

**Heft 44**  
**November 2014**  
**22. Jahrgang**

# FORUM

*Supervision*

## **Neue Normalitäten**

**Jürgen Link**

**Ludwig Pongratz**

**Manuela Kleine**

**Annette Quidde**

**Horst Teuber**

**Vanessa Rumpold**

**Sabine Behrend**

**Jörg Seigies**

**Hermann Steinkamp**

**Katharine Gröning**

**FoRuM Supervision: Neue Normalitäten (Heft 44)**

**22. Jahrgang**

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Katharina Gröning  
Angelica Lehmkühler-Leuschner

**Redaktion**

Jan-Willem Waterböhr, M.A.

**Kontakt**

Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld e. V. (ZWW)

Weiterbildender Masterstudiengang "Supervision und Beratung"

z. Hd. Frau Prof. Dr. Katharina Gröning

Postfach 100131

33501 Bielefeld

E-Mail: [onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de](mailto:onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de)

Homepage: <http://www.beratungundsupervision.de>

ISSN 2199-6334

November 2014, Universität Bielefeld



## Supervision und Coaching – Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich von Kontrakt, Setting und Arbeitsbündnis

### Zusammenfassung

In diesem Beitrag werden Konzepte und die Gestaltung von Beratungsprozessen, so wie sie sich vor allem aus den Selbstauskünften der DGSv und der Internetauftritte des Deutschen Berufsverbandes Coaching (DBCV) herausfiltern lassen, aufgelistet und miteinander verglichen. Im Fokus der Betrachtung stehen dabei inhaltliche und normative Unterschiede. In diesem Zusammenhang wird zunächst eine Begriffsbestimmung von Coaching und Supervision vorgenommen und die Entwicklungslinien des Coaching herausgearbeitet. Des Weiteren werden der Kontrakt, das Setting und das Arbeitsbündnis im Coaching und in der Supervision beleuchtet.

Vor dem Hintergrund bedeutsamer Entwicklungen der gesellschaftlichen und arbeitsweltbezogenen Bedingungen wird eine klare Begriffsbestimmung und Abgrenzung der Beratungsformate Supervision und Coaching erschwert. Unübersichtlichkeit und mangelnde Präzisierung des Coachingverständnisses irritieren Anbieter und Nachfrager nach entsprechender Beratung. Gleichwohl lassen sich, sowohl auf der Ebene des Konzeptes, als auch auf der Ebene der Gestaltung von Beratungsprozessen normative als auch inhaltliche Unterschiede ausmachen. Im folgenden Vergleich werden diese Unterschiede aufgelistet und gegenübergestellt. Benutzt werden vor allem die Selbstauskünfte der DGSv, als Berufsverband für die Supervision wie auch die Internetauftritte des Deutschen Berufsverbandes Coaching (DBVC).

*„Die DGSv ist seit 1989 das wichtigste deutsche Forum für fachliche und berufliche Fragen von Supervisor/innen. Sie ist zudem die unabhängige und zentrale Ansprechpartnerin für Beratungskund/innen, die prüfen, ob sie Supervision einsetzen wollen oder die seit langem die Qualität sichernde Funktion von Supervision zu schätzen wissen. Die DGSv versteht sich zudem als soziale und gesellschaftliche Akteurin, deren Engagement der Gestaltung einer modernen und verantwortbaren Arbeitswelt gilt. Über 3.700 Supervisor/innen sowie 29 Akademien, Hochschulen und Weiterbildungsunternehmen sind in der DGSv als persönliche und juristische Mitglieder aktiv, um Supervision auf dem Beratungsmarkt und in der Fachöffentlichkeit in lebendigem Diskurs zu profilieren.“ (DGSv 2012: 5f)*

*Eine vom Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) durchgeführte Marktanalyse 2011 geht davon aus, dass etwa 8.000 Coaches in Deutschland arbeiten. Es gibt derzeit insgesamt 13 Coaching Verbände, von denen sieben mehr als 100 Mitglieder verzeichnen, sechs Verbände weniger als 100 Mitgliederzahlen (<http://www.coaching-report.de/coaching-markt.html>).*

Vor diesem Hintergrund fällt zunächst auf, dass der Professionalisierungsgrad der Coaching-Branche nicht besonders hoch ist, denn ein wichtiges Kriterium für Professionalisierung stellt die Organisation in einem einzigen Verband dar. Dies ist das Prinzip der sozialen Schließung im Prozess der Professionalisierung

(<http://www.coaching-report.de/lexikon/coaching-verbaende.html>).

Die Darstellung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Supervision und Coaching mit Blick auf den Kontrakt, das Setting und das Arbeitsbündnis verdeutlichen zudem die daraus abzuleitenden und zu berücksichtigenden Anforderungen und werden in einem Fazit zusammengeführt.

## 1. Coaching und Supervision

Die Abgrenzung von Coaching zu Supervision ist mitunter schwieriger, aber von tatsächlich großer Bedeutung. Die beiden Felder sind durchaus verwandt und haben – wie zum Beispiel in der Arbeit mit weiterentwickelten psychotherapeutischen Methoden – gemeinsame Quellen. Sowohl Coaching als auch Supervision widmen sich der Reflexion beruflichen Handelns. Reichel definiert Supervision wie folgt:

*„Supervision wird allgemein verstanden als geregelte Reflexion und Beratung von Arbeitsprozessen und beruflichen Rollen und Tätigkeiten.“ (Reichel 2005: 20)*

Reichel ist auch der Meinung, dass sich bei den meisten AutorInnen und anerkannten PraktikerInnen das Verständnis von Coaching mit dem von Supervision weitgehend deckt. Die Unterschiede lägen im Detail. Den wichtigsten Unterschied zu Beratung und Psychotherapie im Allgemeinen sieht Reichel darin, dass nicht notwendigerweise ein Problem oder ein Leiden als Anlass gegeben sein muss, um Reflexion im Sinne von Supervision und Coaching zu betreiben. Gotthardt-Lorenz sieht in der Supervision eine Beratungsform die zwar in der Nähe des Arbeitsfeldes angesiedelt ist, aber dennoch einen reservierten Ort darstellt,

*„wo den Mitgliedern der Supervision ein offenes Befragen der eigenen Rolle und des eigenen Verhaltens zu ermöglichen ist.“ (Gotthardt-Lorenz 1989: 26)*

Die AutorInnen Sies und Löwer-Hirsch (2000, S. 31) sind der Meinung, Coaching unterscheide sich sehr wohl von Supervision, auch wenn sie sich in manchen Bereichen überschneiden. Supervision sei eher im interpersonalen Bereich angesiedelt, der Schwerpunkt im Coaching läge mehr auf intrapersonalen Erlebensmustern. Wirken sich diese Muster in Beziehungen positiv aus, sollen sie gefördert werden, bei negativem Einfluss sollen sie durch Aufklärung vom Coachee verändert werden können.

Als weitere Unterschiede sind die zeitliche Begrenzung von Coaching und der stärker handlungs- bzw. lösungsorientierte Ansatz zu nennen, der dem Coach neben dem psychologischen auch einen wirtschaftswissenschaftlichen Zugang abverlangt. Hier zeigt sich auch die Fokussierung von Coaching auf den Managementbereich, währenddessen die Wurzeln von Supervision eher im sozialen und therapeutischen Bereich liegen.

Andere AutorInnen stellen den Vergleich zwischen Coaching und Leitungssupervision auf. Es ist aber auch schwer eine klare konzeptuelle und inhaltliche Unterscheidung zwischen diesen beiden (Coaching und Leitungssupervision) zu finden (vgl. Sauer/Gotthardt-Lorenz, 2002: 114f). Denn Leitungssupervision und Coaching umfassen inhaltlich jeweils die Begleitung von Führungskräften zur Reflexion, eine Neuorientierung und Weiterentwicklung ihrer Führungsrolle und die Bearbeitung von Problemen, die im Zusammenhang mit der strukturellen Einsamkeit und Isolation von Führungspersonen sowie im Umgang mit der Verantwortung gegenüber Untergebenen entstehen. Das untermauert wiederum den Tenor der Supervisionsliteratur, in der Coaching als Sonderform der Supervision angeführt wird.

Pühl stellt dazu fest, dass sich eine Abgrenzung zwischen Leitungsberatung und Coaching inhaltlich nicht zwingend begründen lässt.

*„Die unterschiedliche Begriffsbildung hat vermutlich eher ideologischen Charakter, der seine Wurzeln in der Herkunft der Berater aus dem Profit- bzw. Non-Profit-Bereich hat und der als Legitimation der höchst unterschiedlichen Honorare dient.“ (Pühl 2000: 101, zitiert nach Sauer/Gotthardt-Lorenz 2002: 116)*

Daran lässt sich Buers Abgrenzung zwischen Coaching und Supervision anschließen. Unter Coaching versteht er:

*„persönliche Beratung von Führungskräften in Profit-, aber auch in Non-Profit-Organisationen bzw. für Freiberufler. [...] In der Supervision liegt der Akzent jedoch auf Beratung von Fachkräften, [...] ist das nötige Management-Wissen vorhanden, können auch SupervisorInnen Coaching durchführen.“ (Buer, 1999: 186)*

Sauer und Gotthardt-Lorenz sehen einen weiteren Grund in der Tatsache, dass sich Coaching als geeignetes Instrument der Personal-Entwicklung zur Reflexion von Managementfunktionen etabliert hat darin, dass es weniger „psi-anrühlich“ klingt als Supervision, respektive Leitungssupervision (Sauer/Gotthardt-Lorenz 2002: 116).

## 2. Entwicklungslinien des Coaching

Ursprünglich bedeutet das Wort Coach „Kutsche“. Im Englischen wird das Wort seit 1556 nachgewiesen und kommt aus dem Ungarischen. Im übertragenen Sinn vermittelt das Bild der Kutsche ein wesentliches Merkmal von Coaching: „Die Kutsche ist ein Hilfsmittel, ein Beförderungsmittel, um sich auf den Weg zu machen und ein Ziel zu erreichen.“ 1848 taucht das Wort Coach dann erstmalig als Bezeichnung eines privaten Tutors für UniversitätsstudentInnen auf. Im Sport wird seit 1885 in England und den USA von Coaching gesprochen. (vgl. Fischer-Epe 2002: 16). Der Coach ist dabei nicht nur Trainer von sportlichen, sondern auch von mentalen Fähigkeiten, er ist ein/e BegleiterIn und MotivatorIn und steht den Sportlern/innen bei der Erreichung von Höchstleistungen zur Seite.

Im deutschsprachigen Raum kennt man den Begriff Coaching hauptsächlich aus diesen Anwendungszusammenhängen:

- als individuelle psychologische Betreuung im Spitzensport,
- als Bezeichnung für einen entwicklungsorientierten Führungsstil und
- als Bezeichnung für die individuelle Beratung von Führungskräften und Projektverantwortlichen (vgl. edb.).

Vor diesem Hintergrund zeigt sich, dass der Charakter von Coaching weniger in der Reflexivität liegt, sondern vielmehr in der Betreuung.

Im Kontext der beruflichen Beratung war das Coaching bis Anfang der 1980er Jahre eine zielgerichtete, entwicklungsorientierte Mitarbeiterführung im amerikanischen Management. Es ging nicht mehr nur um die rein fachliche Führung, sondern die MitarbeiterInnen sollten auch gezielt im Sinne der Unternehmensziele gefördert werden. Mitte der 1980er Jahre wurde Coaching häufig als karrierebezogene Betreuung von Nachwuchsführungskräften eingesetzt. Diese Art der Begleitung des Nachwuchses auf ihrem Karriereweg würde man heute eher als Mentoring bezeichnen.

In den 1980er Jahre erreichte die Konjunktur des Coaching Deutschland und erfreute sich dort besonders im Top Management großer Beliebtheit. Diese Exklusivität bescherte dem Coaching viel Aufmerksamkeit in der Beratungsbranche und der Öffentlichkeit. In den 1990er Jahren wurde Coaching immer mehr Teil der Personalentwicklungs- und Führungskräfteentwicklungsszene. Zunehmend beschäftigten sich neben den externen Coaches nun auch unternehmensinterne Führungskräfte und Personalentwickler mit der Coaching Thematik. In einer weiteren Phase verbreiteten sich die Anwendungsgebiete und verwendeten Methoden von Coaching sehr rasch. Das Nachverfolgen und den Überblick jener Entwicklungen zu behalten war denkbar schwierig. Coaching wurde zum Kernbegriff für eine Vielzahl von (psychologisch ausgerichteter) Beratung, Böning umschreibt diese Tatsache so: Coaching wurde zu einem „inflationären Container-Wort“. (Böning 2005: 33)

Obwohl Coaching als Containerbegriff verwendet wird, zeigen sich in der aktuellen Entwicklungsphase Professionalisierungstendenzen, beispielhaft seien einige Merkmale der beginnenden Professionalisierung von Coaching genannt. So nimmt zum Beispiel die wissenschaftliche Forschung zu, Coaching Verbände werden ins Leben gerufen, Coaching-Aus- und Weiterbildungen werden vermehrt an Qualitätsstandards gemessen und einer missbräuchlichen Verwendung des Begriffes bzw. Kompetenzüberschreitungen von selbsternannten Coaches wird, durch den Aufbau von Coaching-Pools und Coach-Datenbanken, versucht entgegen zu wirken (vgl. Böning 2005: 28ff).

Ein Überblick über die Coaching-Literatur lässt schnell deutlich werden, dass es sich bei Coaching um einen Sammelbegriff handelt, hinter dem sich viele verschiedene – mehr oder weniger seriöse – Ansätze verbergen. Der Begriff und seine Verwendung sind nicht geschützt (vgl. Rauen 2005). Kein Wunder also, dass man auf der Suche nach Begriffsdefinitionen auch über Angebote wie „Astrologie-Coaching“, „Krisen-Coaching“, „Lifestyle-Coaching“, „NLP-Coaching“, „Spirituelles Coaching“, „Cyber Coaching“, „Tele-Coaching“ usw. stößt. Die Liste ließe sich unendlich weiterführen, Anbieter für ausgefallene Lebensberatung gibt es offensichtlich genug. Inhaltlich ähneln sich manche Definitionen über Coaching, eine allgemein gültige Begriffsdefinition lässt sich aber nicht finden (vgl. Kühl 2008: 13). Aus diesem Grund werden an dieser Stelle beispielhaft einige Begriffsdefinitionen anführt, die das Aufgabenfeld von Coaching beschreiben. Die Coaching Definition des DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V. 2004) lautet:

*„Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- / Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen. Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt ein Coach bei der Verbesserung der beruflichen Situation und dem Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen. Durch die Optimierung der menschlichen Potenziale soll die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens / der Organisation gefördert werden. Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Klient angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln. Der Coach ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und dient daher zur Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so*

*im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten / seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen. Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und –wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten.“ (Rauen 2005: 26)*

Böning nimmt folgende Position ein:

*„Coaching bedeutet eine psychologische Beratung von Führungskräften und sonstigen Mitarbeitern, die im Wesentlichen eine Hilfe zur Selbsthilfe im konfliktgeladenen Spannungsfeld eines Unternehmens darstellt. In einem zielorientierten Beratungsprozess soll die leistungsbezogene Performance, die persönliche Entwicklung und die Funktionsfähigkeit des Systems (Abteilung, [...] Sparte, Unternehmen) verbessert werden.“ (Böning, 1990, zitiert nach Rauen, 2005: 24)*

Vergleichend dazu die etwas längere Definition von Buer:

*„In theoretisch begründeten und ausgearbeiteten Konzepten wird heute unter Coaching persönliche Beratung für Führungskräfte in Profit-, aber auch in Non-Profit-Organisationen verstanden, die meist in dyadischer, aber auch in Gruppenform durch BeraterInnen mit speziellem Wissen durchgeführt wird. In jedem Fall geht es um die Förderung der technischen, konzeptionellen und sozialen Kompetenzen für die Lösung von Management-Aufgaben (Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung, Kontrolle) bzw. um die Unterstützung beim Selbst-Management. Ist das nötige Management-Wissen vorhanden, können auch SupervisorInnen Coaching durchführen. Dann ist Coaching nichts anderes als eine spezielle Weiterentwicklung der Leitungssupervision. In der Supervision liegt jedoch der Akzent auf der Beratung von Fachkräften, während er im Coaching auf der Beratung von Führungskräften liegt.“ (Buer, 1999: 186)*

Inhaltlich lassen sich in all diesen Definitionen Parallelen entdecken. Es wird in jeder dieser Definitionen von „Beratung“ gesprochen – sei es nun professionelle, personenzentrierte, persönliche oder psychologische Beratung. Auch die Zielgruppen werden übereinstimmend gekennzeichnet, beraten werden Personen mit Führungs-, Steuerungs- und Managementaufgaben. Dieser Personenkreis soll zusammengefasst „Hilfe zur Selbsthilfe“ erhalten, sich in seiner Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung verbessern, eigenverantwortlich denken und Probleme eigenständig lösen. Zur Vergegenwärtigung der Eigenständigkeit von Supervision und der daraus resultierenden Auswirkungen auf die Haltung des Supervisors oder der Supervisorin wird im folgenden Abschnitt die Beratungsform Coaching der Supervision gegenübergestellt. In diesem Zusammenhang werden insbesondere der Kontrakt, das Setting und das Arbeitsbündnis fokussiert. Dies geschieht mit dem Ziel, Beratungsangebote bedarfsgerecht offerieren zu können, den Auftrag mit anfragenden Personen klären und ein entsprechendes Angebot formulieren zu können.

### **3. Der Kontrakt in Supervision und Coaching**

Der Dreieckskontrakt zählt zu den Grundpfeilern der Standards des Berufsverbandes DGSv. Er ist immer dann relevant, wenn es für einen Beratungsauftrag mindestens zwei Auftraggeber gibt, also beispielsweise ein Team und dessen nicht teilnehmende Leitung bzw. der Träger. Zunehmend entwickelt sich diese Situation mit deren Besonderheiten auch im Coaching, wenn dieses nicht privat genommen wird, sondern als Personalentwicklungsmaßnahme von der Organisation angeregt und finanziert wird.

*„Kontrakt bezeichnet das zwischen Supervisor/in, Supervisand/innen und Auftraggeber/innen vereinbarte Arbeits- und Vertragsverhältnis. Im Dreiecksvertrag sind Auftraggeber/in und Supervisand/in nicht personenidentisch. Diese Konstellation tritt z. B. auf, wenn eine Organisation eine/n Supervisor/in beauftragt, eine Supervision in einem Team durchzuführen. Ergebnisse, die die Leitung der Organisation von der Supervision erwartet, werden wie die Ziele und Erwartungen der Supervisand/innen im Dreiecksvertrag festgehalten. Auch die Form des Ergebnisberichts an die Leitung nach Abschluss des Supervisionsprozesses kann kontraktiert werden. Im Kontrakt geht es um den Rahmen der Supervision, Supervisionsziele, Verschwiegenheit, Vertrauensschutz, Verbindlichkeit und Grenzen. Der Kontrakt dient der Sicherung der Arbeitsbeziehung und der Ermöglichung eines Arbeitsbündnisses zwischen Auftraggeber/in und Auftragnehmer/in.“ (DGSv 2012: 20)*

Darüber hinaus kommt dem Kontrakt in der Supervision mit Blick auf die Berücksichtigung von Machtverhältnissen eine besondere Bedeutung zu. Gröning bezieht sich zu deren Verdeutlichung im Studienbrief Reflexive Supervision (2012) auf die theoretische Position von Axel Honneth:

*„Axel Honneth (1992) hat darauf aufmerksam gemacht, dass in vormodernen bzw. vor-demokratischen Gesellschaften Wert und Würde eng zusammenhängen. Galt ein Mensch in Bezug auf seine Leistungen wenig, so wurde er auch vor dem Gesetz ungleich behandelt. Seine Rechte und Möglichkeiten kontraktuell mitzubestimmen wurden eingeschränkt. Diese Fusion von Wert und Würde ist in hierarchischen Beziehungen immer Thema. Je tiefer die Supervisanden in der Hierarchie angesiedelt sind, desto weniger scheinen sie im Rahmen des Kontraktes mitbestimmen zu können. Umgekehrt gibt es Supervision auf Hierarchieebenen, die dem Arbeitgeber quasi nur noch das Bezahlen überlassen, und den Rest autonom kontraktieren.“ (Gröning 2012: 42)*

Die Berücksichtigung dieses Aspektes im Dreiecksvertrag ist im Rahmen der Auftragsklärung zu einer Beratungsanfrage insbesondere in der Supervision von elementarer Bedeutung für die weitere Zusammenarbeit. Wird beispielsweise eine Teamsupervision angefragt, sollten in diesem Zusammenhang Vereinbarungen bezüglich der Wünsche zu Feedbackschleifen gegenüber dem Auftraggeber und auch Entscheidungen, ob die Leitung an den Sitzungen teilnimmt, getroffen werden. Zudem sollte bereits im Vorfeld geklärt sein, ob es sich um eine offene oder geschlossene Gruppe handelt.

*„Im Coaching werden häufig konkrete Zielvereinbarungen seitens der Organisation vorgegeben, auf deren Erreichen hingearbeitet werden soll. Zentral für das Coaching ist letztendlich die Frage, wie weit es einer Person gelingt, eine Rolle zu übernehmen. Die Rollenübernahme kann als Austauschprozess- und Anpassungsprozess zwischen der Organisation und dem Rollenempfänger betrachtet werden.“ (Lippmann 2007: 28)*

Ein Kontrakt bedarf demzufolge eines sorgfältigen Aushandlungsprozesses, der weder allein durch die Wünsche und Vorstellungen der Ratsuchenden geprägt sein sollte, noch ausschließlich durch die Vorstellungen der Beratung anbietenden Person. Die Verantwortung der BeraterInnen besteht darin, in der Vorphase einer Beratungsanfrage durch ein Sondierungsgespräch zu einer vorläufigen Diagnose des Problems zu gelangen, um entscheiden zu können, welche Beratungsform angemessen erscheint. Erst dann ist es sinnvoll, einen Vorschlag für ein Setting und einen zeitlichen Rahmen, in dem das Problem angemessen bearbeitet werden kann, zu formulieren.

## 4. Das Setting in Supervision und Coaching

Die Auswahl des Settings, d. h. der Personen oder Personengruppe, die an der Bearbeitung des Problems beteiligt sein sollen, erfordert insofern die professionelle Kompetenz der Beratung anbietenden Person, da diese einschätzen muss, um welchen Bereich es sich in der Beratung handeln soll. In der Supervision beispielsweise sollte also geprüft werden, ob die Zusammensetzung der Ratsuchenden der Fokussierung auf die Bereiche Organisation, Profession oder Rolle entspricht. Dementsprechend wird eine Team-, Gruppen- oder Einzelsupervision vorgeschlagen.

*„Grundsätzlich wird zu Beginn jeder Supervision die Frage beantwortet, in welcher Form die zu beratenden Themen, Fragen und Probleme bearbeitet werden – in einer Einzelsupervision, einer Leitungssupervision, einer Gruppensupervision oder in einer anderen Form von Supervision in Organisationen. Darüber hinaus bezeichnet “Setting” den vom Supervisor/von der Supervisorin vorgeschlagenen und ggf. bereitgestellten Arbeitsrahmen, der nach seiner/ihrer Auffassung für die Bearbeitung der anstehenden Fragen erforderlich ist: Sitzungsdauer, Sitzungsturnus, Pausen, Arbeit am Arbeitsplatz der Supervisorin/innen oder an einem anderen Ort, Protokollführung, Auswertungen, Gruppengröße, Einbeziehung von Leitung und anderem Fachpersonal u. a.“ (DGSv 2012: 23)*

Auch wenn vereinzelt Gruppen-Coaching angeboten wird, handelt es sich beim Coaching überwiegend um Einzelsettings (vgl. Lippmann 2007: 30). In den letzten Jahren haben sich jedoch neben dem klassischen Coaching-Setting einer eins zu eins-Situation auch andere Variationen durchgesetzt. Viele Coachingprozesse finden mittlerweile im Gruppen- oder Teamcoaching statt. Während im Gruppencoaching meist hierarchie- und funktionsgleiche Personen mit einer Gruppenstärke von fünf bis sieben Personen zusammenkommen, ist beim Teamcoaching ein ganzer Führungskader angesprochen (vgl. Schreyögg 2004: 952).

*„Eine klare Auftragsklärung verbunden mit einer guten Diagnose erhöht die Qualität der Beratung erheblich. Wird im Verlauf der Beratung deutlich, dass die Ziele der Beratung andere sind als zunächst angenommen und das ausgewählte Setting nicht mehr passt, sollten im Kontrakt Möglichkeiten geschaffen werden, den Vertrag und das Setting zu verändern.“*

*Wir wissen, dass die Möglichkeiten ideale Rahmenbedingungen für das eigene professionelle Handeln herzustellen, die die Ratsuchenden natürlich nicht kennen können, begrenzt wird durch die Notwendigkeit anschlussfähig an das System zu sein. Im Einzelfall kann man entscheiden, ob man auf den idealen Bedingungen besteht und damit ggf. den Auftrag nicht bekommt oder ob man sich zunächst dem System anpasst und dann langsam versucht, die Rahmenbedingungen zu verändern, wenn sich genügend Vertrauen entwickelt hat.“ (Rappe-Giesecke 2009: 87)*

## 5. Das Arbeitsbündnis in Supervision und Coaching

Erfolgskriterien für professionelle Supervisions- und Coachingprozesse sind neben Freiwilligkeit insbesondere die Gestaltung von Räumen, die Vertraulichkeit gewährleisten und die SupervisorInnen oder Coachees ermutigen, sich im Gespräch mit dem Supervisor oder der Supervisorin zu öffnen. Ein solches Gespräch erfordert die Förderung einer tragfähigen empathischen Arbeitsbeziehung mit den beteiligten Personen.

*„Supervision wird gern als ‚geschützter Raum‘ bezeichnet, in dem das ausgesprochen und bedacht werden kann, was an anderer Stelle – insbesondere institutions- oder organisationsöffentlich – nicht ohne weiteres geäußert wird. Supervisor/innen sind zur Verschwiegenheit gegenüber Dritten verpflichtet. Die Spannung zwischen der Pflicht, über Gehörtes zu schweigen und z. B. dem Interesse einer Auftrag gebenden Organisation, die Inhalte von Supervision zu erfahren, lösen Supervisor/innen auf unterschiedliche Weise: z. B. nach dem Grundsatz ‚Offenheit im Strukturellen und Thematischen und Verschwiegenheit im Persönlichen‘, über allparteilich zusammengesetzte Foren oder aber durch die Einbeziehung von Leitungspersonen in den Supervisionsprozess.“ (DGSv 2012: 25)*

Wie bereits dargestellt wurde, kann Coaching eine von der Organisation verlangte oder geforderte Maßnahme, die einzelnen wichtigen leitenden Beschäftigten zuteilwird, sein; oder es kann eine von solchen Professionellen selbst gesuchte Beratung sein, die nicht der Organisation, sondern allein ihnen selbst, ihrem Besser-Zurecht-Kommen und Fortkommen in der Organisation oder ihrem Wechsel aus der Organisation in eine andere Position außerhalb dienen kann. Solches Coaching ist in viel höherem Maße aufgaben- und zielorientiert als beispielsweise eine fallbezogene Teamsupervision.

In diesem Zusammenhang kommt der Gestaltung des Dreieckskontrakts eine besondere Bedeutung zu. So sollte im Vorfeld gemeinsam mit dem Auftraggeber und dem Coach geklärt werden, was genau der Anlass und die Ziele des Coachings sind. Nur so kann Transparenz darüber geschaffen werden, was im geschützten Rahmen des Beratungssettings verbleibt, was an den Auftraggeber weitergegeben wird und was passiert, wenn der Coach mit den vorgegeben Zielen seitens der Organisation nicht konform geht.

*„BeraterInnen sollten in der Lage sein, mit folgender Paradoxie produktiv umgehen zu können: Einerseits ist die Beratung eine Beziehung zwischen zwei gleichberechtigten Geschäftspartnern, einem Berater und demjenigen, der seine Dienstleistung in Anspruch nimmt. Zum anderen ist es von Anfang an eine asymmetrische Beziehung, denn die Ratsuchenden hoffen, dass jemand die von ihnen wahrgenommenen Inkompetenzen und Defizite ausgleichen kann. Diese Asymmetrie ist nur durch Vertrauen zu bewältigen, nachdem sie allerdings zuvor akzeptiert worden ist. Ratsuchende ernst zu nehmen, gleichzeitig Irrationales und Defizitäres wahrnehmen und akzeptieren zu können und die ExpertInnen-Position nicht auszunutzen, um die Ratsuchenden von sich abhängig zu machen, ist ein schwieriger Balanceakt, dessen Bewältigung Ratsuchende allerdings von gutem BeraterInnen erwarten können.“ (Rappe-Giesecke 1994: 5)*

Die Schließung eines Arbeitsbündnisses, das auf Vertrauen aufbaut, ist nötig, weil in der Beratung viele asymmetrische Beziehungen vorkommen und die Standpunkte des anderen nur bedingt eingenommen werden können: Der Berater bietet Hilfe und der Klient sucht Hilfe. Der Berater tritt als Experte für Beratung und für das Verstehen professioneller Beziehung und organisationaler Strukturen auf. Dieses Wissen und diese Kompetenzen haben der Klient und der Auftraggeber nicht. Der Klient tritt als Experte für seine Arbeit auf, er hat professionelle Kenntnisse und Kompetenzen, die der Berater nicht hat, und er verfügt über Wissen über seine Organisation oder über seine Biographie, das der Berater nicht haben kann. Asymmetrien können nur durch Vertrauen ‚geheilt‘ werden. Diese zugleich symmetrischen wie auch asymmetrischen Beziehungen sind für beide Seiten schwierig zu gestalten. Eine gelungene Gestaltung dieser Phase, die zur Bildung eines Beratungssystems führt, erfordert von beiden Seiten die Bereit-

schaft zur Perspektivübernahme, zum Verhandeln von Interessen und zur Rollenklärung. Sympathie und Respekt sind hilfreich, ein Vertrauensvorschuss und die Unterstellung von Kompetenz auf beiden Seiten sind dabei eine gute Basis (vgl. Schein 2000: 140f).

## Literatur

- Buer, F. (1999): Lehrbuch der Supervision. Schriften aus der Deutschen Gesellschaft für Supervision, Münster: Votum.
- Böning, U. (2005): Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstrumentes – Eine 15-Jahres-Bilanz, in Rauen, C. (Hrsg.): Handbuch Coaching, 3. Auflage, Göttingen: Hogrefe, S. 22-54.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (2012) (Hrsg.): Grundlagenbroschüre, Köln (8. überarbeitete Auflage).
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (2013) (Hrsg.): Supervisor/in werden. Weiterbildungsleitfaden der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. 2013/2014, Köln.
- Fischer-Epe, M./Schulz von Thun, F. (2002) (Hrsg.): Coaching: Miteinander Ziele erreichen, Reinbek: Rowohlt.
- Gotthardt-Lorenz, A. (1989): Organisationsberatung: Hilfe und Last für Sozialarbeit, Freiburg: Lambertus.
- Gotthardt-Lorenz, A. (2005): Supervision und Coaching, in: Reichel, R. (Hrsg.): Beratung Psychotherapie Supervision. Einführung in die psychosoziale Beratungslandschaft, Wien: Facultas, S. 156-171.
- Gröning, K. (2012) (Hrsg.): Reflexive Supervision. Studienbrief des Weiterbildenden Masterstudiengangs Supervision und Beratung, Universität Bielefeld.
- Gröning, K. (2013): Supervision. Traditionslinien und Praxis einer reflexiven Institution, Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Lippmann, E. (2007): Alles Coaching, ... oder was? in: Forum Supervision (29), S. 26-39.
- Müller, C. W. (2009): Wie helfen zum Beruf wurde, Weinheim: Beltz (5. Auflage).
- Neumann-Wirsig, H. (2013) (Hrsg.): Supervisions-Tools. Die Methodenvielfalt der Supervision in 55 Beiträgen renommierter Supervisorinnen und Supervisoren, Bonn: managerSeminare Verlags GmbH (4. Auflage).
- Pallasch, W.(1993): Supervision. Neue Formen beruflicher Praxisbegleitung in pädagogischen Arbeitsfeldern, Weinheim/München: Juventa.
- Pühl, H. (2009) (Hrsg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung, Wiesbaden: VS Verlag (3. aktualisierte Auflage).
- Rappe-Giesecke, K. (2009): Diagnose in Supervision und Organisationsberatung, in: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung, Wiesbaden: VS Verlag (3., aktualisierte Auflage). S.75-90.
- Rauen, C. (2005): Handbuch Coaching, Göttingen: Hogrefe (3. Auflage).
- Reichel, R. (2005) (Hrsg.): Beratung Psychotherapie Supervision. Einführung in die psychosoziale Beratungslandschaft, Wien: Facultas.
- Richthofen von, C./Kugele, J./Vitzthum, N. (2013): Handbuch Karriereberatung, Weinheim: Beltz.
- Sauer, J./ Gotthardt-Lorenz, A. (2002): Coaching im Rahmen von Supervision. Ein hoher Anspruch – eine interessante Herausforderung, in: Strauß, A./Awecker P. (Hrsg.): Coaching. Schriftenreihe Supervision Band 4. Innsbruck: Studienverlag, S.111-126.
- Sies, C./Löwer-Hirsch, M. (2002): Einzelcoaching aus psychodynamischer Sicht, in: Supervision. Zeitschrift für berufsbezogene Beratung in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern, Heft 3, S. 31-35.
- Schein, E. H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, Köln: EHP Ver-

- lag).
- Schwarzwälder, H. (1990): Sozialarbeit und Supervision – Versuch der Darstellung einer Entwicklung, in: Supervision. Zeitschrift für berufsbezogene Beratung in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern. Heft 18, S. 58-65.
  - Schreyögg, A. (2004): Coaching, in: Nestmann, F./Engel, F./Sickendieck, U. (Hrsg.): Das Handbuch der Beratung, Bd. 2, Tübingen: dgvt.
  - Weigand, W. (1990): Sozialarbeit – Supervision – Psychoanalyse. Ernst Federn im Gespräch, In: Supervision. Zeitschrift für berufsbezogene Beratung in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern. Heft 18, S. 25-36.
  - Wolfgang W. (1990): Zur Rezeptionsgeschichte der Supervision in Deutschland, in: Supervision. Zeitschrift für berufsbezogene Beratung in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern., Heft 18, S. 48-55.
  - Wittenberger, G. (1993): Über die Verwundbarkeit in der Supervisionsausbildung. Aspekte angewandter Psychoanalyse, Forum Supervision, Heft 1, S. 33-54.

### **Internetquellen:**

- Rappe-Giesecke, K. (1994):  
<http://www.rappe-giesecke.de/media/dokumente/veroeffentlichungen>.