

Berufsverband für Coaching,  
Supervision und Organisationsberatung



# Beratungsformate

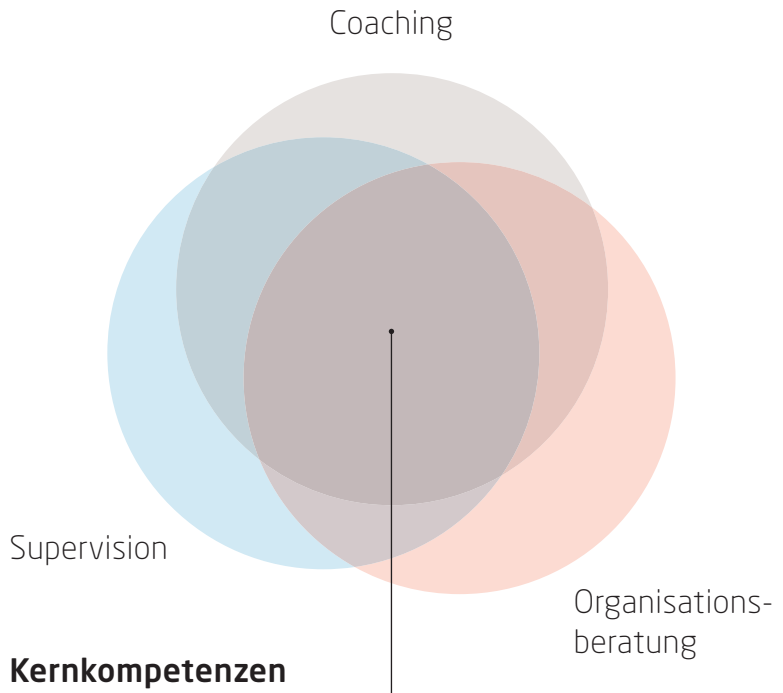
Gut beraten.



# Beratungsformate

## Inhaltsverzeichnis

<b>4</b>	Definition
<b>5</b>	Gemeinsamkeiten und Unterschiede
<b>6</b>	Kompetenzen
<b>7</b>	1. Fachkompetenz
<b>8</b>	2. Methodenkompetenz
<b>9</b>	3. Selbst- und Sozialkompetenz
<b>10</b>	Beratungsformat Coaching
<b>12</b>	Beratungsformat Supervision
<b>14</b>	Beratungsformat Organisationsberatung



## Definition

Coaching, Supervision und Organisationsberatung sind auf das Arbeits- und Berufsfeld zugeschnittene professionelle Beratungsformate. Sie richten sich an Einzelpersonen, Gruppen, Teams und Organisationen. Alle drei Beratungsformate haben mit der Begleitung von Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen im Arbeits- und Berufsfeld zu tun. Sie gehören ins breite Spektrum der Prozessberatung.

In der Fachwelt finden seit längerer Zeit ausführliche und kontroverse Diskussionen über Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser drei Formate statt. Kund/innen verwenden diese Begriffe aufgrund ihrer kulturellen Hintergründe und Kontexte unterschiedlich. Entscheidend für eine gute Beratung ist jedoch nicht die Bezeichnung, sondern eine sorgfältige Auftragsklärung und die passende Bearbeitung der Anliegen der Kund/innen. Da Kund/innen in jedem Fall auf die Fachlichkeit der Beratungsperson angewiesen sind, macht es Sinn, eine Denkfolie zu haben, die es den Beteiligten erlaubt zu reflektieren, welche Beratungsformate passend sind.

## Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Wie auf der Grafik dargestellt, überschneiden sich die drei Formate in vielerlei Hinsicht, was in den gemeinsamen Kernkompetenzen deutlich zum Ausdruck kommt. Gleichzeitig hat jedes der drei Beratungsformate eigene Bereiche. Dies ermöglicht unterschiedliche Schnittstellen, Übergänge und Kombinationen.

Coaching, Supervision und Organisationsberatung entstammen unterschiedlichen Kontexten, Berufsfeldern, Berufssprachen und Traditionen. Supervision entstand und entwickelte sich im Rahmen der Sozialarbeit mit dem Ziel, Arbeits- und Teamprozesse zu verbessern. Coaching hat seine Wurzeln im Sport und zielt auf das Verhalten von Einzelpersonen ab. Organisationsberatung entwickelte sich im Kontext verschiedener systemtheoretischer Ansätze mit dem Ziel, das Gesamtsystem Organisation zu beraten.

Auf dem realen Beratungsmarkt ist eine Unterscheidung der drei Formate nicht einfach. Der Coaching-Begriff beispielsweise erlebt derzeit einen Boom, was zur Folge hat, dass viele Beratungsangebote, die bis anhin unter den Begriffen Supervision oder Teamsupervision liefen, heute mit Coaching oder Teamcoaching bezeichnet werden.

Wir gehen in unseren nachfolgenden Beschreibungen von folgenden Unterscheidungen aus:

- > Mit Supervision bezeichnen wir personenorientierte Beratungsansätze, die die Reflexion der Arbeit und die Entwicklung von fachlichen und psychosozialen Kompetenzen zum Ziel haben und sich grundsätzlich an alle Mitarbeitenden wenden.
- > Mit Coaching bezeichnen wir Ansätze, die die Berufsrolle, die Funktion, Leistung und (Problem)-Lösung im System in den Vordergrund stellen und sich an exponierte Personen und Entscheidungsträger/innen wenden.
- > Mit Organisationsberatung bezeichnen wir Ansätze, mit denen Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Organisationen initiiert und methodisch begleitet werden. Dabei werden die Fähigkeiten aller und der Organisation als Ganzes genutzt.

Diese Unterscheidungen sind nicht als absolut und unveränderbar zu verstehen, sondern dienen momentan als Orientierung im vielfältigen und sich dauernd weiter entwickelnden Beratungsmarkt.

Die Qualität der Beratungsformate und damit die entsprechenden Anforderungen an Berater/innen bso beschreiben wir auf der Grundlage von Kompetenzen.

# Kompetenzen

## Definition

Wir stützen uns auf die von der europäischen Kommission (2005) formulierte Definition:

- > *Kompetenz umfasst: i) kognitive Kompetenz, die den Gebrauch von Theorien/Konzepten einschließt, aber auch implizites Wissen (tacit knowledge), das durch Erfahrung gewonnen wird; ii) funktionale Kompetenz (Fertigkeiten, Know-how), die zur Ausübung einer konkreten Tätigkeit erforderlich ist; iii) personale Kompetenz, die das Verhalten/ den Umgang in/mit einer gegebenen Situation betrifft; iv) ethische Kompetenz, die bestimmte persönliche/soziale Werte umfasst.*

*Gleichzeitig wird der Kompetenz- vom Qualifikationsbegriff abgegrenzt:*

- > *Bei den Kompetenzen handelt es sich um die Fähigkeit zur Anwendung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Know-how in einer gegebenen Arbeitssituation. Qualifikationen sind der formale Ausdruck der beruflichen Fähigkeiten eines Beschäftigten. Sie werden auf nationaler oder sektoraler Ebene anerkannt.*<sup>1</sup>

## Bezugsrahmen

Die nachfolgend formulierten Kompetenzen stützen sich weiter auf das Leitbild bso, die Berufsethik bso und den Beratungskodex bso sowie auf eine gründliche Analyse des Arbeitsfeldes und der Tätigkeiten von Berater/innen. Sie bilden die unerlässliche Basis für jegliche Beratungstätigkeit.

Wir unterscheiden zwischen Kernkompetenzen (den Kompetenzen aller drei Beratungsformate) und den spezifischen Kompetenzen für die einzelnen Beratungsformate. Für die spezifischen Kompetenzen verweisen wir auf das Anerkennungs- und Aufnahmereglement.

## Kernkompetenzen

Kernkompetenzen dienen dazu, dem Beratungsverständnis des bso eine einheitliche Ausrichtung zu geben. Sie bilden den Rahmen, um die Kompetenzen der Verbandsmitglieder qualitativ zu beschreiben und nach aussen auszuweisen.

## Strukturierung

Die Kernkompetenzen sind wie folgt gegliedert:

1. Fachkompetenz
2. Methodenkompetenz
3. Selbst- und Sozialkompetenz

Alle drei Kategorien überschneiden sich in gewissen Bereichen.

<sup>1</sup> Kommission der europäischen Gemeinschaften:

Auf dem Weg zu einem europäischen Qualifikationsrahmen, Brüssel 2005.

# 1. Fachkompetenz

## **a) Grundlagenwissen**

Berater/innen bso verfügen über ein Grundwissen bezüglich Zusammenhänge in personalen und sozialen Systemen, einschliesslich der Wechselwirkungen zwischen beiden Systemdimensionen. Das Wissensspektrum über diese Systeme kann ein selektives, d.h. berufsfeldbezogenes Wissen sein. Das Wissen über den Einfluss von kleinen, mittleren und grossen Systemen auf psychosoziale Zusammenhänge ist vorhanden und reflektiert (vgl. Feldkenntnisse).

## **b) Beratungswissen**

Berater/innen bso verfügen über ein Grundwissen bezüglich Beratungsphilosophien, Beratungsmodellen und Beratungsprozessen. Dieses Grundwissen äussert sich u.a. in einer situationsadäquaten Interventions- und Handlungskompetenz (vgl. dazu Methodenkompetenz).

## **c) Berufserfahrung**

Berater/innen bso weisen eine Berufserfahrung nach, die agogische Arbeit mit Menschen einschliesst.

## **d) Feldkenntnisse**

Feldkenntnisse sind definiert als spezifisches Wissen und Können bezüglich der Arbeitsfelder bzw. Zielgruppen, für die die Berater/innen bso ein Beratungsangebot machen. Berater/innen bso besitzen vertiefte Feldkenntnisse in mindestens einem ihrer Beratungsfelder. Ihr Wissen um die Bedeutung spezifischer Feldkenntnisse hilft ihnen, sich auch fehlender Kenntnisse bewusst zu sein und sich, wenn notwendig, abzugrenzen.

## **e) Grundsatzfragen, Gender und Diversity**

Berater/innen bso sind sich bewusst, dass in jeder Beratung ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen Berater/in und Kund/in hergestellt wird. Die Berater/innen respektieren mit besonderer Sensibilität die persönliche Integrität von Kund/innen und vermeiden jegliche Form von Übergriffen. Das Verhältnis der Geschlechter zueinander gehört neben Schicht- und Kultur-Zugehörigkeit sowie der Generationenfrage zu den wichtigen strukturellen Merkmalen unserer Gesellschaft. Berater/innen bso sind fähig, diese Dimensionen in der Beratung zu berücksichtigen und die dazu nötige mehrperspektivische Kommunikation im Arbeitsfeld zu fördern.

## 2. Methodenkompetenz

Mit Methodenkompetenz bezeichnen wir die fachbezogene Handlungs- und Interventionskompetenz.

### **a) In Bezug auf das Klientensystem**

Berater/innen bso können komplexe Situationen wahrnehmen, einordnen reflektieren und adäquat intervenieren. Damit verbunden ist die Fähigkeit, sich flexibel auf rasch sich verändernde Handlungs- und Rollenfelder einzustellen. (Vgl. 3c Rollenhandeln).

### **b) In Bezug auf die fachlichen Grundlagen**

Berater/innen bso verfügen über ein kohärentes Beratungsverständnis, ein breites Methodenrepertoire und Instrumente für die Qualitätsentwicklung.

### **c) In Bezug auf die persönliche Entwicklung**

Berater/innen bso sind in der Lage, ihre Denkmuster zu verändern. Sie nehmen einen persönlichen Standort bezüglich neuer Phänomene/Entwicklungen im gesellschaftlichen Umfeld ein und richten ihr berufliches Handeln entsprechend aus.

### **d) In Bezug auf ästhetische Gestaltung**

Berater/innen bso arbeiten respektvoll und anschaulich. Sie verfügen über die Fähigkeit, die Form, das Design und den Verlauf eines Beratungsprozesses nach Kriterien einer inneren Ordnung zu gestalten.



### 3. Selbst- und Sozialkompetenz

Soziale Kompetenz ist eine komplexe Eigenschaft der Persönlichkeit, die auf der Fähigkeit beruht, sich in sozialen Situationen anforderungsgemäss und effektiv zu verhalten. Sozial kompetentem Verhalten liegen psychische Regulationsmechanismen der Selbstkontrolle zugrunde. Berater/innen bso haben schwerpunktmässig folgende persönlichkeitsbezogenen Fähigkeiten:

#### **a) Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion und Selbstausdruck**

Berater/innen bso wissen um die gleichwertige Bedeutung von Fachwissen und sozialen Fähigkeiten für eine kompetente berufliche Tätigkeit. Sie haben ihre Persönlichkeit in Bezug auf intellektuelle, soziale und emotionale Bereiche geschult. Sie können das eigene Befinden und Verhalten sowie deren Wirkung nach Aussen wahrnehmen und reflektieren, kritische Feedbacks annehmen und eine der Situation angepasste Authentizität entwickeln. Sie überprüfen ihr berufliches Handeln laufend an fachlichen, ethischen und ideellen Kriterien.

#### **b) Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit**

Berater/innen bso sind konfliktfähig und mit ihrer Persönlichkeit in der Lage, Nähe und Abgrenzung flexibel zu handhaben. Dies gestattet es ihnen, ihre Kommunikation den Gegebenheiten und Bedürfnissen diverser Zielgruppen im Arbeitsfeld anzupassen und Arbeitsbeziehungen verlässlich zu gestalten.

#### **c) Rollenbewusstsein/Rollenhandeln**

Der Übernahme beruflicher Rollen durch Berater/innen ist besondere Beachtung zu schenken. Berater/innen bso können unterscheiden zwischen Person und Rolle und sind dadurch in der Lage, verschiedene Rollenaussprägungen differenziert und der Situation angepasst zu handhaben.

# Beratungsformat Coaching

## Definition

Coaching richtet sich an Einzelpersonen, Gruppen oder Teams. Sie werden nachfolgend als Coachee bezeichnet.

Coaching hat die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben und Herausforderungen, die Erweiterung des Handlungsspektrums und die persönliche Reflexion zum Ziel. Coaching setzt den Fokus auf die Person, deren Positionen, Rollen und Rollenhandeln. Die Arbeitsweise von Coaching ist, je nach Situation, aufgaben-, personen- und prozessorientiert.

## Aufgabe und Zielsetzung

Die Inhalte des Coaching orientieren sich an den Erfordernissen der Aufgabe und dem individuellen Lernbedarf des Coachee.

Coaching hat zum Ziel, die Coachees zu befähigen, für die selbstgewählten oder mit dem Auftraggeber/der Auftraggeberin verabredeten Themen gewünschte Veränderungen selbst zu entwickeln und umzusetzen. Coaching kann auch als Ziel beinhalten, die Leistung zu verbessern, zu neuen Aufgaben zu befähigen, Entscheidungen und Wandel zu steuern. Person, Haltung und Verhalten, Rolle und Funktion und deren Weiterentwicklungen werden innerhalb des Coaching gleichermaßen beachtet.

Coaching kann je nach Tätigkeitsfeld und Auftrag einerseits mehr die psychosozialen Kompetenzen des Coachee bearbeiten oder andererseits stark auf die Themenfelder der Organisationsentwicklung (Strategie, Struktur, Kultur) bezogen sein.

## Auftrag und Setting

Der bso unterscheidet zwischen dem externen, von der Organisation der/des Coachee unabhängigen Coach, und dem intern in der Organisation der/des Coachee eingebundenen Coach.

Kontraktpartner/innen im Coaching sind Arbeitgebende von Coachees, Vorgesetzte und/oder Coachees selbst.

Inhaltlich konkretisiert der Kontrakt u.a. Beratungsdauer, Beratungsziele, Methoden, Eigenleistung des Coach und des Auftraggebers/der Auftraggeberin, sowie die Form der Rückkoppelung an diese und deren möglichen Einbindung.

Im Setting des Coaching kann Training einen Teil der Beratung ausmachen.

## Arbeitsformen

### Einzel-Coaching

Mögliche Inhalte:

- > Führungscoaching
- > Beratung bei der Klärung von Rolle und Funktion
- > Vorbereitung auf die Übernahme neuer Funktionen in der Organisation
- > Auseinandersetzung mit den Anforderungen an die eigene Person und Weiterentwicklung der persönlichen Ressourcen
- > Unterstützung im Umgang mit und in der Verarbeitung von Stress- und Konfliktsituationen
- > Persönliche Entwicklungsthemen, die mit dem beruflichen Handeln direkt oder indirekt in Verbindung stehen

Als **Team- oder Gruppencoaching** werden Beratungsangebote bezeichnet, die sich an mehrere Personen richten. Sie sind meistens mit den unter Team- und Gruppensupervision beschriebenen Formaten identisch.

### Ausbildung/Qualifikation

Alle Berater/innen bso stützen sich in ihrer Beratungstätigkeit auf die vom Verband festgelegten Kernkompetenzen. Der Berufsverband bso verfügt über ein Anerkennungs- und Aufnahmereglement, das die Voraussetzungen für eine Tätigkeit im Bereich Coaching festlegt. Mitglieder, die neben Coaching noch andere Beratungsformate anbieten, verfügen über entsprechende Zusatzqualifikationen.

# Beratungsformat Supervision

## **Definition**

Supervision bietet Unterstützung an bei der Bewältigung beruflicher Aufgaben, der Reflexion beruflichen Handelns und der Weiterentwicklung der fachlichen und psychosozialen Kompetenzen. Qualitative Elemente, u.a. der transparente Umgang mit Macht und das Wahren von Unabhängigkeit gegenüber dem beruflichen Umfeld von Kund/innen, sind fester Bestandteil von Supervision.

## **Aufgabe und Zielsetzung**

Supervision setzt sich zum Ziel, Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse bei Einzelpersonen, Gruppen und Teams zu begleiten und zu optimieren. Sie arbeitet dabei auf der Wahrnehmungs-, Reflexions- und Handlungsebene. Supervision bezieht immer den Kontext der Gesamtorganisation und die Besonderheiten des Fachgebietes mit ein, in dem die Supervisand/innen tätig sind.

Die qualitative Verbesserung von Berufsarbeit gehört zu den wichtigen Zielen von Supervision. Sie bearbeitet persönliche und rollenbezogene Aspekte im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Wandel.

## **Auftrag und Setting**

Kontraktpartner/innen in der Supervision sind Einzelpersonen, Gruppen und Teams und ihre jeweiligen Auftraggebenden für Supervision. Der Kontrakt konkretisiert Beratungsdauer, Beratungsziele, die Leistungen der Supervisorin/des Supervisors und jene der Supervisand/innen.

Beim Vertragsabschluss bzw. der Klärung der jeweiligen vertraglichen Inhalte sind alle involvierten Vertragsparteien mit einzubeziehen, insbesondere Arbeitgeber/innen von Teams und organisationsinternen Gruppen und Einzelpersonen.

## **Arbeitsformen**

### **Einzelsupervision**

Das Ziel ist, die persönliche, soziale und fachliche Qualifikation von Einzelpersonen zu erweitern und zu vertiefen. Mögliche Arbeitsformen und Inhalte:

- > Persönliche Entwicklungsthemen, die mit dem beruflichen Handeln direkt oder indirekt in Verbindung stehen
- > Klärung der Beziehungsdynamik in der Arbeit mit Klient/innen, Patient/innen und Schüler/innen

- > Auseinandersetzung mit den Anforderungen an die eigene Person und Weiterentwicklung der persönlichen und fachlichen Ressourcen
- > Unterstützung im Umgang mit und in der Verarbeitung von Stress- und Konfliktsituationen
- > Beratung bei der Klärung von Rolle und Funktion
- > Vorbereitung auf die Übernahme neuer Funktionen in der Organisation

**Gruppensupervision** Gruppensupervision ist ein Angebot für Gruppen innerhalb und ausserhalb von Organisationen: Projekt- und Fachgruppen, Ausbildungs- und Lerngruppen und Gruppen von Positionsträger/innen.

Gruppensupervision unterstützt Berufsleute, Projekte in einem spezifischen Arbeitsfeld zu konzipieren, zu entwickeln und umzusetzen. Sie will auch Auszubildende und/oder Berufsanfänger/innen bei der persönlichen und praktischen Integration von Fachwissen unterstützen. Innerhalb von Organisationen begleitet Gruppensupervision Projekte oder ist ein Reflexions- und Übungsraum z.B. für Positionsträger/innen.

**Teamsupervision** Teamsupervision versteht sich als Teamentwicklung und hat das Ziel, Formen der Zusammenarbeit zu erneuern oder zu vertiefen bzw. die Arbeitsleistung im Team zu verbessern, Konfliktsituationen zu bearbeiten, Teams auf Veränderungen in der Organisation vorzubereiten und in der Umsetzungsphase zu begleiten.

**Fallsupervision** Bei der Fallsupervision steht eher ein bestimmtes Arbeitsfeld im Vordergrund und erfordert von der beratenden Person entsprechendes Feldwissen und/oder -erfahrung. Sie kann mit Einzelpersonen, Gruppen oder Teams durchgeführt werden.

**Ausbildungs- und Lehrsupervision** Bei der Ausbildungs- und Lehrsupervision stehen spezifische Lehr- oder Lernsituationen, die mit der neuen Berufsrolle oder mit dem Beratungsformat zu tun hat, im Mittelpunkt der Beratung. Sie erfordert von der beratenden Person entsprechende Fachkompetenz. Sie kann mit Einzelpersonen oder Gruppen durchgeführt werden.

### **Ausbildung/Qualifikation**

Alle Berater/innen bso stützen sich in ihrer Beratungstätigkeit auf die vom Verband festgelegten Kompetenzen. Der Berufsverband bso verfügt über ein Aufnahme- und Ausbildungsreglement, das die Voraussetzungen für eine Tätigkeit im Bereich Supervision festlegt. Mitglieder, die neben Supervision noch andere Beratungsformate anbieten, verfügen über entsprechende Zusatzqualifikationen

# Beratungsformat Organisationsberatung

## Definition

Organisationsberatung ist der Oberbegriff für sämtliche Beratungsinterventionen, die darauf abzielen, Organisationen oder Teile von ihnen zu stabilisieren, zu verändern und auf die gesetzten Ziele hin nachhaltig zu entwickeln. Qualitative Elemente, wie der transparente Umgang mit Macht und der respektvolle Umgang mit firmeneigener Kultur sind fester Bestandteil von Organisationsberatung. Organisationsberatung arbeitet – im Konzept des bso – nach den Prinzipien und Zielsetzungen der Organisationsentwicklung.

## Aufgabe und Zielsetzung

Organisationsberatung geht grundsätzlich davon aus, dass Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit einerseits und Humanisierung der Arbeitswelt andererseits sich gegenseitig bedingen.

Organisationsberatung ist bestrebt, in der Organisation sowie einzelner ihrer Teile die Selbststeuerungsfähigkeiten zu erhöhen und die Balance zwischen Stabilität und Wandel zu optimieren. Im Beratungsprozess werden die Motivation von Mitarbeitenden und die Flexibilität der Organisation bezüglich den Erfordernissen der Umwelt berücksichtigt.

Organisationsberatung setzt sich zum Ziel, die Leistungsfähigkeit der Organisation oder ihrer Teile im Hinblick auf deren Zielerreichung zu verbessern. Organisationsberatung steuert, gestaltet und begleitet Veränderungsprozesse, um so die Organisation zu befähigen mit ihrer Struktur, ihren Aufgaben und ihrer Kultur flexibel auf die Anforderungen ihres Umfeldes zu reagieren.

## Auftrag und Setting

Die Organisationsberatung arbeitet in Teilbereichen der Organisation und/oder umfassend in der Gesamtorganisation. Dabei orientiert sie sich an den Prinzipien eines geplanten, längerfristig angelegten Prozesses. Die Entwicklung der Organisation und der in ihr tätigen Menschen verlaufen parallel. Lernprozesse werden durch praktische Erfahrung und die Mitwirkung aller Betroffenen gestaltet.

Organisationsberater/innen sind entweder als externe Berater/innen im Rahmen zeitlich befristeter Aufträge tätig oder sie sind in grösseren Betrieben als interne Beratende fest angestellt. Kontraktpartner/in in der Organisationsberatung ist nach Möglichkeit die Organisationsspitze. Damit soll der für Entwicklungsprojekte nötige Freiraum gewährleistet werden. Inhaltlich konkretisiert der Kontrakt u.a. Beratungsdauer,

Beratungsziele und -methoden, Leistungen der Beratungsperson sowie die Eigenleistung der zu beratenden Organisation.

### **Arbeitsformen**

Je nach Ausgangslage, Zielsetzung und Lernkultur werden spezifische auf die einzelne Organisation zugeschnittene Designs entwickelt.

Organisationsberater/innen bso arbeiten mit dem Konzept der Organisationsentwicklung. Dieses beinhaltet u.a. eine Analyse von Ist-Zuständen, das Entwickeln von Zukunftsszenarien und darauf aufbauend das Konkretisieren von Veränderungszielen und -vorstellungen. Die notwendige Optimierung von Kooperation innerhalb der Organisation erfordert unter anderem das Begleiten von psychosozialen Prozessen, das Bearbeiten von Konflikten und das Gestalten von Informationsprozessen. Dabei wird sowohl auf betriebliche als auch auf individuelle Kompetenz fokussiert.

### **Ausbildung/Qualifikation**

Alle Berater/innen bso stützen sich in ihrer Beratungstätigkeit auf die vom Verband festgelegten Kernkompetenzen. Der Berufsverband bso verfügt über ein Anerkennungs- und Aufnahmereglement, das die Voraussetzungen für eine Tätigkeit im Bereich Organisationsberatung festlegt. Mitglieder, die neben Organisationsberatung noch andere Beratungsformate anbieten, verfügen über entsprechende Zusatzqualifikationen.

Schwarztorstrasse 22  
CH-3007 Bern

T +41 (0)31 382 44 82  
F +41 (0)31 382 44 39

[www.bso.ch](http://www.bso.ch)  
[info@bso.ch](mailto:info@bso.ch)