





Gefördert durch die Europäische Kommission



März 2015

## ECVision. Ein Europäisches Glossar für Supervision und Coaching

---

[www.anse.eu/ecvision.start.html](http://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 Glossar wurde im Rahmen des LEONARDO–Innovationsentwicklungs-Projektes „ECVision. A European System of Comparability and Validation of Supervisory Competences“ (527220-LLP-AT-LEONARDO-LMP) erarbeitet.

Der Inhalt des Glossars 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 Göteborg (Schweden), Universität Zagreb (Kroatien), CoachKwadraat (Niederlande).

2

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*

## Inhaltsverzeichnis

<b>Präambel</b> .....	<b>6</b>
<b>Supervision – Schwerpunktkonzepte</b> .....	<b>8</b>
<b>Coaching – Schwerpunktkonzepte</b> .....	<b>10</b>
<b>Akteure</b> .....	<b>11</b>
1. Ausbildungsträger .....	11
2. KlientInnen.....	11
3. Nationale Verbände .....	11
4. SupervisandIn/ Coachee .....	12
5. SupervisorIn/ Coach .....	12
6. Vertragspartner .....	12
<b>Kernqualitäten</b> .....	<b>13</b>
1. Ambiguitätstoleranz .....	13
2. Diversity .....	13
3. Empathie.....	13
4. Erfahrungsorientierung .....	14
5. Ethik & Werte .....	14
6. Führung und Management .....	14
7. Funktion und Rolle .....	15
8. Integration von Theorie und Praxis.....	15
9. Interaktiver Prozess.....	16
10. Kommunikation .....	16
11. Kontrakt .....	16
12. Kontext.....	17
13. Lernprozess .....	17
14. Organisation .....	18
15. Parallelprozess /Spiegelphänomen .....	18
16. Performance.....	18
17. Professionelle Exploration.....	19
18. Qualitätsentwicklung.....	19
19. Reflexion.....	19
20. Ressourcenorientierung .....	20
21. Selbstverantwortung und Verbindlichkeit .....	20
22. Veränderung.....	20
23. Wechselwirkung .....	21
24. Ziel- und Bedürfnisorientierung.....	21

<b>Arten .....</b>	<b>22</b>
1. Ausbildungssupervision/ Ausbildungscoaching .....	22
2. Business Coaching .....	23
3. Coaching Supervision / Coach the Coach.....	23
4. Externe / Interne Supervision / Coaching.....	23
5. Fallsupervision.....	24
6. Gruppensupervision/ Gruppencoaching.....	24
7. Intervision/ Peer Coaching.....	25
8. Karrierecoaching .....	25
9. Klinische Supervision .....	25
10. Meta-Supervision .....	26
11. Leitungssupervision/ Leitungscoaching.....	26
12. Organisationssupervision / Organisationscoaching.....	27
13. Teamsupervision/ Teamcoaching.....	28
<b>Settings .....</b>	<b>29</b>
1. Einzel.....	29
2. Face-to-face .....	29
3. Fernbeziehung/ Online/ Neue Medien/ Telefon .....	29
4. Gruppe .....	30
5. Organisation .....	30
6. Team.....	30
<b>Methoden .....</b>	<b>31</b>
1. Arbeiten mit Empathie .....	31
2. Arbeiten mit dem Gruppenprozess .....	32
3. Auftragsklärung .....	32
4. Dialog .....	33
5. Ergebnismessung .....	33
6. Erweiterung theoretischen Wissens .....	33
7. Feedback.....	34
8. Hypothesenbildung.....	34
9. Meta-Kommunikation .....	34
10. Meta-Reflexion.....	35
11. Probleme Fokussieren.....	35
12. Prozessevaluation.....	35
13. Prozessmoderation.....	36
14. Reflexion.....	36
15. Stabile Arbeitsbeziehung schaffen .....	36

<b>Ergebnisse.....</b>	<b>37</b>
1. Bessere berufliche Leistung .....	37
2. Effektive Handhabung von Konflikten und Widersprüchen.....	37
3. Klärung von Rollen und Funktionen in Organisationen.....	38
4. Lernen.....	38
5. Neue Erkenntnisse .....	39
6. Nutzen für die Organisation.....	39
7. Professionalisierung .....	39
8. Qualitätsmanagement .....	40
9. Selbsterkenntnis .....	40
10. Stressprävention .....	40
11. Wohlbefinden / Gesundheit .....	40
<b>Verwendete Literatur.....</b>	<b>41</b>
<b>Projekt-Team – Biographien .....</b>	<b>49</b>
Marina Ajduković, Zagreb, Kroatien.....	49
Lilja Cajvert, Göteborg, Schweden .....	50
Michaela Judy, Wien, Österreich .....	50
Wolfgang Knopf, Wien, Österreich/EU .....	51
Hubert Kuhn, München, Deutschland .....	52
Krisztina Madai, Budapest, Ungarn.....	53
Mieke Voogd, Eelde, Die Niederlande .....	53

## Präambel

---

Unter dem Druck schneller Entwicklungen in der Arbeitswelt ändern sich Arbeitsbedingungen wie auch Arbeitsaufgaben schnell, die gesellschaftliche Komplexität nimmt zu. Unter diesen Bedingungen ist effektive Zusammenarbeit mehr und mehr auf professionelle Kommunikation angewiesen: Wo Menschen nicht strukturiert miteinander kommunizieren, sinken Verlässlichkeit und Verbindlichkeit, werden Arbeitsbeziehungen und Prozesse verwirrend, Ziele werden verfehlt.

Auf diesem Hintergrund gewinnen Supervision, Coaching und andere Beratungsformate zunehmende Bedeutung in der Arbeitswelt, doch es fehlte den freien Berufen Supervision und Coaching bislang eine gemeinsame und konsistente Beschreibung auf europäischer Ebene.

Sicher, es gibt 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/>).

6

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.

Dennoch: gemeinsame Instrumentarien der Vergleichbarkeit für Supervision und Coaching existierten bisher nicht.

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 schwimmt, 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.

Diese Überlegungen waren die Wegweiser des LEONARDO-Projektes "ECVision - Ein Europäisches System der Vergleichbarkeit und Validierung Supervisorischer Kompetenzen".

Das vorliegende Glossar versteht sich als Orientierung und Beschreibung, wie der Mainstream der aktuellen professionellen Diskurse in Europa diese beiden Begriffe verwendet. Es soll die verschiedenen europäischen Definitionen und Konzepte nicht harmonisieren. Es zielt auf Transparenz und Vergleichbarkeit der Sichtweisen auf Anforderungen, Verantwortlichkeiten und professionelle Standards.

Vergleichbarkeit in diesem Glossar ergibt sich aus den Beschreibungen von Akteuren, Kernqualitäten, Typen, Settings, Methoden und Ergebnissen von Supervision und Coaching.

Auf spezifische Beratungstheorien wird nicht rekurriert. SupervisorInnen und Coaches folgen hauptsächlich humanistischen, psychodynamischen und systemischen Konzepten, und integrieren kreativ Methoden und Kernqualitäten professioneller Beratung.

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.

Entwickelt und ausgearbeitet wurde das Glossar 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).

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).

7

Das Steuerungskomitee – Barbara Gogala, Eva Nemes, Gerald Musger, andreas Paula - sorgte für die unverzichtbare Aussenperspektive und damit für die Qualitätskontrolle für das Projekt.

Wenn dieses Glossar Praxis und Theorie von Supervision und Coaching in Europa transparent und vergleichbar zur Verfügung stellt, und damit Impulse für deren Weiterentwicklung setzt, hat es sein Ziel erreicht.

## 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 (heraus-)fordernden beruflichen Situationen und Konflikten.

Sie unterstützt Klärungen von Aufgaben, Funktionen und Rollen. Sie 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 KLIENT\*INNEN

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 deshalb Teil der organisatorischen Hierarchie. Dieses Supervisionsverständnis hat seine Ursprünge in angelsächsischen Ländern und wird hauptsächlich 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 SupervisorInnen 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 SupervisandInnen 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 und EMCC, haben professionelle Standards entwickelt, die auf Ausbildung, Erfahrung, Leistungsbewertung und das Niveau der Leistungserbringung, oder auf kontinuierlicher beruflicher Weiterentwicklung basieren.

Der Schwerpunkt liegt mehr auf Leistung und Output-Kriterien als auf Trainingsstunden.

12

## 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**

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.

#### **Coaching**

### 2. Diversity

#### **Supervision**

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.

#### **Coaching**

### 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 widerstreitenden 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 Professionalitätsentwicklung spiegelt.

### **Coaching**

14

## 6. Führung und Management

### **Supervision**

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

### **Coaching**



Funded by the European Commission



März 2015

## 7. Funktion und Rolle

### **Supervision**

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.

### **Coaching**

## 8. Integration von Theorie und Praxis

### **Supervision**

Erkunden der impliziten und expliziten Theorien der SupervisandInnen. Ihre inhaltsbezogenen, 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 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.



Funded by the European Commission



März 2015

## 12. Kontext

### **Supervision**

### **Coaching**

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

## 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 SupervisandIn/Coachee.
- ✓ Dialogisches Lernen: Die zentrale Methode des Lernens in der Supervision ist der Dialog. SupervisorIn und SupervisandInnen/Coachees bestätigen und entwickeln ihre Beziehung und ihren Austausch im Gespräch. Der/Die SupervisorIn begleitet die SupervisandInnen/Coachees durch Zuhören, Überprüfen des Gehörten sowie durch gezieltes Feedback.
- ✓ Lernen in einer „doppelten Reflexionsschleife“: das Reflektieren einer Erfahrung befähigt SupervisandInnen/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 SupervisandInnen/Coachees eine Haltung oder Verhaltensweise der/des SupervisorIn erleben und Teile davon in eigenes Verhalten integriert.



Funded by the European Commission



März 2015

## 14. Organisation

### **Supervision**

Miteinbeziehen nicht nur der dyadische 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 Probleme, Sackgassen, Gefühle, Schwierigkeiten beschrieben, die zeitgleich in zwei Beziehungen auftreten: zwischen SupervisandIn - KlientIn und SupervisorIn-SupervisandIn, oder innerhalb eines Teams und SupervisorIn /Coach-Team.

Parallelprozesse sind unbewusst und können im Voraus weder erkannt noch verstanden werden. Was zwischen einem KlientIn und SupervisandIn oder in einem Team aufgetreten ist, kann sich in der Supervisions-/Coachingsitzung zwischen SupervisandInnen / Coachees und Supervisor / Coach spiegeln.

### **Coaching**

## 16. Performance

### **Supervision**

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

### **Coaching**

Die Handlungen der Coachees auf einer sowohl persönlichen wie professionellen Ebene effektiver machen.



Funded by the European Commission



März 2015

## 17. 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**

## 18. 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**

## 19. 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**

19



Funded by the European Commission



März 2015

## 20. 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.

## 21. 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.

20

## 22. Veränderung

### **Supervision**

Fokussieren auf mögliche, bzw. sinnvolle Veränderungen für SupervisandInnen / 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.

## 23. 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**

## 24. Ziel- und Bedürfnisorientierung

### **Supervision**

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

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

Die Ziele und Bedürfnisse der SupervisorInnen / 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 Coachingbeziehung 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 der Supervision 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.



Funded by the European Commission



März 2015

## 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 eine Form der Qualitätssicherung und für ihre berufliche Entwicklung eingesetzt.

23

## 4. Externe / Interne Supervision / Coaching

### **Supervision**

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

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

Es hat keine/n permanente/n SupervisorIn, weil die Mitglieder der Gruppe abwechselnd die Funktion der/des SupervisorIn übernehmen und einander auf diese Art gegenseitig supervidieren (intervidieren). Alle Mitglieder sind für den Supervisionsprozess verantwortlich.

Synonyme: Peer Supervision, Kollegiales Coaching.

### **Coaching**

Form des kollegialen Coaching. Es hat keinen permanenten Coach, weil die Mitglieder der Gruppe abwechselnd die Funktion des Coaches übernehmen und einander auf diese Art gegenseitig coachen. Alle Mitglieder sind für den Coaching- Prozess verantwortlich.

Synonyme: Intervision, Kollegiales Coaching.

## 8. Karrierecoaching

### **Supervision**

### **Coaching**

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

25

## 9. Klinische Supervision

### **Supervision**

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

### **Coaching**

## 10. Meta-Supervision

### **Supervision**

Supervision, die SupervisorInnen als Reflexionsraum für ihre supervisory Arbeit nutzen, um ihre Fertigkeiten weiter zu entwickeln.

Synonym:

Supervision von Supervision.

### **Coaching**

## 11. Leitungssupervision/ Leitung coaching

### **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**

Leitung coaching 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 dem Team und dem organisationalen 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 handlungsorientierter 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.



Funded by the European Commission



März 2015

## 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 SupervisorInnen, 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

30

### **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 von einander trennen zu können.

Sich der eigenen (Gegen-) Übertragung und der eigenen Vorannahmen bewusst zu sein, ist notwendige Voraussetzung, um den SupervisandInnen entwicklungs-fördernde 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.



Funded by the European Commission



März 2015

## 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 auf ihn 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.

32

## 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.

33

## 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**



Funded by the European Commission



März 2015

## 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.

35

## 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.

37

### 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.

## 7. Professionalisierung

### **Supervision**

### **Coaching**

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



Funded by the European Commission



März 2015

## 8. Qualitätsmanagement

### **Supervision**

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

### **Coaching**

## 9. Selbsterkenntnis

### **Supervision**

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

### **Coaching**

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**

40

## 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 Wohlbefinden 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.

## 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. travanja 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., Fajdetić, 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.



Funded by the European Commission



März 2015

- 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](http://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)
- Čaćinovič 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](http://www.dgsf.de), 30.05.2012
- DGSv, [www.dgsv.de](http://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



Funded by the European Commission



März 2015

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. Coachning 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

Hilmansson, 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://coachszemle.hu/media/Lapszamok/MC\\_2013\\_1.pdf](http://coachszemle.hu/media/Lapszamok/MC_2013_1.pdf), March 2, 2013

<http://szupervizio.webs.com>, Febr 20, 2013

<http://www.coachutbildning.se/Coachetik.html>



Funded by the European Commission



März 2015

<http://www.emccouncil.org/> Date of visit: 16<sup>th</sup> 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 zu Übertragung & 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: Facultas

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*. Vandenhoeck & 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



Funded by the European Commission



März 2015

- Näslund, J. & Ögren, M-L. (ed).(2010). Grupphandledning. Forskning och erfarenheter från olika verksamhetsområden. 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, Junfern 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 angol nyelvű 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



Funded by the European Commission



März 2015

- 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](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](http://www.anse.eu), June 2013
- Vandamme, R. (2003). *Handboek ontwikkelingsgericht coachen*. Soest: Uitgeverij Nelissen



Funded by the European Commission



März 2015

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 handledledning. I Söderquist, M. (red) (2002) Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv. Stockholm: Mareld.

Wirtberg, I. (2002). Att ge och ta emot handledledning. 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](http://www.ageracoaching.se)

[www.anse.eu](http://www.anse.eu)

[www.assp.sk](http://www.assp.sk)

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

[www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)

[www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org), May 14, 2013

[www.dgsv.de](http://www.dgsv.de)

[www.drustvozasupervizijo.si](http://www.drustvozasupervizijo.si)

[www.hdsor.hr](http://www.hdsor.hr)

[www.hrcafe.eu/temakor/szupervizio](http://www.hrcafe.eu/temakor/szupervizio), Febr 20, 2013



Funded by the European Commission



März 2015

[www.ispa-supervision.org](http://www.ispa-supervision.org)

[www.lfi.hu/coaching-vs-szupervizio.html](http://www.lfi.hu/coaching-vs-szupervizio.html), Febr 20, 2013

[www.lvsc.eu](http://www.lvsc.eu)

[www.lvsc.eu](http://www.lvsc.eu) Date of visit: 16th of May 2013

[www.nobco.nl](http://www.nobco.nl) Date of visit: 16<sup>th</sup> of May 2013

[www.nosco.no](http://www.nosco.no)

[www.oevs.or.at](http://www.oevs.or.at)

[www.sai.ir](http://www.sai.ir)

[www.supervision-coaching.it](http://www.supervision-coaching.it)

[www.supervizare.com](http://www.supervizare.com)

[www.supervizija.lv](http://www.supervizija.lv)

[www.szupervizio.lap.hu](http://www.szupervizio.lap.hu), Febr 20, 2013

[www.szupervizorok.hu](http://www.szupervizorok.hu), Febr 20, 2013

[www.wikipedia.hu](http://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, Familientherapeutin 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/](http://www.socwork.gu.se/kontaktaoss/Personlig_hemsida/Lilja_Cajvert/)

50

## 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 (1998-1999), Sexualtherapie (1990-1992), Supervision und Beratung (1992-1995), Organisationsentwicklung (2001), Systemische Beratung (1999-2001).

Assistenzprofessor an der Universität Graz (1984-1994), Institut für Weiterbildung. Lektor an den Universitäten Klagenfurt (1983 - 1984; 1998-2005), Graz (1984-1993), Linz (2010-2011), Innsbruck (1998-2003), Wien (1993 - 1998, 2004; 2006 bis 2011), der Technischen Universität Wien (1996-2001, 2006), und Krens (2006), Fachhochschule für Sozialarbeit in Wien (2001 - 2006) und Akademie für Sozialarbeit in Wien (1994 - 2002)

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 Präsident der Europäischen Vereinigung für Supervision (ANSE) 2006-2014.

[www.system.at/personen/vKnopf.htm](http://www.system.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](http://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/>