt	Diagnose Prozess, Kommunikation, Konflikt	Klärung von Funktion und Rolle	Persönlichkeitsentwicklung/Selbsterfahrung	Organisation, Führung, Feld, Arbeitswelt	Gruppen- & Teamdynamik	Methoden	Lern-SV	Lehr-SV, Intervention	Abschlussarbeit	Total
LERNERGEBNISSE	Professionelle Haltung	0,6		2,6	3,2			1,0	3,5	2,3	3,2	16,3
	Ethik					0,6			3,5	2,3	3,2	9,6
	Qualitätsentwicklung			0,6	0,6	0,6			3,5	2,3	3,2	10,9
	Perspektive auf Person, Arbeit und Organisation	0,6		1,0		3,8			3,5	2,3	3,2	14,4
	Arbeitsbeziehung gestalten	3,8	1,6	1,0	1,3		0,32	1,0	3,5	2,3	3,2	17,9
	Entwicklung fördern	0,6	1,6	0,6		0,4	0,32		3,5	2,3	3,2	12,6
	Komplexe Kommunikation steuern		1,6				3,84		3,5	2,3	3,2	14,4
	Umgang mit Vielfalt				0,6		0,6		3,5	2,3	3,2	10,2
	Techniken und Methoden gezielt einsetzen						0,6	3,8	3,5	2,3	3,2	13,4
		5,76	4,8	5,8	5,8	5,6	5,8	5,8	31,2	20,6	28,8	120

Tabelle 2

ECVET Einheiten von Lernergebnissen - ASYS – Arbeitskreis für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

Lehrgang Systemische Supervision & Coaching – ASYS (ÖVS-akkreditiert)

Einheiten von Lernergebnissen		Professionelle Identität	Denken & Handeln in organisationalen Strukturen	Intervenieren in sozialen Prozessen	Handlungsleitende Theorie	Supervisorisches Funktionsverständnis	Lern-SV	Lehr-SV	Peergroup & Intervention	Abschlussarbeit	Total
LERNERGEBNISSE	Professionelle Haltung	4,0	1,3	1,5	2,7	1,0	1,0	2,3	2,0	4,9	21
	Ethik	0,9		0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	2,8	8
	Qualitätsentwicklung	1,3		1,3		0,7	0,7	2,0	1,3	2,8	10
	Perspektive auf Person, Arbeit & Organisation	1,3	3,4	1,3	0,7	0,7	0,7	1,0	1,3	4,2	15
	Arbeitsbeziehung gestalten	4,0	2,7	2,0	2,1	0,7	0,7	1,7	1,0	2,8	18
	Entwicklung fördern	1,3		0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	1,0	2,8	8
	Komplexe Kommunikation steuern	3,4		2,7	2,2	0,7	0,7	0,7	1,0	3,9	15
	Umgang mit Vielfalt	1,3	0,9	0,7		0,7	0,7	0,7	1,4	2,8	9
	Techniken und Methoden gezielt einsetzen		1,3	4,0		0,7	1,0	2,0	2,0	4,7	16
	Total	18	10	15	9	6	7	12	12	32	120

Tabelle 3
Referenztable ECVET

Auf Basis der folgenden Ausbildungen für Supervision & Coaching:

„Systemische Supervision & Coaching“, ASYS, Wien

"COACHING & SUPERVISION", TOPS München-Berlin e.V.

Lernaktivitäten		TOPS München-Berlin e. V.	ASYS (Arbeitskreis für systemische Sozialarbeit, Beratung & Supervision)	Differenzen
LERNERGEBNISSE	Professionelle Haltung	16	21	4
	Ethik	10	8	2
	Qualitätsentwicklung	11	10	1
	Perspektive auf Person, Arbeit & Organisation	15	14	1
	Arbeitsbeziehung gestalten	19	17	2
	Entwicklung fördern	12	9	3
	Komplexe Kommunikation steuern	14	16	2
	Umgang mit Vielfalt	11	9	2
	Techniken und Methoden gezielt einsetzen	12	16	4
ECTS		120	120	

Tabelle 4

ECTS Akkreditierung														
POSTGRADUALES SPECIALISIERTES UNIVERSITÄTSSTUDIENPROGRAMM FÜR SUPERVISION IN DER PSYCHOSOZIALEN ARBEIT														
Universität Zagreb														
Lernaktivitäten	Einführung in Einzel- & Gruppen-Su-	Kommunikations- Prozesse in der	Beratungs- fertigkeiten	Wahlseminare (3 Seminare)	Supervision psycho-sozialer Arbeit	Evaluation & For- schung in psych-	Supervisionsprozesse, Methoden	Lern-SV Gruppe & Einzel	Lehr-SV Einzel	Lehr-SV Team	Organisations- Supervision und	Abschlussarbeit	Total ECTS	
	Professionelle Haltung	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	12	26
Ethik	0.5		0.5	1	1	1	1	1	1	0.5	0.5	2	10	
Qualitätsentwick- lung				1	0.5	2	1	1	1	0.5	0.5		7.5	
Perspektive auf Person, Arbeit & Organisation	1			2	0.5			2	2		1.5	2	11	
Arbeitsbeziehung gestalte	1		1		1			2	2				7	
Entwicklung för- dern			1	2	1	1		2	2			2	11	
Komplexe Kom- munikation steuern	1	2	1	2	1		1	2	2	1		2	15	
Umgang mit Viel- falt	1	1	1	2	1		1	2	2	1	0.5		12.5	
Techniken und Methoden gezielt einsetzen	1.5	1	1,5	3	1		2	4	4	1	1		20	
Total ECTS	7	5	7	15	8	5	7	18	18	5	5	20	120	

Tabelle 5

Referenztable ECTS - ECVET auf Basis der Ausbildungsprogramme für Supervision & Coaching:

POSTGRADUALES SPECIALISIERTES UNIVERSITÄTSSTUDIENPROGRAMM FÜR SUPERVISION IN DER PSYCHOSOZIALEN ARBEIT, Univ. Zagreb (ECTS)

Lehrgang "COACHING & SUPERVISION", TOPS München-Berlin e.V. (ECVET)

LEARNING ACTIVITIES		Einführung in Einzel- & Gruppen-Supervision	Kommunikations-Prozesse in der Supervision	Beratungs-fertigkeiten	Wahlseminare (3 Seminare)	Supervision psychosozialer Arbeit	Evaluation & Forschung in psychosozialer Arbeit	Supervisionsprozesse, Methoden und Kompetenzen	Lern-SV Gruppe & Einzel	Lehr-SV Einzel	Lehr-SV Team	Organisations- Supervision und Org. Entwicklung	Abschlussarbeit	Total ECVET
LEARNING OUTCOMES	Professionelle Haltung	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16
	Ethik						x		x	x			x	10
	Qualitätsentwicklung	x					x		x	x			x	11
	Perspektive auf Person, Arbeit & Organisation			x		x	x		x	x	x	x	x	15
	Arbeitsbeziehung gestalten	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	19
	Entwicklung fördern			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12
	Komplexe Kommunikation steuern		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	14
	Umgang mit Vielfalt			x				x	x	x	x	x	x	11
	Techniken und Methoden gezielt einsetzen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12
Total ECTS	7	5	7	15	8	5	7	18	18	5	5	20	120	

Verwendete Literatur

- Abdul-Hussain, S. (2012): Genderkompetenz in Supervision und Coaching, VS Verlag Wiesbaden
- Ajduković, M. & Cajvert, L. (2004). *Supervizija u psihosocijalnom radu./ Supervision in psychosocial work*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć. (University textbook, pp. 383)
- Ajduković, M., Cajvert, Lj., Kobolt, Žižak, A. (2012). Obilježja metasupervizora iz perspektive supervizanta i metasupervizora. 3. Hrvatska konferencija o superviziji. Postignuća i izazovi razvoja supervizije. Opatija, 18. do 20. travnja 2012. Knjiga sažetaka, 26.
- Ajduković, M., Urbanc, K. (2010). Supervision as a safety net. In: Van Hess, G., Geissler-Pilitz, B. (Eds.) *Supervision meets education. Supervision in the Bachelor of Social Work in Europe*. Maastricht: CERST Research Centre Social Integration, Faculty of Social Studies/Zuyd University of Applied Science, 114-133.
- Ambruš-Kiš, R., Cimperman, R., Fajdetic, M., Kazija, M., Listeš, S., Marunčić, S., Miletić, L., Milić, V., Ništ, M., Ozorlić-Dominić, R., Petljak-Jakunić, B., Požnjak-Malobabić, A., Skelac & M., Vidović, T. (2009). *Integrativna supervizija u odgoju i obrazovanju./ Integrative supervision in educational system*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.
- Andersen, T. (1996): Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über die Dialoge. Verlag Modernes Lernen
- Bastaić, Lj. (2007). Supervizija i interpersonalna neurobiologija- kako supervizijski odnos mijenja supervizora i supervizanta/ Supervision and interpersonal neurobiology- how the supervisory relationship changes the supervisor and supervisees. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 14 (2), 453-463
- Belardi, N. (2009). Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven, München: C.H. Beck, 3. Ed.
- Berg, E M, (2004/2012) Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas. 2a uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bergknapp, A. (2009): Supervision und Organisation – Zur Logik von Beratungssystemen. Wien: facultas.wuv
- Bernler, G & Johnsson, L. (1985/2000). Handledning i psykosocialt arbete. Stockholm: Natur och Kultur.
- Bezić, I. (2007). Supervizija kao način razvijanja samopouzdanja i sposobnosti podnošenja konfrontacije/ Supervision as a way to develop self-confidence and the ability to cope with confrontation. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 14 (2), 443-452.
- Boalt Boéthius, S & Ögren, M-L (2000). Grupphandledning Den lilla gruppen som forum för lärande. Lund: Studentlitteratur.
- Boalt Boéthius, S. & Ögren, M-L. (2012): Möjligheter och utmaningar i grupphandledning. Teori och verklighet. Lund: Studentlitteratur.
- Cajvert, L. (2009). Nesvjesni procesi u superviziji terapijskog rada. In: Ajdukovic, M. (Ed.) *Reflection about supervision: International perspective*. Zagreb: Faculty of Law. Department of Social Work, 67-89.
- Cajvert, L. (1998). Behandlarens kreativa rum. Om handledning. Lund: Studentlitteratur.
- Curriculum Chr. Rauen Coaching, <http://www.rauen.de/christopher-rauen.htm>, 30.05.2012
- Curriculum Katholische Stiftungsfachhochschule Munich, <http://www.ksfh.de/weiterbildung>, 30.05.2012
- Curriculum Tops Munich-Berlin e.V., www.tops-ev.de; 30.05.2012
- Curriculum Trainingsprogramma Coaching Alba Academie (2013)
- Curriculum Trainingsprogramma Coaching Hanze Hogeschool Groningen (2013)
- Curriculum Trainingsprogramma Supervisiekunde Hanze hogeschool Groningen (2008).
- Curriculum, Lehrgang: Systemische Supervision (2013), Arbeitskreis für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision (ASYS)
- Čaćinović Vogrinčić, G. (2009). Supervizija u socijalnom radu: su-stvaranje supervizije kroz suradni odnos. In: Ajdukovic, M. (Ed.) *Refleksije o superviziji: Međunarodna perspektiva/ Reflection about supervision: International perspective*. Zagreb: Faculty of Law. Department of Social Work, 67-89.
- DBVC, <http://www.dbvc.de>, 30.05.2012
- DGSF, www.dgsf.de, 30.05.2012
- DGSv, www.dgsv.de, 30.05.2012
- Doppler, K., Lauterburg, Ch. (2007): Change Management. Campus

- DVC, <http://www.coachingverband.org>, 30.05.2012
- Edding, C./Schattenhofer, K. (Hg) (2009): Handbuch: Alles über Gruppen, Weinheim/Basel
- Fatzer, G., Rappe-Geiseke, K., Looss, W.: Qualität und Leistung von Beratung (Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung). Edition Humanistische Psychologie (1999)
- Fagerström, K., Karvinen-Niinikoski, S.(2013): *What makes social work "systemic"?* In: STEP-Manual,
- Geissler, Karlheinz, A. (1996): Szupervízió a modernben – modern szupervízió. In: Norbert Lippenheimer (szerk.): *Tanulmányok a szupervízió köréből*. Supervisio Hungarica
- Gjerde, S. (2007/2012). Coaching vad – varför – hur. Lund: Studentlitteraturen.
- Göncz, K. (2003): ELTE TTK szupervizor szakirányú továbbképzésének szakindítási kérelme
- Gordan, K. (1992). Psykoterapihandledning inom utbildning, i kliniskt arbete och på institution. Stockholm: Natur och Kultur. Stockholm
- Gotthardt-Lorenz, A. (2000): Die Methode Supervision – eine Skizze. In Pühl, H. (Hrsg.), Supervision und Organisationsentwicklung. (S. 55 – 69). Opladen: Leske und Budrich
- Gotthardt-Lorenz, A. (2009): Organisationssupervision – Raum für wachsende Anforderungen. In Pühl, H. (Hrsg.), Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag
- Gotthardt-Lorenz, A.; Hausinger, B.; Sauer, J. (2009): Die supervisorische Forschungskompetenz. In Pühl, H. (Hrsg.), Handbuch der Supervision 3. Berlin: Ulrich Leutner Verlag
- Gotthardt,Lorenz, A. (1994 und 2000): „Organisationssupervision“, Rollen und Interventionen. In Pühl, H. (Hrsg.), Handbuch der Supervision 2 (S. 365-379). Berlin: Edition Marhold.
- Greif, S. (2008). Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings, Göttingen: Hogrefe,
- Grundel, U. (red) Arvas, A.: Resa in i ett samtal. Coaching på gestaltiskt vis.
- Haan, E. de (2004). *Coachen met collega's*. Assen: Van Gorkum
- Haan, E. de (2008). *Relational coaching*. Chichester West Sussex: John Wiley & Sons.
- Hamreby, M. (2004) Tankar om det sårbara förståndet och att försöka bevara förståndet. I Wrangsjö, B. (red). (2004). Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt. Stockholm: Mareld.
- Hamreby, M. (2004). Tankar om det sårbara förståndet och att försöka bevara förståndet. I Wrangsjö, B. (red). (2004). Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt. Stockholm: Mareld.
- Hausinger, B. (2007): Zur Wirkungsforschung in der Supervision. In: Supervision, 1.2007, S. 50-54
- Hausinger, B. (2008): Wirken und Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlicher Arbeiten. Hrsg: DGSv. 2. überarbeitete Auflage, kassel university press
- Hilmarsson, H T, (2012) Coachingtrappan, en handbok i att coacha och motivera resultat. Lund: Studentlitteratur.
- Hofsten, G. & Sundberg, E M. (2004). Handledning – ett möte mellan professionella. I Wrangsjö, B. (red). (2004). Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt. Stockholm:Mareld.
- Hofsten, G. & Sundberg, E.M. (2004). Handledning – ett möte mellan professionella. I Wrangsjö, B. (red). (2004). Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt. Stockholm: Mareld.
- Höjer, S, &Beijer, E &Wissö, T. (2007). Varför handledning? Handledning som professionellt projekt och organisatoriskt verktyg inom handikappomsorg och individ och familjeomsorg. Göteborg: FoU/Väst Rapport 1:2007.
- http://coachszele.hu/media/Lapszamok/MC_2013_1.pdf, March 2, 2013
- <http://szupervizio.webs.com>, Febr 20, 2013
- <http://www.coachutbildning.se/Coachetik.html>
- <http://www.emccouncil.org/> Date of visit: 16th of May 2013
- <http://www.szupervizio.eoldal.hu>, Febr 20, 2013
- <https://nl.wikipedia.org/wiki/Coaching> Date of visit: 16th of May 2013
- Judy, M.: Tango tanzen. Psychoanalytische und systemische Konzepte zuÜbertragung & Gegenübertragung. In: *Brush up your Tools*.
- Knopf,W.(2008) Life Long Learning: Eine politische und praktische Chance für Supervision und Coaching. BSO Journal (2008)1:21-22.Bern

- Knopf, W./I. Walther (Hg.) (2010) *Beratung mit Hirn*. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis von Supervision und Coaching. Wien: Falcultas
- Knopf, W./Roos, S. de (2009) *The Advancement of Supervisory Learning*. Science, Profession or Practical Wisdom. A dialogue between Wolfgang Knopf and Sijtze de Roos. *Supervision* (2009) 1:23-28. Weinheim: Beltz
- Kobolt, A., Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova/ Teamwork and supervision of teams. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 14 (2), 367-386.
- Korman, J. (2002). Lösningfokus i handledning. I Söderquist, M. (red) (2002) *Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv*. Stockholm: Mareld.
- Korman, J. (2002). Lösningfokus i handledning. I Söderquist, M. (red) (2002) *Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv*. Stockholm: Mareld.
- Kouwenhoven, M. (2007). *Het handboek strategisch coachen*. Amsterdam: Boom Nelissen
- Lingsma, M. (2005). *Aan de slag met teamcoaching*. Soest: Uitgeverij Nelissen
- Luif I. (Hrsg.), *Supervision in Österreich*. Wien: Orac
- Matić, V. (2011). Razvoj odnosa u superviziji psihosocijalnog rada/ Developing a relationship in supervision of psychosocial work. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 18 (2), 217-244.
- Michels, H. und Looss, W. (2006): *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. EHP – Organisation
- Migge, B. (2005). *Handbuch Coaching und Beratung*, Weinheim: Beltz.
- Milowiz, W. (2009): *Teufelskreis und Lebensweg - Systemisch denken im sozialen Feld*. Vandehoek & Ruprecht
- Mohr, G.: (2006): *Systemische Organisationsanalyse*. EHP (2009)
- Möller, H.: *Was ist gute Supervision?* Klett-Cotta (2001)
- Möller, H., Hausinger, B.: *Quo Vadis Beratungswissenschaft?* VS Verlag für Sozialwissenschaften (2009)
- Moltke, H. V. och Molly, A (red). (2011). *Systemisk coaching en grundbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Münch, W. (2011): *Tiefenhermeneutische Beratung und Supervision: Konzeptualisierung und Praxisreflexion*, Brandes und Apses
- Näslund, J. & Ögren, M-L. (ed). (2010). *Grupphandledning. Forskning och erfarenheter från olika verksamhetsråden*. Lund. Studentlitteratur.
- Neuberger, O. : *Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung*, UTB (2006)
- Olson, H. & Arnoldsson, Ch. (2010). *Samtal kring handledning. Erfarenheter och reflektioner*. Lund: Studentlitteratur.
- Pechtl, W. (1995): *Zwischen Organismus und Organisation, Wegweiser und Modelle für Berater und Führungskräfte*, Veritas, 1995, zit. nach Tippe/Jakob, oe263, 2012, unveröffentlichtes Manuskript
- Pertoft, M & Larsen, B (2003). *Grupphandledning med yrkesverksamma i människovård*. Stockholm: Liber.
- Petitt, B. (2002). Reflektion. I Söderquist, M. (red). (2002). *Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv*: Stockholm. Mareld.
- Petitt, B. (2002). Reflektion. I Söderquist, M. (red). (2002). *Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv*. Stockholm: Mareld.
- Petzold, H. (2005): *Supervision in der Altenarbeit*. Junfermann, Paderborn
- Petzold, H. (2005): „Beratung“ als Disziplin und Praxeologie zum Umgang mit subjektiven Theorien.
- Petzold, H. (1998): *Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung: Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis*, Junfermann Paderborn
- Pol, I.G.M. van (2012). *Coachen als professie*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers
- Praag-van Asperen, H.M. van en Praag, Ph.H. van (2000). *Handboek supervisie en intervisie*. Leusden: De Tijdstroom
- Pühl, H.: *Handbuch der Supervision 3*. Wissenschaftsverlag Spiess (2012)
- Pühl, H. (Hg.) (2012): *Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch*, 3. Leske u. B., Vlg., L.
- Rappe-Giesecke, K. (2009). *Supervision für Gruppen und Teams*, Heidelberg: Springer, 4.ed.
- Rappe-Giesecke, K. (1999): *Supervision – Veränderung durch soziale Selbstreflexion*. In: Fatzer, Gerhard u. a.: *Qualität und Leistung von Beratung (Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung)*. Edition Humanistische Psychologie

- Rittershausen, K. (2010). Coaching, empowerment and health A literature review Examensarbete i Folkhälsovetenskap, C- nivå, 15 hp VT 2010 Högskolan i Skövde: Institutionen för vård och natur
- Sárvári, Gy. (1996): Az európai és az angolszász szupervíziós gyakorlat néhány eltérése a szupervízió folyamattanulásának tükrében. In: Louis van Kessel, Sárvári György (szerk.): *Tanulmányok a szupervízió köréből*. Supervisio Hungarica
- Schattenhofer, K. (2009): Was ist eine Gruppe? Verschiedene Sichtweisen und Unterscheidungen, in: Edding/Schattenhofer (Hg) (2009): *Handbuch: Alles über Gruppen*, Weinheim/Basel
- Siegers, F. (2002). *Handboek supervisiekunde*. Houten/Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum
- Söderquist, M. (red). (2002). *Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv*. Stockholm: Mareld.
- Söderquist, M. (red). (2002). *Möjligheter. Handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv*. Stockholm: Mareld.
- Ståhl, F. (2004). Det personliga ställningstagandet. I Wrangsjö, B. (red). (2004). *Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt*. Stockholm: Mareld.
- Ståhl, F. (2004). Det personliga ställningstagandet. I Wrangsjö, B. (red). (2004). *Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt*. Stockholm: Mareld.
- Steinhardt, K. (2005): *Psychoanalytisch orientierte Supervision. Auf dem Weg zu einer Profession? Zur historischen, professionstheoretischen und empirischen Fundierung von psychoanalytisch orientierter Supervision*, Psychosozialer Verlag Gießen
- Stiwne, D (red). (1993). *Perspektiv på handledning i psykoterapi och avgränsade områden*. Stockholm: Natur & Kultur
- Stumpf, S. / Thomas, A. (Hrsg.) (2003): *Teamarbeit und Teamentwicklung*, Hogrefe.
- Tatschl, S (2009). Reflektiranje – ključna kompetencija u superviziji. In: Ajdukovic, M. (Ed.) *Reflection about supervision: International perspective*. Zagreb: Faculty of Law. Department of Social Work, 49-66
- Tatschl, S. (1997): *Organisationssupervision und Organisationskompetenz als Antwort auf Herausforderungen des Wandels von Sozialen Organisationen*. In: Luif I. (Hrsg.), *Supervision in Österreich*. Wien: Orac
- Tippe, A. 2008: *Veränderung stabilisieren. Strategische Teamentwicklung als Führungsaufgabe zur Stabilisierung von Organisationsentwicklungsprozessen*. Carl-Auer-Verlag
- Tomić, V. (2011). *Razine odgovornosti u supervizijskim odnosima/ Levels of responsibilities in supervision relationships. Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 18 (2), 245-280.
- Tuda Družinec, Lj. (2011). *Utjecaj profesionalnog iskustva supervizora i konteksta na supervizijski proces u pomažućim profesijama/ Influence of professional experience of supervisor and context to the supervision process to helping professions. Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 18 (2), 333-363.
- Tveiten, S. (2010). *Yrkesmässig handledning – mer än ord*. Lund: Studentlitteratur. Lund.
- Vad är coaching? http://www.coachstjarnan.se/vad_ar_coaching.php
- van Kessel, L. (2007) *Coaching, a field for professional supervisors. Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 14 (2), 387-431.
- van Kessel, L./ Fellermann, J. (2000): *Supervision and Coaching in a European Perspective. Proceedings of the ANSE-Conference 2000, www.anse.eu*, June 2013
- Vandamme, R. (2003). *Handboek ontwikkelingsgericht coachen*. Soest: Uitgeverij Nelissen
- Vizek Vidović, V., Vlahović Štetić, V. (2007). *Modeli učenja odraslih i profesionalni razvoj/ Models of adult learning and professional development. Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 14 (2), 283- 310.
- Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. (2011): *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. W.W. Norton & Co.
- Weigand, W. (2012): *Beitrag der Zeitschriften zur Professionalisierung von Supervision – Felderkundungen*, in: *Forum Supervision*, Heft 40, Oktober 2012
- Weigand, W. (2011): *Organisation verstehen*, in: *Supervision*, 01/2011
- Weigand, W. (2009): *Methodenfetischismus und Angstabwehr*, in: Harald Pühl (Hrsg), *Handbuch der Supervision 3*, Berlin 2009
- Weigand, W. (2006): *Neue Herausforderungen an die Profession Supervision*, in: *Supervision 01/2006*
- Wendel, B.; <http://keycoaching.net/coach/om-coaching/>

Wikberg, E.: Organisering av en ny Marknad- en studie av den Svenska coachningsmarknaden. Score; Stockholm: Stockholm centre for organizational research.

Wikipedia.de: "Supervision", <http://de.wikipedia.org/wiki/Supervision>, 30.05.2012

Wikipedia: "Coaching", <http://de.wikipedia.org/wiki/Coaching>, 30.05.2012

Wimmer, R. (2004): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Carl-Auer-Systeme

Wirtberg, I. (2002). Att ge och ta emot handledning. I Söderquist, M. (red) (2002) Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv. Stockholm: Mareld.

Wirtberg, I. (2002). Att ge och ta emot handledning. I Söderquist, M. (red). (2002). Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv. Stockholm: Mareld.

Wrangsjö, B. (red). (2004). Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt. Stockholm: Mareld.

Wrangsjö, B. (red). (2004). Att utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt. Stockholm: Mareld.

www.ageracoaching.se

www.anse.eu

www.assp.sk

www.bso.ch

www.coachfederation.org

www.coachfederation.org, May 14, 2013

www.dgsv.de

www.drustvozasupervizijo.si

www.hdsor.hr

www.hrcafe.eu/temakor/szupervizio, Febr 20, 2013

www.ispa-supervision.org

www.lfi.hu/coaching-vs-szupervizio.html, Febr 20, 2013

www.lvsc.eu

www.lvsc.eu Date of visit: 16th of May 2013

www.nobco.nl Date of visit: 16th of May 2013

www.nosco.no

www.oevs.or.at

www.sai.ir

www.supervision-coaching.it

www.supervizare.com

www.supervizija.lv

www.szupervizio.lap.hu, Febr 20, 2013

www.szupervisorok.hu, Febr 20, 2013

www.wikipedia.hu, Jan 21, 2013

Žižak, A., Vizek Vidović, V., Ajduković, M. (2012). Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu/Interpersonal communication in professional context. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet.

Žorga, S. (2009). Specifičnosti učenja u superviziji. In: Ajdukovic, M. (Ed.) *Refleksije o superviziji: Međunarodna perspektiva./Reflection about supervision: International perspective*. Zagreb: Faculty of Law. Department of Social Work, 49-66.

Projekt-Team – Biographien

Marina Ajduković, Zagreb, Kroatien



Marina Ajduković (Fachbereich Soziale Arbeit, Rechtswissenschaftliche Fakultät, Universität Zagreb), Dr. phil., Psychologin, Universitätsprofessorin, Familien-therapeutin und Supervisorin. Sie ist Inhaberin des Lehrstuhls für Sozialarbeit und der Leiterin des Doktoratsstudiums Sozialarbeit und Sozialpolitik. Schwerpunkte ihrer Lehr- und Forschungstätigkeit sind kritische Sozialarbeit, Missbrauch und Vernachlässigung, Gewalt in der Familie, Gruppenarbeit und Supervision.

In Bezug auf Supervision trug sie wesentlich zur Entwicklung und Nachhaltigkeit der Supervision in Kroatien bei. Marina Ajdukovic leitete die erste Ausbildung für Supervision von 2001 bis 2004. Sie hat den ersten 120 ECTS umfassenden Postgraduale Master-Studiengang Supervision, der seit 2006 läuft, entwickelt. Sie ist mit L. Cajvert Mitherausgeberin der ersten Hochschullehrbücher über Supervision in kroatischer Sprache und Autorin zahlreicher Artikel über Supervision.

Als Redakteurin der kroatischen Zeitschrift „Soziale Arbeit“, hat sie zwei Themenschwerpunkte zu Supervision (2007 und 2011) gestaltet. Sie hat vier nationale Konferenzen über Supervision mit internationaler Beteiligung (2004, 2006, 2008 und 2012) organisiert. Marina Ajduković war Präsidentin der Kroatischen Gesellschaft für Supervision und Organisationsentwicklung 2004-2012.

<http://www.unizg.hr/homepage/>.

Lilja Cajvert, Göteborg, Schweden



Dozentin für Sozialarbeit (Fachbereich Soziale Arbeit an der Universität Göteborg), lizenzierte Psychotherapeutin, Supervisorin in der psychosozialen Arbeit und Familientherapie. Sie ist Koordinatorin des Lehrgangs „Supervidierte Feldarbeit“, Lehrtrainerin und Lehrsupervisorin des Trainingsprogramms für Supervision am Institut für Soziale Arbeit, Univ.Göteborg.

Sie initiierte und leitete die erste Ausbildung für Supervision in Bosnien-Herzegowina (Tuzla und Sarajevo, 1998-2000). Von 2001 bis 2004 war sie Lehrerin, Supervisorin und Beraterin in der ersten Ausbildung für Supervisoren „Einführung in die Supervision im Sozialsystem in Kroatien“. Von 2005 bis 2009 war sie Projektleiterin von zwei Postgraduate Master-Studiengänge in Bosnien- Herzegowina - „Supervision in Psychosoziale Arbeit“ und „Management in der Sozialen Arbeit“.

Lilja Cajvert hat ihr eigenes Modell der Supervision entwickelt – die Arbeit mit unbewussten Prozesse in der Supervision -, das sie in Artikeln und Lehrbüchern in Schwedisch, Englisch, Kroatisch und Slowenisch beschrieben hat. Lilja Cajvert war vier Jahre lang Präsidentin der Schwedischen Vereinigung für Supervision.

http://www.socwork.gu.se/kontaktaoss/Personlig_hemsida/Lilja_Cajvert/

Michaela Judy, Wien, Österreich



Studierte Literaturwissenschaft, Kulturmanagement und Bildungsmanagement, Trainerin und Ausbilderin in Gruppendynamik, Supervisorin (ÖVS) und Coach.

Mehr als 20 Jahren war sie Managerin der Volkshochschule Ottakring in Wien. Derzeit ist sie Personalentwicklerin und Projektleiterin bei der VHS Wien.

Darüber hinaus arbeitet sie als freiberufliche Trainerin, Supervisorin und Coach mit den Schwerpunkten Management in Non-Profit-Organisationen, systemisch Denken und Beraten, und (Managing) Gender & Diversity.

Lehraufträge an Universitäten als auch an Einrichtungen der Erwachsenenbildung.

Mitglied von ASYS (Arbeitskreis für systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision), Leiterin des Lehrgangs „Systemische Supervision & Coaching“ von ASYS.

Michaela Judy hat zwei Bücher herausgegeben und mehrere Artikel veröffentlicht.

<http://members.aon.at/mjudy/judy.htm>

Wolfgang Knopf, Wien, Österreich/EU

Studium der Sozialwissenschaften an den Universitäten Wien und Innsbruck, abgeschlossen 1983 mit Dr. phil. (Pädagogik / Psychologie). Ausbildungen in Gruppendynamik, Sexualtherapie, Supervision und Beratung, Organisationsentwicklung, Systemische Beratung.



Lektor an den Universitäten Graz, Klagenfurt, Linz, Innsbruck, Wien, der Technischen Universität Wien und Krems, an der Fachhochschule für Sozialarbeit in Wien und der Akademie für Sozialarbeit in Wien. Fächer: Pädagogik, Didaktik, Kommunikation, Gruppendynamik, der politischen Bildung, Beratung usw..

Seit 1994 ist er freischaffender Supervisor, Coach und Management-Trainer. Verantwortlich für Design und Management-Kurse für Trainer in den verschiedenen Arbeitsbereichen auf nationaler und internationaler Ebene und für Supervision und Coaching. Zusammen mit K. Steinhardt leitet er das Aufbaustudium „Supervision und Coaching“ an der Universität Wien.

Wolfgang Knopf war Präsident der Österreichischen Gesellschaft für Supervision (ÖVS) 2004-2010 und der Europäischen Vereinigung für Supervision (ANSE) 2006-2014.

www.systemam.at/personen/vKnopf.htm

Hubert Kuhn, München, Deutschland

Geboren 1963, in Bayern, Deutschland. Verheiratet, zwei Kinder.



Freiberuflicher Organisationsberater, Supervisor, Management Coach und -Trainer sowohl im nationalen und internationalen Kontext, Schwerpunkte Team-Diversity, Gruppendynamik und Konfliktlösung seit 2000.

Zahlreiche Publikationen. Mit TOPS München-Berlin e.V. verbunden seit dem Jahr 2000.

Qualifikationen:

- Diplom-Volkswirt
- Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Leiten und Beraten von Gruppen, 6 Jahre Weiterbildung, DAGG, (Deutscher Arbeitsgemeinschaft für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie)
- Coach / Supervisor gem. Bundesverband für Supervision und Coaching; DGSv, seit 2008 Lehrsupervisor DGSv in drei Supervisionsausbildungen.
- Systemischer Therapeut und Berater, Institut für Systemische Therapie und Organisationsberatung,
- Organisationsberatung, Change Management; Mediation, Gewaltfreie Kommunikation; Transaktionsanalyse und andere Methoden.

www.hubertkuhn.de

Krisztina Madai, Budapest, Ungarn



Krisztina Madai ist selbständig tätig als ICF akkreditierter Coach und lizenzierte Supervisorin. MBA in Wirtschaftswissenschaften und MA in angewandter Psychologie und Gender Studies. Sie ist Mitgründerin und Leiterin des international akkreditierten Train-the-Trainer-Programms „CoachAkademia“ in Ungarn. Sie ist Dozentin der Supervisionsausbildung an Karoli-Universität Budapest und in mehreren anderen privaten Trainerausbildungen in Ungarn.

Der Schwerpunkt ihrer Lehr- und Forschungstätigkeit sind Kontrakt, Coach-Klient-Beziehung, organisatorische Kontexte von Coaching und Supervision und Gender-Fragen in Organisationen.

Krisztina Madai ist Co-Autorin des Buches „Methodisches Handbuch für Coaches II“ und ihre Artikel über Coaching und Supervision erscheinen in der ungarischen Online-Coaching Zeitschrift „Magyar Coachszemle“.

Ihre Mission ist die Qualitätssicherung von Coaching in Ungarn, vor allem durch forcieren der Bedeutung der Supervision für Trainer und die Organisation von Workshops unter der Leitung von Master Coaches aus der ganzen Welt. Sie war Co-Organisatorin der ersten Coaching-Konferenz in Ungarn.

<http://www.coachakademia.hu>

Mieke Voogd, Eelde, Die Niederlande



Mieke Voogd (1965) ist Inhaberin von Coachkwadraat, einem Netzwerkunternehmen für Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung im Norden der Niederlande. Das Unternehmen wurde 2006 gegründet.

Mieke ist ausgebildete Organisationspsychologin und registrierte Supervisorin und Coach; sie ist als Beraterin seit fast 20 Jahren in verschiedenen Profit- und Non-Profit-Organisationen tätig.

Mieke hat ein starkes Interesse an Forschung zu Coaching und Supervision. Seit 2009 ist sie Vorsitzende des wissenschaftlichen Ausschusses der niederländischen Vereinigung für Supervision und Coaching (LVSC).

<http://www.coachkwadraat.nl/>