

## BRÜCKEN ZUM MARKT

*Marcella Schlotterbeck*

### **Gesellschaftlicher Wandel – welche Auswirkungen ergeben sich für die Supervision? Von SupervisorInnen beobachtete Veränderungstendenzen in der Supervision**

Zusammenfassung: Ausgehend von den aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen werden Auswirkungen auf die Supervision empirisch untersucht. Dazu wurde im Frühjahr 2007 im Rahmen einer Kolloquiumsarbeit beim fis<sup>1</sup> eine schriftliche Befragung von zertifizierten SupervisorInnen durchgeführt. Der Fragebogen enthielt neben statistischen Nachfragen zu Geschlecht, Dauer der Supervisionstätigkeit, Ausbildungshintergrund und den Arbeitsfeldern mehrere offene Fragen nach beobachteten Veränderungen bezogen auf die Supervisionsanliegen, die Nachfrage nach den unterschiedlichen Supervisionssettings, Vorstellungen der Supervisanden bzgl. Sitzungs- und Prozessdauer, die Honorarverhandlungen, die Reflexionsfähigkeit und -bereitschaft der Supervisanden und die Frage nach den größten Herausforderungen unserer Zeit für SupervisorInnen. Die Ergebnisse werden im folgenden Beitrag zusammengefasst.

#### **Einleitung**

Im Zuge der Globalisierung führen Veränderungen der nationalen und internationalen Marktbedingungen zu zunehmendem Wettbewerb. Das bewirkt einen Kostendruck in allen Wirtschaftsfeldern, der auf der Produktionsseite zur angestregten Suche nach Effizienzvorteilen führt. Auch der sogenannte „Non-Profit“-Bereich bekommt die Auswirkungen zu spüren. Wenn die Mittel knapp werden, wird die Finanzierung schwieriger und die demografische Entwicklung verstärkt dieses Problem. Die Zeiten ändern sich. Ehemals bewährte langjährige Traditionen werden in Frage gestellt, die Linearität des Berufslebens schwindet. Die Erwerbsarbeit als Identitätsgrundlage wird zunehmend brüchig (Keupp 2002). Während die Kontinuitäten in früheren Lebensläufen vorgegeben, nicht groß hinterfragt und letztendlich selbst Sinn stiftend waren, muss diese Aufgabe mehr und mehr eigenverantwortlich, individuell bewältigt werden. Heute ist nahezu alles möglich, flexible Arbeitszeitmodelle, neue Geschäftsideen, neue Finanzierungsmodelle etc. Produk-

<sup>1</sup> Die komplette Arbeit ist im Internet zu finden: <http://www.dgsv.de/wissenschaftliche-arbeiten.php> (25.1.2008).

tionsprozesse werden weiter spezialisiert, differenziert und sind hoch technisiert. Die wachsende Komplexität ist kaum mehr zu überblicken. Bei stetiger Erweiterung des Gestaltungsspielraumes ist Autonomie gefragt wie nie zuvor.

Damit einher geht der Verlust von bisherigen Orientierungen. Wo Menschen früher über mehrere Generationen beim gleichen Unternehmen arbeiteten, müssen sie sich heute flexibel zeigen, sowohl was den Standort, die Tätigkeit als auch die Arbeitszeit anbetrifft. Organisationen, die sich in der Vergangenheit einer sicheren Nachfrage erfreuten, müssen heute aktiv akquirieren und sich mit der Konkurrenz messen. Die vom Wandel betroffenen Arbeitnehmer werden mit Umstrukturierungen, Entlassungen, Lohninbußen etc. konfrontiert, die Unternehmer mit Dumpingangeboten und Insolvenzen. Diese Themen schaffen einen existenziellen Handlungsdruck und erfordern konkrete Lösungen.

Die gesellschaftlichen Entwicklungen haben eine allgemeine Tendenz zur Individualisierung. Umso mehr wird das Überprüfen, Überdenken des eigenen Tuns für die erfolgreiche Bewältigung des Alltags notwendig. Gleichzeitig hat sich das Tempo unserer Zeit extrem beschleunigt. Zwar verfügen die Menschen über so viel Freizeit wie selten zuvor, aber durch das enorme Angebot an Gestaltungsmöglichkeiten wird das Innehalten und Nachdenken oft zugunsten pragmatischer Handlungsorientierung vernachlässigt. Das Nachdenken über das eigene Tun und Handeln stellt dieses eben auch in Frage. Das ist aber eine wichtige Voraussetzung, um richtige Entscheidungen zu treffen und Qualität zu sichern. Nicht selten bedarf es erst einer Krisensituation, um die Notwendigkeit von Reflexion zu erkennen, aber dann wird dringend schnelle Hilfe gefragt. Krisen infolge von Arbeitsplatzunsicherheit, Umstrukturierungen etc. sind derzeit im Berufsalltag an der Tagesordnung.

So liegt die Hypothese nahe, dass die Nachfrage nach Supervision infolge des großen Reflexionsbedarfs steigen wird. Gleichzeitig werden sich die individuellen und gesellschaftlichen Themen in der Supervision bemerkbar machen. So ist anzunehmen, dass folgende Fragen an Bedeutung zunehmen:

- Identitäts-, Sinn- und Orientierungsfragen auf der individuellen Ebene
- Handlungsorientierte Fragen auf allen Ebenen
- Kooperations- und Kommunikationsthemen auf der Team- und Organisations-ebene
- Führungs- und Managementfragen.

Zur Überprüfung dieser Hypothesen habe ich im Frühjahr 2007 eine schriftliche Befragung von ausgebildeten SupervisorInnen durchgeführt. Per E-Mail wurde an über 500 DGsv-Mitglieder, die ich nach dem Zufallsprinzip aus der DGsv-Beraterinnen-Datenbank entnommen habe, ein Fragebogen verschickt. In äußerst kurzer Zeit (zwei Wochen Rücklaufdauer) antworteten 78 SupervisorInnen. Ihnen möchte ich auf diesem Wege noch einmal ausdrücklich für die engagierte Mitarbeit danken.

Bei der Auswertung der überwiegend offenen Fragen wurden die jeweiligen Antworten thematisch gebündelt und gemäß der Häufigkeit der Übereinstimmungen sortiert und ausgezählt. So konnte eine Rangfolge der Aussagen und damit Tendenzen bestimmt werden. Die Befragung soll einen Einblick in die SupervisorInnenwelt öffnen. Eine Stichprobe kann immer nur einen Teil der Wahrheit wiedergeben und vermag nicht ein objektiv „richtiges“ Bild der Supervisionszene zu zeichnen. Dieser Anspruch wird auch nicht erhoben. Vielmehr sollen subjektive Erfahrungen der SupervisorInnen wiedergegeben werden. Die Datengrundlage von 78 SupervisorInnen ist allerdings eine durchaus aussagekräftige Anzahl – vor allem im Hinblick auf die Praxiserfahrung der TeilnehmerInnen.

Den Aussagen liegen über 1 150 Praxisjahre Supervisionserfahrung zugrunde, d.h., die SupervisorInnen sind im Durchschnitt rund 15 Jahre im Geschäft. Es ist ja bekannt, dass Supervision hauptsächlich im sozialen Bereich angesiedelt ist, trotzdem war die Auswertung der Ausbildungshintergründe und Arbeitsfelder der an der Befragung teilnehmenden SupervisorInnen in ihrer Eindeutigkeit interessant. 95 Prozent der BefragungsteilnehmerInnen haben ein humanwissenschaftliches Studium abgeschlossen. Das bedeutet, sie sind Pädagogen oder Sozialpädagogen, Sozialarbeiter, Pflegekräfte (zusammen 64 Prozent) bzw. Psychologen, Theologen und Soziologen (zusammen 29 Prozent). Lediglich 5 Prozent der SupervisorInnen sind Betriebswirte oder Ingenieure. Dies spiegelt sich auch in den Arbeitsfeldern wider, in denen sie als SupervisorInnen tätig sind. Für die Einschätzung der Ergebnisse der Befragung ist das deshalb wichtig zu wissen, weil sich die Antworten entsprechend auf die Supervisionstätigkeit in diesen Feldern bezieht. Das heißt, die beschriebenen Beobachtungen stammen überwiegend aus dem sozialen Bereich.

### Arbeitsfelder und Settings

71 Prozent der antwortenden SupervisorInnen arbeiten ausschließlich im Non-Profit-Bereich. Dazu zählen soziale Einrichtungen wie Kinder- und Jugendeinrichtungen, Psychiatrie, Altenheime, Hospize, Schulen, Bildungsträger, Behinderteneinrichtungen oder der Gesundheitsbereich sowie die öffentliche Verwaltung. 24 Prozent geben an, dass sie zusätzlich Supervision in der Wirtschaft anbieten. Lediglich 5 Prozent arbeiten ausschließlich in der Wirtschaft. Dabei haben sich die Arbeitsfelder in den letzten Jahren nicht wesentlich verändert. 44 Prozent der SupervisorInnen stellen überhaupt keine Änderung fest. Bei vielen haben sich die Arbeitsfelder im Laufe ihrer SupervisorInnentätigkeit insgesamt ausgeweitet. Dies weist auf ganz normale Etablierungsprozesse hin. Daneben gibt es einzelne Aussagen, dass der Bereich Altenpflege, Pflege und Kindergarten wegen Geldmangel abnehme, und wieder andere Aussagen, wonach der Wirtschaftsbereich oder auch

die Nachfrage nach Coaching zunehme. Insgesamt erscheinen die Arbeitsfelder somit keinen gravierenden Änderungen zu unterliegen.

Ganz anders sehen die Veränderungen in der Nachfrage nach den verschiedenen Supervisionssettings aus. Hier zeigt sich den Antworten zufolge ein Trend in Richtung einer verstärkten Nachfrage nach Teamsupervision wie auch nach Einzelsupervision, während die Nachfrage nach Gruppensupervision anscheinend gesunken ist. Die zunehmende Nachfrage nach Teamsupervision wird von den SupervisorInnen damit erklärt, dass drängende Probleme und Konflikte Anlass dafür bieten und dass die Anforderungen an Kooperation und Kommunikation gestiegen sind. Teamsupervision würde auch durch die Träger angeordnet und finanziert oder als Organisationsentwicklungsinstrument eingesetzt. Es wird jedoch auch von wenigen SupervisorInnen erlebt, dass Teamsupervision zugunsten von Teamentwicklungsmaßnahmen oder Qualitätsmanagementprozessen eingestellt wird. Die gestiegene Nachfrage nach Einzelsupervision wird dadurch begründet, dass ein geschützter Raum nachgefragt wird, in dem man sich nicht von KollegInnen in die Karten schauen lassen muss, aber auch dadurch, dass sich Coaching etabliert habe. Die Nachfrage steige auch dadurch, dass es einen größeren Handlungsbedarf gäbe durch die gestiegene Arbeitsbelastung und den gestiegenen Leistungs- und Zeitdruck sowie durch die Individualisierung von beruflichen Fragen und Risiken. Ein kleinerer Anteil an SupervisorInnen beobachtet auch bei der Einzelsupervision eine gesunkene Nachfrage, was hier darauf zurückgeführt wird, dass diese nicht mehr vom Träger bezahlt würde bzw. dass generell weniger Geld zur Verfügung stünde.

Bei der Gruppensupervision wird die zurückgegangene Nachfrage damit erklärt, dass die Gruppe heute keine Lernform mehr sei oder dass es keine Interessenten gäbe. Gruppensupervision gäbe es hauptsächlich nur noch ausbildungsbegleitend und würde für die Supervisanden zu viel Zeit in Anspruch nehmen. Einige wenige Supervisoren organisieren allerdings auch selbst ein Gruppenangebot und erleben eine zunehmende Nachfrage nach Gruppensupervision. Ob die Nachfrage nach Supervision absolut steigt, lässt sich anhand dieser Beobachtungen nur vermuten, jedoch nicht nachweisen, da keine Referenzgrößen erhoben und die jeweilige Entwicklung untersucht wurden.

Während sich die Dauer der Sitzungen allgemein wenig verändert hat, gibt es den Aussagen zufolge eine eindeutige Tendenz zu kürzeren Prozessdauern oder größeren Zeitabständen zwischen den Sitzungen. Heute würden vielfach kurze Prozesse mit drei bis fünf Sitzungen nachgefragt und generell nur noch maximal zehn Sitzungen vereinbart werden können. Einige SupervisorInnen meinen allerdings auch, dass Verlängerungen verhandelt werden könnten, sodass der resultierende Gesamtumfang der Prozesse wieder gleich bleibe. Eine Supervisorin betont auch, dass hier die eigene Klarheit ausschlaggebend für das Verhandlungsergebnis sei.

Beim Thema Honorarverhandlungen äußern sich knapp die Hälfte der SupervisorInnen dahingehend, dass keine Veränderungen zu erkennen seien. Auch hier sind einige SupervisorInnen der Meinung, dass ihre eigene Position für das Ergebnis ausschlaggebend sei. Die anderen sehen vielfach einen härter umkämpften Markt. Es stehe von Trägerseite oftmals weniger Geld zur Verfügung. Es würden feste Budgets festgelegt, wodurch die Verhandlungen um die Anzahl der Sitzungen kreisen. Die SupervisorInnen beklagen teilweise Billiganbieter (z. B. 60 € für Teamsupervision) oder Nebenberufler, die nicht umsatzsteuerpflichtig sind und dadurch günstigere Sätze anbieten können. Generell seien mehr Anbieter auf dem Markt, wodurch der Verhandlungsspielraum kleiner würde.

### Supervisionsinhalte und Reflexionsbereitschaft

Neben diesen „äußerlichen“ Veränderungen gibt es inhaltliche Veränderungen in der Supervision. Bei den Supervisionsanliegen gibt es offensichtlich deutliche Unterschiede von früher zu heute. Über drei Viertel der Antworten weisen auf mehr oder weniger gravierende Veränderungen hin. So war es früher im Vergleich zu heute den Aussagen zufolge offensichtlich üblicher, Supervision als Berufsstandard zu definieren und längerfristige oder regelmäßige Reflexionsprozesse zu haben. Dabei gab es ein größeres Interesse an Fallarbeit, die Beziehungspflege und -reflexion stand im Vordergrund und das Interesse an Selbsterfahrung von Seiten der Supervisanden war größer. Lediglich 16 SupervisorInnen konnten keine Unterschiede entdecken. Dabei handelt es sich allerdings bis auf zwei Ausnahmen um SupervisorInnen mit einer Praxiserfahrung von weniger als elf Jahren.

Dagegen würde Supervision heute häufig als Krisenintervention zur Katastrophenbewältigung bei aktuellen Konflikten nachgefragt. Vielfach sei Burn-out, Stress, erhöhter Arbeitsdruck der Anlass zur Supervision. Außerdem gäbe es verstärkt Handlungsbedarf durch den organisatorischen Wandel. Dieser mache sich durch Umstrukturierung von Arbeitsfeldern, Veränderungsprozesse, Reorganisation etc. bemerkbar. Zudem gäbe es heute eine erhöhte Angst vor Arbeitsplatzverlust infolge von unsicheren Arbeitsbedingungen, offenen Arbeitsverträgen oder drohenden Schließungen von Einrichtungen. Dadurch ständen Fragen der Existenzsicherung im Vordergrund. Gleichzeitig tauche verstärkt der Wunsch nach schnellen Lösungen auf. Es würde verstärkt Kurzsupervision bzw. zeitlich begrenzte Prozesse gefordert. Die Anliegen seien grundsätzlich stärker zielorientiert, mit fokussierten sehr konkreten Anliegen und gleichzeitig sehr handlungsbezogen. Auch würde das Thema knappe Ressourcen bzw. finanzielle Zwänge oft als Anliegen formuliert. Schließlich gäbe es häufigere Anfragen von Entscheidungsträgern und Führungskräften bzw. insgesamt mehr Nachfrage nach Coaching.

Während sich die Inhalte in der Supervision verschieben, scheint die Reflexi-

onsfähigkeit und -bereitschaft der Supervisanden verhältnismäßig weniger beeinflusst. Über die Hälfte der SupervisorInnen geben zumindest an, dass sie überhaupt keine Veränderung in der Reflexionsfähigkeit und -bereitschaft der Supervisanden gegenüber früher wahrnehmen. Einige davon sehen diesbezüglich eher einen Zusammenhang zum Arbeitsfeld, Bildungsstand und beruflichen Selbstverständnis der Supervisanden. Es gibt aber auch Stimmen, die eine reduzierte Reflexionsfähigkeit der Supervisanden wahrnehmen. Es gäbe weniger Bereitschaft, sich tiefer einzulassen und die eigenen persönlichen Hintergründe einzubeziehen. Entlastung im Alltag, Lösung von fachlichen und wirtschaftlichen Problemen ständen so im Vordergrund, dass die Reflexionsarbeit nicht mehr so umfassend und dadurch eingengt wäre. Es würde von Supervisandenseite eher Beratung als Selbstreflexion erwartet. Einige SupervisorInnen meinen auch, dass die aktuellen Rahmenbedingungen wie hoher Zeitdruck, weniger Geld und höherer Arbeitsdruck für Supervision unpassend seien. Einige SupervisorInnen beobachten jedoch auch eine gestiegene Reflexionsbereitschaft und -fähigkeit. Dies wird damit begründet, dass durch den gestiegenen Arbeitsdruck die Motivation zur Reflexion höher sei. Aber auch dadurch, dass Supervisanden infolge bereits durchgeführter Prozesse reflexionserfahrener seien und dadurch, dass diejenigen, die Supervision nachfragen, selbstverantwortlicher, teilweise qualifizierter, aber auch zielstrebigere seien.

### Herausforderungen für SupervisorInnen

Besonders ausführlich antworteten die BefragungsteilnehmerInnen auf die Frage nach den größten Herausforderungen unserer Zeit für SupervisorInnen. 75 TeilnehmerInnen nahmen Stellung. Nach der Häufigkeit der Nennungen ist eine Rangfolge an Themen zu erkennen. An erster Stelle steht die Vermarktung der Supervision an sich. Viele SupervisorInnen stellen sich die Frage, wie sie an Aufträge kommen, wie sie sich gegenüber der wachsenden Konkurrenz an Beratungsangeboten positionieren können, oder schlicht, wie sie als Supervisoren überleben können. Dabei werden bereits Lösungsmöglichkeiten angedacht. So meinen einige SupervisorInnen, dass das eigene Berufsbild in Bewegung gehalten werden solle im Sinne von Offenheit gegenüber Neuerungen oder Öffnung in Richtung Organisationsberatung oder Konfliktklärung. Andere fordern mehr Denken in Fragestellungen der Nachfrager. Wieder andere schlagen eine Vernetzung von SupervisorInnen zu Praxisgemeinschaften mit unterschiedlichen Aus- und Weiterbildungsschwerpunkten vor.

Die am zweithäufigsten genannte Herausforderung sehen die SupervisorInnen in der wachsenden Schnelligkeit unserer Zeit und dem dadurch entstehende Druck – sowohl was die Supervisoren als auch die Supervisanden anbetrifft. Supervision stehe als Gegenpol gegen den vorherrschenden Aktionismus und die wachsende

Nachfrage nach schnellen Lösungen. Aber auch die SupervisorInnen an sich müssten sich mit dem Thema: „Weniger ist mehr!“ auseinandersetzen. Es wäre schwer, Supervision auf fachlich hohem Niveau anzubieten, wenn gleichzeitig der Wunsch nach schnellen Lösungen und ein Effektivitätsdruck herrsche.

Auf dem dritten Rang der Herausforderungen wurde das Verhältnis der Supervision zu den Organisationen bzw. den Auftraggebern genannt. Hier wurde mehrfach die besondere Bedeutung des Dreieckskontraktes genannt. Auch wurde eine intensivere Kommunikation mit der Leitungs- bzw. Auftraggeberebene empfohlen. Es würde nicht immer gelingen, die Erkenntnisse aus der Supervision in den institutionellen Alltag zu übertragen, auch sei das Interesse der übergeordneten Hierarchieebenen an den Supervisionsergebnissen oftmals gering. Als SupervisorIn wäre die Bewahrung der neutralen dritten Position eine Herausforderung.

An vierter Stelle wurden die veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen angesprochen. Durch die reduzierten Budgets resultierten kürzere Prozesse, wobei gleichzeitig mehr zielgerichtetes Arbeiten gefragt sei. Die Überprüfung der Ökonomie und Effektivität in der sozialen Arbeit ginge zum Teil auf Kosten der Qualität. Es wurde auch die Dominanz der Marktorientierung und Wirtschaftlichkeit beklagt.

Einige SupervisorInnen sehen in den wachsenden Anforderungen an ihre Kompetenzen eine große Herausforderung. Es würde ein sehr umfangreiches fundiertes Wissen, sowohl was die Feldkompetenz anbelangt als auch psychologisch, organisationssoziologisch und methodisch verlangt. Dabei wäre es nicht gerade leicht, die richtigen Schwerpunkte zu setzen. Eine SupervisorIn meint auch, dass immer mehr schlecht ausgebildete und unreife SupervisorInnen auf dem Markt auftauchen.

Eine weitere Herausforderung sehen einige SupervisorInnen darin, in der heutigen Zeit den eigenen Standpunkt zu halten. Die eigene Freiheit zu bewahren, unabhängig zu bleiben, eine eigene Haltung zu haben, das wäre für die supervisorische Arbeit wichtig, aber eben auch die Kunst.

Daneben seien die gesellschaftlichen Entwicklungen eine Herausforderung. Die Arbeitsmarktsituation, der demografische Wandel, die Situation älterer Arbeitnehmer etc. wären vor allem für die Supervisanden mit großer Unsicherheit und Angst besetzt. Supervisoren müssten in gesellschaftspolitischer Hinsicht wach bleiben. Gleichzeitig wird die Qualität der SupervisorInnenausbildung diskutiert. Nehmen die Ausbildung die aktuellen Veränderung auf? Eine Supervisorin beklagt die schlechte Qualität der Ausbildung, eine andere meint, dass die SupervisorInnenausbildung im Gegensatz zu schnellen Coachingausbildungen eine besonders hochwertige Qualität habe. Jedoch sollte auch in der SupervisorInnenausbildung mehr Methodik und wichtige Tools vermittelt werden. Zu diesem Thema passt auch die Herausforderung an die SupervisorInnen im Hinblick auf die existierende Methodenvielfalt, die von einigen SupervisorInnen thematisiert wird. Ei-

nige SupervisorInnen meinen, die starren Grenzen zwischen den unterschiedlichen Schulen sollten aufgeweicht werden und stattdessen integrative Supervisionskonzepte entwickelt werden.

Schließlich gibt es noch Stimmen, die in der Erweiterung der Reflexionsfähigkeit der Supervisanden eine große Herausforderung sehen. Auch wird Burn-out und zunehmende Frustration bei den Supervisanden als herausfordernd erlebt.

## Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der Befragung zeigen deutlich, dass sich Themen unserer Zeit in der Supervision spiegeln. Das zeigt sich nicht nur in den Supervisionsanliegen, sondern auch in den Kontraktverhandlungen und der Marktposition der Supervision an sich. Die Befragungsergebnisse geben einen Einblick in die Veränderungen vor allem im sozialen Bereich. Hier scheint eine marktorientierte Entwicklung zu den gleichen Themen zu führen, wie sie in der Wirtschaft seit längerem vorherrschen. So ist die Betonung existenzieller Fragen, wie die Positionierung am Markt oder Kundengewinnung, Verhandlungen um das Honorar wie auch ganz konkrete, zielgerichtete Anliegen im Profit-Bereich selbstverständlich. Gleichzeitig korrespondieren die Veränderungen mit dem allgemeinen Zeitgeist, der sich in kurzen Prozessen, schnellen Lösungen und teilweise auch Oberflächlichkeit zeigt. Supervision als Beratungsmethode zur Reflexion beruflicher Anliegen arbeitet mit Verlangsamung, Ergebnisoffenheit und gründlicher Analyse. Diese Merkmale scheinen auf den ersten Blick nicht dem Trend der Zeit zu entsprechen. Die Supervisanden suchen in erster Linie eine Lösung ihrer Probleme und nicht Reflexion an sich, dazu müssten sie ja bereits reflektiert haben (Weigand 2006). Die aktuellen Probleme bedürfen jedoch tatsächlich zuerst der Reflexion, bevor die Handlungsebene helfen kann. Diesen Zusammenhang muss man erleben, um den eigentlichen Wert der Reflexion zu erkennen.

Dazu kommt, dass oftmals Fragestellungen im Vordergrund stehen, die Organisation, Kooperation und Führung betreffen. Das sind jedoch auch klassische Anliegen der Organisationsentwicklung, sodass es vermehrt zu Überschneidungen der verschiedenen Beratungsangebote kommt. Aber kann Supervision z. B. auch Organisationsberatung sein? Hier scheint sich die Szene nicht einig zu sein. Während offensichtlich viele SupervisorInnen diese Nachfrage bedienen, was auch in einigen Antworten der BefragungsteilnehmerInnen deutlich wurde, grenzen sich andere vehement davon ab (z. B. Gröning 2007). Zudem sind die Beratungsanliegen zunehmend weniger an das spezifische Arbeitsfeld gebunden, sodass insgesamt neue Beratungsformen in Betracht kommen. So hat Coaching mittlerweile in allen Branchen außerhalb des Sozialbereichs den Anteil gegenüber Supervision überholt. Und das, obwohl Coaching konzeptionell gegenüber der Supervision

keine wesentlichen Neuerungen bietet (Kühl 2005). Aber auch im Sozialbereich steigt die Nachfrage nach Coaching, und sogar von den SupervisorInnen selbst wird die Supervision von Führungskräften als Coaching betitelt. Diese Semantik suggeriert möglicherweise eine zumindest hierarchische Aufwertung von Coaching gegenüber Supervision. Der gesellschaftlichen Entwicklung entsprechend sind somit immer weniger Grenzziehungen möglich. Damit wird jedoch auch deutlich, dass Supervision einer zunehmenden Konkurrenz an Beratungsangeboten ausgesetzt ist.

Die Anfragen nach kurzen Supervisionsprozessen oder unrealistischen Auftragsanliegen sind ein Zeichen unserer Zeit. Gleichzeitig drückt sich hier ein großer Problemdruck aus. Wie diese Probleme zu lösen sind, liegt in der Aufgabe der BeraterInnen. Das beinhaltet eben auch die angewandte Methodik. Sofern hier Reflexion erforderlich und hilfreich ist, wird diese Methodik selbstverständlich akzeptiert werden. Letzten Endes verschwinden die tatsächliche Beratungsmethode, die Ausgestaltung und der Inhalt unter dem Siegel der Vertraulichkeit und Intimität der Beratungsbeziehung. Die Qualität der Beratung hängt also letztendlich von der erfolgreichen Gestaltung dieser Beratungsbeziehung ab. Erfolgskriterien, die objektiv beobachtbar sind, sind dann Umfang und Entwicklung der Nachfrage, Marktanteil des jeweiligen Beratungsformates, Bekanntheitsgrad unter den potenziellen Nachfragern, Zufriedenheitsgrad der Supervisanden etc. Hier besteht noch erheblicher Forschungsbedarf. Die SupervisorInnen sollten sich diesen Fragen stellen, auch im Hinblick auf die Diskussionen über den Unterschied zwischen Supervision und Coaching. Vor allem im Wirtschaftssektor gibt es eine zunehmende Nachfrage nach professionellen Reflexionsangeboten, der Möglichkeit, dem hektischen Alltag mit gedanklichem Abstand zu begegnen, um den Überblick zu bewahren. Tatsächlich ist hier nur der Begriff Coaching etabliert. Dabei gibt es die Unterscheidung zwischen Supervision und Coaching nicht, da Supervision hier überwiegend als Coaching verkauft wurde. Aber es tauchen auch vermehrt kontinuierliche Gruppensupervisionsprozesse in der Industrie auf, die beim Namen Supervision genannt werden (z.B. Fa. Robert Bosch GmbH). Das macht deutlich, dass der Supervisionsmarkt nach wie vor großes Potenzial birgt. Es zeigt aber auch, dass das Angebot für die potenziellen Supervisanden verständlich kommuniziert und vermarktet werden muss, wenn es gegenüber der Konkurrenz Bestand haben soll.

## Literatur

- Gröning, K. (2007): Supervision zwischen traditionellen Institutionen und modernen Zeiten. In: Forum Supervision, Heft 30.
- Keupp, H. (2002): Identitätsbildung in der Netzwerkgesellschaft: Welche Ressourcen werden benötigt und wie können sie gefördert werden? In: Bindungsstörungen und Entwicklungschancen, hg. von Finger-Trescher/Krebs. Gießen.
- Kühl, St. (2005): Das Scharlatanerieproblem – Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühungen. Köln.
- Weigand, W. (2006): Neue Herausforderungen an die Profession Supervision. In: Supervision 1.2006.

Anschrift der Verfasserin: Marcella Schlotterbeck, Bruckäckerweg 3, 72770 Reutlingen,