

- Klessmann, M. (2010): Pastoralpsychologische Supervision – was ist das und was bringt sie? In: Supervision Heft 3, S. 37-42.
- Klessmann, M./Lammert, K. (Hg.) (2007): Das Kreuz mit dem Beruf. Supervision in Kirche und Diakonie.
- Möller, H. (2003): Was ist gute Supervision? Grundlagen – Merkmale – Methoden. Zweite Auflage, Stuttgart.
- Schreyögg, A. (2010): Supervision. Ein integratives Modell. 5., erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Schreyögg, A. (2000): Supervision aus der Sicht eines Coachs. In: van Kessel, L./Fellermann, J. (Hg.): Supervision und Coaching in europäischer Perspektive. Beiträge der ANSE-Konferenz 2000. Köln, S. 40-44.

Anschrift des Autors:

Dr. Frank Austermann, Vehrels 39, 28259 Bremen

## Stichworte zur Supervision

*Inge Zimmer-Leinfelder*

### „Mein Coach ist Supervisor“ – Gedanken zu Supervision und Coaching<sup>1</sup>

„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.

<sup>1</sup> Der Text wurde in weiten Teilen dem Kapitel „Praxis der Supervision“ (I. Zimmer-Leinfelder, 2010), in Studienbrief „Supervision und ihre Methoden“ (G. Wittenberger und I. Zimmer-Leinfelder, Universität Bielefeld und Fortbildungsinstitut für Supervision, 2010) entnommen und ergänzend überarbeitet.

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. (Neuberger 1994) 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)

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 Wirtschaftsbe-

reich 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 Supervisorin 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 Personalentwicklungsinstrumentes. 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.

## Randbemerkungen

### Konzernokratie

Eigentlich wollte ich zuerst über Institutionen, dann erst über Konzerne schreiben, denn die letztgenannten bilden sich aus ersteren. Aus der Sicht der Konzerne selbst ist ihr nahezu unbegrenztes Wachstum logisch, denn Wachstum gehöre zum Wirtschaften wie zur Kuh das Gras. Dieses Wachstum wird erreicht durch vermehrte Produktion unabhängig vom Bedarf und durch Schlucken von Konkurrenz, entweder um deren Produktionsmittel selbst zu nutzen oder um sie zu zerstören, was mehr oder weniger, je nach wirtschaftlicher Lage, auf das selbe hinaus läuft. Eine die Monopolisierung begrenzende Kartellbehörde funktioniert nur unzureichend, weil diese selbst an den immer wieder beschworenen Wachstumskatechismus glaubt und sich der Illusion hingibt, geheime Preisabsprachen verhindern oder bestrafen zu wollen. Das Erste grenzt an Ohnmacht und wird durch das Zweite, eine Allmachtsfantasie, ersetzt.

Nebenbei bemerkt: Je mehr die Politik an Einfluss an die Konzerne und deren Lobbyisten abgibt, umso mehr neigen Politiker dazu, die Bürger zu gängeln und auszubeuten. Konzerne sind nahezu unkontrollierbar. Transparenz existiert, wenn überhaupt, nur dort, wo sie legitimerweise eingefordert werden darf und nur so viel, wie nicht zu vermeiden ist. Stellen Sie es sich so vor, dass es, ähnlich wie in Diktaturen, ein geheimes System hinter dem offiziellen gibt.

Leitende Mitarbeiter – ich wähle bewusst die männliche Form und nehme an, das stört in diesem Fall nicht – sind natürlich weit davon entfernt, ihr Handeln zu reflektieren. Das haben sie auch gar nicht nötig, denn sie schaffen Realitäten, d.h., sie glauben bestimmen zu können, was wirklich ist und was in den Bereich der Fantasie gehört. Ein leitender Marketingmitarbeiter eines führenden deutschen Automobilkonzerns hielt bei einem Supervisionskongress einen Vortrag über einen Coachingprozess in seinem Unternehmen und führte bittere Klage darüber, dass die Coaches sich nicht an die Zielvorgaben gehalten hatten. U.a. hatten sie die Stadt, in dem sich der Konzern befindet, beim Namen genannt, was streng untersagt war. Der ‚Fehler‘ dieser Coaches hatte darin bestanden, dass sie ein Reflexionsangebot unterbreitet hatten, also ein Angebot zum Verständnis der Realität. An dieser Stelle des Vortrags konnte der leitende Mitarbeiter seine Empörung über ein solches Vergehen noch immer kaum unter Kontrolle halten. Diese Intervention der Coaches hatte natürlich ihren Hinauswurf zur Folge.

Je größer ein Konzern, um so ausbeuterischer kann er seinen Mitarbeiterinnen gegenüber handeln, denn er hat das Drohmittel von Massenentlassungen immer parat. Die Arbeitnehmervertretung wird zum Kungeln animiert oder mit allen Mitteln bekämpft. Die Arbeiter/innen werden systematisch strukturell entsolidarisiert und total kontrolliert. So stehen Fließbandarbeiter/innen nur begrenzte Zeiten fürs