

## Inge Zimmer-Leifelder

### Stichwort: Supervision und Coaching\*

„Mein Coach ist Supervisor“ – heißt es auf einer Postkarte der DGSv. Wenn man die inzwischen vielfältige Literatur zu Coaching studiert oder in der derzeitigen Beratungspraxis erforscht, was Coaching und was Supervision genannt wird, stellt man fest, dass sich die beiden Begriffe nicht mehr trennscharf voneinander unterscheiden lassen, da beide Beratungsformen sich inzwischen gegenseitig beeinflusst haben. Tendenziell wird Supervision eher mit Verstehen, Reflexion, längeren Prozessen, Erweiterung von Wahrnehmungs-Bewusstseins- Handlungsmöglichkeiten, Anregen zum Nachdenken, Beziehungsarbeit, Personenentwicklung und sozialen Arbeitsfeldern verbunden, während mit Coaching eher Ressourcen- Handlungs- und Zielorientierung, kurze Prozesse, Personalentwicklung, Verhaltenstraining, Messbarkeit, Erfolg und der Wirtschaftsbereich assoziiert werden.

Die zunächst deutliche Abgrenzung der beiden Beratungsformen lässt sich auf die unterschiedlichen Entstehungsgeschichten, unterschiedliche Felder und auf unterschiedliche Ausbildungstraditionen und -standards zurückführen. Während sich Supervision im Rahmen sozialer Arbeit, Bildungsarbeit und klinischer Bezüge entwickelte und bereits eine längere Phase der Professionalisierung hinter sich hat, entstand Coaching im Bereich von Sport und Wirtschaft. Ende des 19. Jahrhunderts tauchte der Begriff Coaching erstmals im Zusammenhang des professionellen Sports (Tennis und Baseball) als Bezeichnung für Training, Begleitung, Motivation auf. In den 1950er Jahren erkannte man, dass die mentale Fitness mit ausschlaggebend für den Erfolg war. Tim Gallway (Captain für das Harvard Tennis Team) wies Ende der 1960er Jahre auf die Bedeutung der Psyche für den Erfolg hin und forderte, dass ein Coach die inneren, dem Erfolg im Weg stehenden Hindernisse abbauen müsse. Auf diesem Hintergrund gelangte 1970 Coaching in die Vorstandsetagen amerikanischer Unternehmen, um die Fähigkeiten der Unternehmensleitungen und eine Mitarbeiterorientierung zu fördern. Das sog. „Mentoring“ als besondere Form des Coaching bezeichnete dabei die Förderung vielversprechender Nachwuchskräfte durch erfahrene Manager.

In den 1990er Jahren entwickelte sich Coaching in Deutschland zu einem festen Bestandteil der Personalentwicklung für Führungskräfte, in den Formen von interner und externer Beratung. (Böning 2000) Coaching als Personalentwicklungsinstrument hat seinen Focus auf der Anpassung des Individuums an die Anforderungen der Rolle, mit dem Ziel, optimale „Funktionsträger“ zu entwickeln. (Neuberger1994) Auf diesem konzeptionellen Hintergrund grenzen sich Supervisoren und Supervisorinnen mit ihrem Beratungsverständnis deutlich ab. Und umgekehrt gibt es durchaus kritische Haltungen in Profitunternehmen gegenüber Supervision. Dabei offenbart der Widerstand gegen Supervision oft genau die Probleme, „an denen die Führungskräfte leiden: psycho- und interaktionsdynamische Faktoren als Ursache von rational strukturierten Handlungs- und Organisationskonflikten zu diagnostizieren, fällt schwer, und deshalb reagieren die Verantwortlichen dort bei einer solchen Problemformulierung eher zurückhaltend oder skeptisch“ (Weigand 2000)

---

\* Zuerst erschienen in Forum Supervision Heft 39 (2012) unter dem Titel: „Mein Coach ist Supervisor“.

Inzwischen gibt es aber zunehmend auch Coachinganfragen aus dem Wirtschaftsbereich, die durchaus die Spannung zwischen Person und Institution zulassen, die Identitäts- und Beziehungsfragen thematisieren und an rollenbezogener Reflexion interessiert sind – Anliegen also, die auch Anfragen an Supervision sein könnten, da sie sich nicht nur auf die nächsten Handlungsschritte beziehen und Gewinnoptimierung zum Ziel haben, sondern die an reflexivem Arbeiten im Umgang mit grundlegenden arbeitsbezogenen Themen und einer kritischen Aufklärung institutioneller Machtprozesse interessiert sind, die also supervisorische Kompetenz anfragen. Umgekehrt gibt es auch im Rahmen von Supervision im Nonprofitbereich, etwa bei Leitungssupervision, zunehmend Fragen, die mit Wirtschaftlichkeit und Verwaltung zu tun haben. Die Spannung zwischen Fachlichkeit und Ökonomie ist für viele soziale Institutionen ein Dauerthema, bei dem ökonomische Fragen immer mehr Bedeutung erhalten und mit denen sich Führungskräfte und Mitarbeiter auch in ihrer Supervision auseinandersetzen.

Stefan Busse (2011) beschreibt in seiner Antwort auf die DGSv-Position, die für eine Aufhebung der Unterscheidung zwischen Supervision und Coaching plädiert (DGSv 2011), die zunehmende Ökonomisierung der sozialen Arbeitswelt und den zunehmenden Bedarf an Reflexion im Profitbereich. Er weist darauf hin, dass trotz der unterschiedlichen Schwerpunkte „Gemeinwohl und Subjektbezug“ auf der einen und „ökonomische Rationalität“ auf der anderen Seite, berufliches Handeln in beiden Arbeitswelten immer wieder Spannungen und Krisen ausgesetzt wird und der Beratung bedarf, die sich letztlich mit der Frage nach guter Arbeit und gutem Leben auseinandersetzt.

Da Führungskräfte in der Wirtschaft aber Supervision oft ausschließlich mit dem sozialen Bereich und einer Nähe zu therapeutischen Maßnahmen verbinden und daher weniger attraktiv finden als einen Begriff, der Status, Fachkompetenz und Erfolg suggeriert und einen Berater, der ihnen habituell nahe steht, und da umgekehrt vielen SupervisorInnen aufgrund ihrer Berufsbiografie der Wirtschaftsbereich fremd ist, blieb es in diesem Feld auch bei solchen Beratungsanfragen weitgehend bei dem Begriff Coaching.

Definiert man Coaching im zuletzt genannten, von einem die Person vernachlässigenden Personalentwicklungsinstrument abgegrenzten Sinn, kann man es konzeptionell als eine Form der Leitungsberatung in Wirtschaftsunternehmen betrachten (Inzwischen wird der Begriff auch für die Beratung von anderen Rollenträgern benutzt). Das bedeutet für SupervisorInnen, dass ihre supervisorische Kompetenz wie in jeder anderen Leitungssupervision gefragt ist. Sie müssen neben ihrer Beratungskompetenz etwas von Leitung und Führung und entsprechenden Themen und Rollenkonflikten verstehen, über eine analytische Organisationskompetenz verfügen und einen Zugang zu dem Unternehmen haben, in dem das Coaching stattfindet. Und sie müssen sich im Beratungsprozess frei und unbeeindruckt vom Status des Supervisanden, der Supervisandin fühlen, bzw. diese innere Freiheit immer wieder reflexiv herstellen. Dies gilt auch für andere Formen der Leitungssupervision. Manche Autoren empfehlen für den Wirtschaftsbereich, sich im Vorfeld der Übernahme von Coachingprozessen mit Managern mit modernen Managementtheorien aus der Betriebswirtschaftslehre und mit Arbeits- und Organisationspsychologie (Rosenstil/Regnet/Dornsch 1999) auseinander zu setzen.

Auf jeden Fall sollte die im aufklärerischen Sinne gemeinte Beratung von Führungskräften in Wirtschaftsunternehmen für Supervisoren und Supervisorinnen nicht am Namen scheitern, da sie durch ihre gründliche Ausbildung die besten Voraussetzungen für

reflexives Coaching mitbringen. Geklärt werden muss im Vorfeld eines Auftrags allerdings das konzeptionelle Verständnis dessen, was man selbst unter dem angebotenen Coaching versteht und was erwartet wird.

Diese, SupervisorInnen empfohlene, den Unterschied vernachlässigende Reaktion auf Aufträge für Supervision und Coaching erleichtert den pragmatischen Umgang mit Beratungsanfragen aus unterschiedlichen Feldern und gewinnt ihre Legitimation durch die Qualität der Beratung. Stefan Busse (ebd.) weist aber berechtigt darauf hin, dass trotz der Annäherung der Arbeitswelten und damit auch der Beratungsformen offene Fragen bleiben, die der Reflexion bedürfen: Etwa die Frage nach dem zukünftigen Namen, nach der Bedeutung der unterschiedlichen Länge und damit Qualität der Coaching- und der Supervisionsausbildungen und den Preisunterschieden, die dem Zeitaufwand entgegengesetzt sind, die Frage der Abgrenzung von dem inflationären Gebrauch des Coachingbegriffs, um nicht an Seriosität zu verlieren, die Frage, ob Coachingausbildungen auch DGSv-zertifiziert werden, wenn das Interesse daran formuliert wird

Es kann also durchaus lohnend sein, sich als Supervisor und Supervisorin für Coachinganfragen, die interessant klingen und supervisorische Kompetenz erfordern, zuständig zu erklären und somit den Namensunterschied der Beratungsformen zu vernachlässigen, aber gleichzeitig zu bedenken, dass die Diskussion der Frage, was gutes Coaching und was gute Supervision ist, im Rahmen einer Professionalisierungsdebatte nach wie vor ihre Berechtigung hat.

### **Literatur**

Böning, R.(2000): Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstruments. In: Rauen, C. (Hrsg.): Handbuch Coaching, Göttingen.

Busse, S. (2011): Das unerklärliche Ende eines erklärlichen Unterschieds. In: journal supervision, Heft 4.

DGSv-Vorstand (2011): Das Ende eines unerklärlichen Unterschieds. In: journal supervision, Heft 3.

Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung. Stuttgart.

Weigand, W. (2000): Leitungsberatung. In: Handbuch der Supervision, Band 2, Berlin.

Rosenstil, L./Regnet, E./Domsch, M. (1999): Führung von Mitarbeitern. 3.Auflage, Stuttgart.