

Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate Ein Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel¹

Ferdinand Buer, Münster

Die Beratungs- und Trainingsangebote für das Personal in Arbeitsorganisationen des Profit- wie des Nonprofitbereichs werden immer unübersichtlicher. Auf den Visitenkarten der Anbieter findet sich: Coaching, Supervision, Teamentwicklung, Training, Psychotherapie, Mediation, Organisationsberatung, Personalentwicklung, Consulting, Moderation, aber auch: TZI, NLP, TA, GT, Psychoanalyse, Psychodrama, Gestalt, Gruppendynamik, Systemaufstellungen etc.

Zu diesen Angeboten gibt es Ausbildungen – in kommerziellen Instituten, in Ausbildungsstätten großer Verbände, inzwischen auch an Fachhochschulen und Universitäten. Es gibt Berufs- und Fachverbände, die die Angebotsqualität sichern wollen und auf den verschiedensten Märkten Lobbyarbeit für ihre Mitglieder betreiben. Und es gibt Publikationen über Publikationen: Das geht von Werbeschriften über fachlich fundierte Sachbücher bis hin zu empirischen Untersuchungen und elaborierten Theorieentwürfen aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen. Da stellt sich die Frage: Wie können Coaching, Supervision und die vielen anderen Angebote sinnvoll voneinander unterschieden werden? Meine These: Wenn überhaupt, dann kann das nur durch Kooperation der Beteiligten und Betroffenen („stakeholder“) gelingen. Wie aber ist das möglich trotz Begriffschaos und Konkurrenz? Dazu möchte ich hier einen Weg zeigen.

1 Dieser Diskussionsbeitrag basiert auf einem Vortrag auf dem CoachingKongress 2005, veranstaltet vom Austrian Coaching Council (ACC) und vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC), 4.-5.3.05 in Frankfurt/M. Im Anschluss an dieses Impulsreferat fand eine Podiums- und Plenardiskussion statt, an der Prof. Dr. Gerhard Fatzer (Institut für Supervision und Organisationsentwicklung TRIAS Zürich), Eberhard Hauser (hauserconsulting), Prof. Dr. Heidi Möller (Universität Innsbruck) und Dr. Gunther Schmidt (Milton-Erickson-Institut Heidelberg) teilgenommen haben, moderiert von Mag. Michael Tomaschek (Obmann ACC). Für diese Publikation wurde der Vortrag leicht überarbeitet.

1. Methodische Vorentscheidungen

Um Licht in diese Szenerie zu bringen, bedarf es zunächst eines Scheinwerfers, der Überblick bietet: Ich werde daher im ersten Teil dieses Beitrags den *empirischen, deskriptiven Standpunkt der Soziologie* einnehmen. Das hat vier entscheidende Vorteile:

(1) Diese *wissenschaftliche* Herangehensweise ist nicht irgendeinem Format wie dem Coaching oder der Supervision loyal verpflichtet. Sie darf und muss Dinge aussprechen, die von manchen Interessenvertretern eines Formats als peinlich oder gar als Ruf schädigend angesehen werden könnten. Sie muss sagen, was sie für zutreffend hält. Sie muss dafür allerdings gute Argumente vorbringen, die von jedermann widerlegt werden könnten. Während der Interessenvertreter sagen darf: Das Glas ist halb voll, muss der Wissenschaftler sagen: Das Glas ist halb leer. Darin liegt seine unverzichtbare besondere Aufgabe.

(2) Ich habe nicht die üblichen Referenzwissenschaften in diesem Feld wie Psychologie, Pädagogik oder Betriebswirtschaftslehre als Scheinwerfer gewählt: Denn sie sind zu nahe dran und könnten daher schnell den Überblick verlieren und zudem das Ganze in einem allzu milden Licht erscheinen lassen. Da ist die Soziologie *weiter weg*, sodass sie schon eher harte Konturen zeichnen kann.

(3) Die Soziologie bietet mit ihren Theorien und Forschungsergebnissen zum gesellschaftlichen Wandel, zur Inszenierungsgesellschaft, zu Prozessen der Professionalisierung und Organisierung gesellschaftlich relevanter Tätigkeiten genügend *Hintergrundwissen*, um unser Thema ausreichend beleuchten zu können.

(4) Neben einer mikrosozialen Sicht bietet die Soziologie auch eine *makrosoziale*: Sie fragt dann nach der Bedeutung dieser Dienstleistungen für die Reproduktion der Gesamtgesellschaft. Sie geht damit über eine betriebswirtschaftliche Sicht hinaus: Diese würde fragen: Welche Dienstleistungen benötigt eine Organisation, um gut und erfolgreich funktionieren zu können? Oder: Welche Dienstleistungen muss ein Consulting-Unternehmen im Portfolio haben, um am Markt bestehen zu können? In dieser eingeschränkten Sicht kann die Frage nach der gesamtgesellschaftlichen Bedeutung einer professionellen Dienstleistung gar nicht gestellt werden. Sie muss aber beantwortet werden, wenn wir eine sinnvolle Differenzierung der vielen Formate vornehmen wollen.

Ich möchte Ihnen also keine reine Meinungsäußerung, sondern eine wissenschaftlich fundierte Position vorstellen. Dann ist es nötig, eine wissenschaftstheoretische Vorbemerkung zu machen. Die Definition, also die Abgrenzung, Festlegung, Bestimmung eines sozialen Phänomens wie etwa des Coachings begreife ich als einen *sozialen Prozess*: Coaching wird also durch viele Akteure in einem gemeinsamen Interaktionsprozess hergestellt. Um Coaching aber überhaupt *empirisch* untersuchen zu können, muss ich *zuvor* wissen, was Coaching sein soll. Denn sonst weiß ich ja nicht, wie ich Coaching in der Praxis eindeutig identifizieren kann. Eine solche Definition kann ich also nicht induktiv aus den faktischen Gegebenheiten ableiten. Eine Definition kann nämlich nur durch eine *Setzung* vorgenommen werden, die sich an von mir akzeptierten normativen Standards bestimmter professioneller bzw. wissenschaftlicher communities orientiert.

Mit dieser *präskriptiven* Definition gehe ich nun in die soziale Welt und stelle fest: Das, was dort unter Coaching läuft, stimmt manchmal mit meiner Definition überein, manchmal auch nicht. Wenn die Übereinstimmung mit meiner Definition sehr selten vorkommt, kann ich entweder sagen: Was schert mich die Faktizität? Die Leute haben

eben keine Ahnung, was Coaching eigentlich bedeutet. Dann begeben sich aber sehr schnell in die Isolation, wo niemand mehr auf mich hört. Ich kann aber auch sagen: Offensichtlich ist meine Definition zu eng. Ich muss sie erweitern, damit ich mehr von dem, was unter Coaching läuft, aufgreifen kann. Dann kann aber die Gefahr bestehen, dass ich alles Mögliche aufnehme, auch den größten Unsinn. Wenn ich also Coaching empirisch untersuchen will, dann muss ich *vorher* wissen, warum ich z.B. „Figur-Coaching“, „Dance-Coaching“, „SM-Coaching“ oder „Eltern-Coaching“ aus der Untersuchung ausschließe.

So muss es bei einem Definitionsprozess eines sozialen Phänomens ein ständiges Hin und Her geben zwischen Deskription – Präskription – Deskription – Präskription usw. usf. An diesem Vorgehen möchte ich mich in meiner Argumentation orientieren. Da ich nun nicht zirkulär vortragen kann, sondern nur linear, beginne ich im ersten Teil mit der Deskription, im zweiten Teil folgt die Präskription, zum Schluss zeige ich, was daraus für die Abgrenzung und Kooperation der vielen Angebote folgt.

Wenn ich nun meinen *deskriptiven, soziologischen* Scheinwerfer auf den Beratungs- und Trainingsmarkt richte, sehe ich verschiedene Ausgestaltungen personenbezogener, immaterieller Dienstleistungen vor mir, die alle – mehr oder weniger – diskret erbracht werden. Es sind Vertrauensprodukte, deren Qualität von den Konsumenten als Laien nur schwerlich beurteilt werden kann. Was hier tatsächlich geschieht, bleibt somit für Außenstehende immer etwas geheimnisvoll. So wird das, was diese Angebote in der Praxis wirklich ausmacht, nicht ernsthaft von den Kunden entschieden, sondern von den Dienstleistenden selber. Als Außenstehender weiß also nicht genau: War das, was da stattgefunden hat, wirklich Coaching, wie ich das präskriptiv definiert habe? Oder war das nur ein nettes Gespräch oder war das nicht doch eher Supervision oder Lebensberatung oder reine Instruktion? Wir sind also letztlich auf die Selbstbeschreibungen der Dienstleistenden angewiesen, wenn es um diese Differenzierungen geht. Eben das können die Kunden nicht. Es ist ihnen auch ziemlich egal, Hauptsache, es hat geholfen.

Diese Selbstbeschreibungen, die wir auch Erzählungen oder Narrationen nennen können, möchte ich daher als *fiktional* bezeichnen: Denn nicht das tatsächliche Geschehen in der Praxis bestimmt, was Coaching ist, sondern deren glaubhafte Inszenierung in den verschiedenen Öffentlichkeiten. Ich verwende hier also einen spezifischen soziologischen Scheinwerfer, nämlich einen, der besonders auf *Inszenierungen* achtet. Diese *dramatologische* Sicht steht in der Tradition des Soziologen *Erving Goffman*.

Richte ich nun speziell diesen dramatischen Scheinwerfer auf den Beratungs- und Trainingsmarkt, dann sehe ich, dass ein Teil dieser personenbezogenen, immateriellen Dienstleistungen, wie Coaching, Supervision, Psychotherapie, Organisationsberatung, Training, *gelb* aussieht. Ich nenne sie *Formate*. Sie stellen einen institutionalisierten Rahmen für diese immateriellen Dienstleistungen dar, an den sich Kunden, Anbieter, Ausbilder und die interessierte Öffentlichkeit halten können. Daneben sehe ich *blaue* Angebote wie TZI, NLP, TA, GT, Psychodrama, Systemaufstellungen, Gestaltarbeit. Ich nenne sie *Verfahren*. Sie werden einzeln oder in Kombination in Formaten eingesetzt, um die dort stattfindenden Lernprozesse nach bestimmten Regeln steuern zu können. Formate wie Verfahren sind also aufeinander angewiesen: Das eine gibt es nicht ohne das andere. Formate sind die Hüllen, die durch die Verfahren gefüllt werden. Verfahren sind also nur elabourierte Instrumente, Werkzeuge, Tools, Methoden, die umgekehrt nicht ohne einen gesellschaftlich institutionalisierten Rahmen eingesetzt werden können.

Ich möchte mich hier exemplarisch auf die Formate Coaching und Supervision konzentrieren. Um das also sinnvoll tun zu können, müssen wir sie ohne die Vermi-

schung mit bestimmten Verfahren denken. Wenn wir also z.B. systemisches Einzelcoaching mit systemischer Einzelsupervision vergleichen, werden wir keinen bedeutsamen Unterschied im faktischen Vorgehen erkennen können. Aber wenn wir nun NLP-Coaching mit psychoanalytischer Supervision vergleichen, dann werden wir Unterschiede sehen. Diese Unterschiede ergeben sich aber daraus, dass wir die eingesetzten Verfahren, nämlich NLP gegen Psychoanalyse auszuspielen. Wir vergleichen dann aber die benutzten Verfahren und nicht die Formate. Darum geht es hier aber nicht. Wir dürfen daher nur die Formate miteinander vergleichen. Von den genutzten Verfahren müssen wir dabei absehen, wenn wir uns nicht verirren wollen. Verfahren werden daher in meinen Ausführungen nur eine untergeordnete Rolle spielen. In gelben Hüllen stecken also blaue Inhalte: Daher sieht das Ganze denn doch eher Blau mit Gelb oder Gelb mit Blau, also meist ziemlich grün aus. Daher kommt uns alles so verschwommen vor. Uns soll es aber hier nicht ums Grüne gehen, sondern ausschließlich ums Gelbe, also um die Hülle ohne die Verfahren, also um Formate.

Nun gibt es in der Literatur viele Vorschläge, wie diese Angebote voneinander unterschieden werden können. Sie alle sind unbefriedigend, weil sie alle an einem oder mehreren Defiziten leiden:

- Viele entbehren jeglicher wissenschaftlicher Fundierung: Sie sind reine Werbeschriften.
- Viele sind einem bestimmten Format loyal verbunden: Sie sind nicht unabhängig.
- Viele sind eher präskriptiv denn deskriptiv gestrickt: Es bleibt unklar, inwieweit diese schöne Definition auch die Praxis tatsächlich trifft.

Wenn ich mir die empirische Literatur zu den Unterschieden der Formate Coaching und Supervision ansehe, so muss ich sagen: Die Datenlage ist äußerst dünn. Ich werde Sie jetzt nicht damit langweilen darzulegen, warum sie keine befriedigenden Antworten bieten. Statt dessen möchte ich einfach mehr oder weniger *begründete Einschätzungen* vortragen, für die ich selbstverständlich die Verantwortung übernehmen muss.² Wir dürfen aber – nach *Karl Popper* – von ihrer Haltbarkeit ausgehen, so lange sie nicht von der Fachwelt widerlegt wurden.

2. Deskription

2.1 Mikrosoziologische Ebene

Was kann uns der *soziologisch-dramatologische Blick* zur Lage von Coaching und Supervision genauer zeigen? Betrachte ich die Prozesse, die in Coaching und Supervision ablaufen, zunächst *mikrosoziologisch*, dann sehe ich: Sie sind – wie jegliche professionelle personenbezogene Dienstleistung auch – durch verschiedene Antinomien geprägt: Zum Beispiel durch den Gegensatz von Identifikation versus Differenz: Der Professionelle muss sich mit seinem Gegenüber identifizieren, sich in ihn hineinversetzen, um dessen Lage, dessen Interessen, dessen Problematik erkennen und erspüren zu können. Er muss sich aber auch von ihm unterscheiden, um nicht vereinnahmt zu wer-

2 Diese Einschätzungen beruhen auf eigenen Erkundungen im Feld, auf der Auswertung der im Literaturverzeichnis aufgeführten Publikationen sowie mehreren Diskussionen dieses Textes mit Expert/innen.

den und noch eine fachliche Einschätzung gewinnen zu können. Durch diese Antinomie gerät der Professionelle aber in ein Dilemma: Er muss beiden Seiten gerecht werden, und er kann diesem Dilemma nicht ausweichen. Von der angemessenen Balancierung dieses Dilemmas hängt aber ab, ob eine wirksame Vertrauensbeziehung entsteht. Und ohne sie wird der Prozess – nach allem, was wir wissen – wohl nicht gelingen können.

Da dieses Geschehen aber diskret behandelt wird, sowohl von Seiten des Professionellen wie von Seiten des Klienten, wissen wir darüber nichts Genaues. Wegen dieser Diskretion, die bis zur Schweigepflicht gesteigert werden kann, erfahren wir auch nichts Eindeutiges darüber, was denn nun Coaching von der Supervision tatsächlich in den konkreten Vollzügen unterscheidet. Wir kennen nur Behauptungen von Anbietern und Abnehmern. Und diese vermischen sich mit Präskriptionen von Fachleuten, die darlegen, was Coaching bzw. Supervision sein sollte, und mit Werbetexten, die das Angebot schönreden. Wegen dieser objektiven Schwierigkeit, in diesem Diskretionsraum Eindeutiges nach außen zu kommunizieren, ist stets die Möglichkeit gegeben, sich selbst, den Kunden und der Öffentlichkeit etwas vorzumachen. Daher haben Bluffer hier ein breites Betätigungsfeld.

Was begegnet uns also in öffentlichen Diskussionen und Publikationen? Eine soziale Konstruktion, genauer: ein bestimmtes *Image*, das Coaching bzw. Supervision zugeschrieben wird. Dieses Image ist eine soziale Fiktion, von der niemand weiß, ob sie überhaupt oder wenn ja in welchen Fällen in der je konkreten Praxis zutrifft. Und an dieser Fiktion basteln viele Akteure auf vielfältige Weise: durch Bücher und Zeitschriften, durch Ausbildungsgänge, durch Ausschreibungen von konkreten Angeboten, durch Verbandsaktivitäten, durch Forschungsprojekte, nicht zuletzt durch Kongresse wie diesen hier. Aus dieser mikrosoziologisch-dramatologischen Sicht ergibt sich: Da wir Coaching und Supervision also niemals direkt auf den Hinterbühnen der Praxis repräsentativ antreffen können – wir kriegen nur einen Schleier zu fassen –, sollten wir, statt hier weiter zu stöbern, unter Coaching und Supervision *fiktionale Narrationen* verstehen, die im Kontext einer *kollektiven Inszenierung* auf den öffentlichen Vorderbühnen vorgetragen werden.

2.2 Makrosoziologische Ebene

Wenn wir beide Formate also als schillernde Produkte eines kollektiven Inszenierungsprozesses betrachten, dann sehen wir: Sie lassen sich faktisch erst dann deutlich unterscheiden, wenn wir auf die *makrosoziologische* Ebene wechseln: Wir müssen dann (1) ihren unterschiedlichen Entstehungskontext, (2) ihren unterschiedlichen Verwertungszusammenhang und (3) ihre unterschiedliche Arbeitskultur näher beleuchten. Meine Ausgangsthese für die nun folgende makrosoziologische Betrachtung lautet: *Coachen heißt: Fit-Machen. Supervidieren heißt: Zum Nachdenken Bringen.*

2.2.1 Entstehungskontexte

Supervision entstand vor über hundert Jahren in den USA und in Europa im Kontext aufkommender Wohlfahrtsaktivitäten zur Stützung von Berufsanfängern und ehrenamtlichen Helfern, damit diese die Balance von Hilfe und Kontrolle bei der Arbeit mit ihren Klienten halten können. Mit der sozialstaatlichen Durchdringung vieler Gesellschaften in Europa nach dem 2. Weltkrieg erlebte die Supervision einen Boom: Als

Praxis supervision fand sie Eingang über den Sozialbereich hinaus in Teile des Gesundheitsbereichs, des Bildungsbereichs, des Pastoralbereichs, des Justizbereichs. Auch im Wirtschaftssektor fand sie ggl. Anklang. Als Ausbildungssupervision wurde sie unverzichtbarer Bestandteil aller Ausbildungsgänge, in denen Formate oder Verfahren professioneller Beziehungsarbeit eingeübt werden.

Mit dem Ende des Goldenen Zeitalters in den 80er, 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts, wie der Historiker *Eric Hobsbawm* diese Phase genannt hat, ging dieser Boom aber in der BRD ebenfalls zu Ende. Insbesondere war die Supervision ein Aufstiegsprojekt der Sozialarbeit. Mit der gegenwärtigen Unterfinanzierung der Sozialarbeit und dem aktuellen Boom an neuen Masterstudiengängen bieten sich aber attraktivere Karrieremöglichkeiten für Sozialarbeiter. Das Versprechen, mit einer umfassenden Ausbildung eine neue Profession begründen zu können, der Ansehen und Einkommen gewiss sei, lässt sich heute nicht mehr für alle Absolvent/innen umsetzen. Solange Expansion möglich schien, konnte sich die Pioniergeneration mit immer weiteren Aus- und Fortbildungen und entsprechenden Lehr- und Kontrollsupervisionen schadlos halten. Mit dem Ende der Expansion ist dieses *Kettenbriefmodell*, wie ich es nennen möchte, in die Krise geraten. So führen die ca. 3500 natürlichen Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Supervision heute eben nicht mehr nur Supervision durch. 1543 bieten nach eigenen Angaben aus 2004 ebenso Coaching, 1442 Fortbildung und Training, 1090 Moderation, 917 Organisationsberatung an. Der Gründungsauftrag der DGSv lautete: Sicherung der *Qualität von Supervision*. Heute lautet der Auftrag: Sicherung der *Vermarktungsinteressen der Mitglieder*.

Coaching dagegen stammt ursprünglich aus dem Sport und dient dazu, Leistungssportler mental und motivational so fit zu machen, dass sie im Wettkampf gewinnen. Diese Orientierung ist Mitte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts mit dem Erdbeben zur neoliberalen Phase in den Wirtschaftsbereich übernommen worden, als man auf der „Suche nach Spitzenleistungen“ gern Unterstützung aus den USA annahm: Manager sollen fit gemacht werden, Spitzenleistungen für die Firma zu erbringen. Es geht um ergebnisorientierte Leistungssteigerung durch jedes nützliche psychologische Mittel. Durch Coaching sollen Führungskräfte dabei unterstützt werden, sich und ihre Mitarbeiter zu fordern und fördern, sodass auch sie möglichst Spitzenleistungen erbringen, damit das Unternehmen so viel Gewinn macht, dass es im Wettbewerb gewinnt. Das wird auch so von den Personalmanagern der großen Unternehmen von den Coaches gefordert.

Im gegenwärtigen Globalisierungsprozess muss jeder Mitarbeiter sehen, ob er zu den Gewinnern oder zu den Verlierern gehören wird. Will er zu den Gewinnern zählen, muss er bereit sein, zum „internen Unternehmer“ zu werden, der alles aus sich herausholt, ohne dabei völlig ausgepowert zu werden. Genau dazu dient das Einzel-Coaching. Coaching ist – so meine soziologische Einschätzung – etwas für die, die sich diesem Verdrängungswettbewerb stellen wollen bzw. müssen.

Was bleibt für die Supervision? Aus dem Geist des Wohlfahrtsstaats geboren, will sie kompensieren. Sie will zum Nachdenken anregen über die Irrwege, die Fehler, die Defizite, die Verstrickungen, das Versagen, die Schuld all derer, die ihre Dienstleistung mit professionellem Anspruch trotz ihrer Antinomien und den damit verbundenen Dilemmata verantwortungsvoll erbringen wollen. Das alles geschieht auch weiterhin. Und das ist gerade heute unverzichtbar. Denn ein Misslingen dieser professionellen Vertrauensbeziehungen fügt nicht nur den betroffenen Personen Schaden zu. Es verhindert auch einen beruflichen Erfolg. Nur: Was soll diese kritische Reflexivität, wenn sie nicht

anschlussfähig ist an eine Realität in den vielen Arbeitsorganisationen, die für Nachdenklichkeit kein Organ mehr haben? So wird der Supervision gegenwärtig immer mehr das Image als ein „Kompensationsangebot für Globalisierungsverlierer“ aufgedrückt.

2.2.2 Verwertungszusammenhänge

Der Verwertungszusammenhang schreibt diesen Formaten ihre Funktion zu: Supervision ist zur Hochblüte des Wohlfahrtsstaates angetreten, die fachliche Qualität professioneller Dienstleistungen zu sichern und zu verbessern. Heute – in der neoliberalen Phase – wird ihr immer mehr die Funktion zugeschrieben, Konflikte zu entschärfen, Spannungen abzubauen, Enttäuschungen zu kompensieren, Burnout-Prozesse zu lindern und „den Laden am Laufen zu halten“, wenn sie denn überhaupt noch von den Einrichtungen bezahlt wird.

Coaching dagegen hat ein attraktiveres Image. Sie soll die noch ungenutzten Potenziale der Mitarbeiter verwertbar machen. Entsprechend dem jugendlichen Alter dieses Formats lebt es noch von Hoffnungen und großen Versprechungen. Die Zeit der Prüfung ist eben noch nicht angebrochen.

Aber auch das Coaching schreibt der Supervision eine wichtige Funktion zu: Sie soll nämlich zur Qualitätssicherung auch des Coachings beitragen. Coaches brauchen also Supervision, jedenfalls dem Anspruch nach, Supervisor/innen jedoch wohl kaum Coaching, es sei denn, um sich für den Markt zu „fitten“.

2.2.3 Arbeitskulturen

Aus den unterschiedlichen Entstehungskontexten wie den unterschiedlichen Verwertungszusammenhängen resultieren nun auch unterschiedliche Arbeitskulturen. Das macht schon die Wortwahl deutlich: Das deutsche Wort „Supervision“ wurde aus dem Englischen übernommen. Es hat aber einen lateinischen Hintergrund: „*supervisio*“ als Übersicht und Aufsicht. Eine solche Wortwahl für eine professionelle Tätigkeit entspricht der alteuropäischen Tradition. Coaching dagegen gibt es nur englisch, der *lingua franca* der globalisierten Welt. Es kann gar nicht ins Deutsche übersetzt werden und bedarf auch keines lateinischen Hintergrundes, um attraktiv zu sein. Schon diese Wortwahl markiert den Unterschied zwischen den beiden Formaten.

Die Supervision hat zunächst gegenüber der Bürokratielogik, die in den sozialen Einrichtungen, Wohlfahrtsverbänden und Sozialbehörden dominant war, eine Professionslogik propagiert, nach der nicht mehr einfach nur der korrekte Vollzug einer Maßnahme die Norm war. Jetzt sollten alle Bürger nach professionellen Maßstäben bedient werden. Und diese Maßstäbe konnten von den Dienstleister/innen autonom in eigener Verantwortung gesetzt werden. Supervisor/innen wurden dadurch häufig zu Unruhestiftern, die die gängige soziale Praxis kritisch betrachteten.

Das Coaching dagegen entstammt der Wirtschaft und ist von Anfang an einer Unternehmenslogik verpflichtet. Sie übernimmt Aufträge, deren Erledigung sich finanziell lohnen soll. Sie ist daher ergebnisorientiert. Wie sonst im Wirtschaftsleben auch sollen sich ihre Ergebnisse messen lassen. Zwar kann auch das Coaching organisationsintern angeboten werden. Charakteristisch ist aber eher: Es wird extern auf dem freien Markt unter kommerziellen Aspekte gehandelt. Es tritt dann als „Business Coaching“ auf. Da das Aushandeln des Marktpreises für Supervision nicht typisch ist, liegen die Honorare für Coaching im Durchschnitt auch wesentlich höher. Dafür wird auch in das „Impres-

sion Management“ viel mehr investiert: Teure Werbung, anspruchsvolles Outfit, luxuriöses Ambiente in den Consultinginstituten und Tagungshotels usw. Supervisoren passen sich in ihrem Auftreten eher ihrer schlichteren Klientel an. Für viele ist es schon ein Aufstieg, wenn sei auf einer „höheren Ebene“ die ach so banale Praxis reflektieren können. Das damit verbundene Ansehen ist ihnen oft wichtiger als ein hohes Honorar.

Supervisor/innen kommen meist aus dem gleichen Mittelschichtsmilieu wie ihre Klient/innen. Coaches können aus der Wirtschaft kommen und ihre Erfahrung als Expert/innen weitergeben. Dann arbeiten sie auf Augenhöhe. Die meisten Coaches kommen jedoch aus der Psychologie, Psychotherapie oder anderen Beziehungsberufen. Sie müssen sich daher an ihre oft staturhöheren Kunden anpassen; sonst kommen sie nicht an. Sie sind daher stets gefährdet, ihre professionelle Autonomie aufzugeben oder gar nicht erst einzufordern.

Supervisor/innen mit einer dreijährigen Spezialausbildung haben in der Regel eine hohe professionelle Identität entwickelt. Sie sind bestrebt, Supervisionsprozesse „lege artis“ durchzuführen. Sie sehen sich als Professionelle mit einer spezifischen gesellschaftlich relevanten Mission, für die sie Ansehen und angemessene Honorierung erwarten dürfen. Diese Mission setzt darauf, dass in einem gemeinsamen Dialog Probleme solidarisch gelöst werden können. Dagegen treten Coaches eher als Profis auf, die in der Lage sind, ihr Angebot marktgängig zu gestalten und lukrativ zu verkaufen. Sie fühlen sich keiner spezifischen Mission verpflichtet, der sie treu bleiben müssten. Daher können sie auch eher ihr Angebot von Ladenhütern befreien und durch neue modische Waren auffrischen. Statt auf Solidarität setzten sie eher auf Wettbewerb. Ihre Kunden sollen besser werden als die Konkurrenz. Das entspricht der gegenwärtig vorherrschenden Individualisierungstendenz.

2.2.4 Zur aktuellen Lage

Da sich aber die Nachfrage in den letzten Jahren verändert hat, haben sich auch die Supervisionsprozesse in Dauer, Frequenz und Zielsetzung verändert: Viele Prozesse sind kürzer und ergebnisorientierter geworden. Während noch in den 80er Jahren das psychoanalytisch-gruppendynamische Paradigma mit seinen langwierigen und tiefsinnigen Denkschleifen prägend war für das Image der Supervision, hat heute eine Pluralisierung eingesetzt, ja ein gewisser Eklektizismus. Zwar gibt es immer noch Ansätze, die die Reputation bestimmter Verfahren nutzen. Favorit ist immer noch die Systemik, oft mit konstruktivistischer oder lösungsorientierter Beimischung. Sie sieht sich aber eher als eine Grundhaltung, die offen ist für den Einsatz verschiedenster Verfahren und Techniken. Auch die Supervision hat sich also flexibilisiert.

Sie hat sich damit dem Coaching angenähert. Zwar haben inzwischen auch hier alle möglichen Verfahren versucht, mit ihren Mitteln das Format aufzufüllen. Das Coaching gibt es jetzt nicht nur lösungsorientiert, systemisch, NLP-orientiert, sondern auch psychodynamisch, individualpsychologisch oder integrativ. Insgesamt scheint es mir aber viel flexibler und offener für die Adaption neuer Methoden und Erkenntnisse zu sein als die Supervision. Diese Offenheit kann selbstverständlich auch als Beliebigkeit gelesen werden. Alles, was gegenwärtig in Mode ist, wird in das Angebot aufgenommen.

Das kann man auch an den Labels für die neuen Masterstudiengänge ablesen. So gibt es jetzt an der Privatuniversität Wien den Studiengang „Master in Coaching und lösungsorientiertem Management“. Aber auch die Supervision lässt sich nicht lumpen. Waren die Bezeichnung der Masterstudiengänge etwa in Münster, Hannover, Freiburg

oder Frankfurt eher schlicht gehalten, so heißt der Masterstudiengang, den das Institut für Beratung und Supervision Aachen in Kooperation mit der Protestant University of Applied Sciences in Freiburg ab 2005 durchführen wird: „Konstruktivistisch-systemische Supervision“.

Mit dem Akkreditierungszwang von Master-Studiengängen durch entsprechende Agenturen ist aber der Einfluss der Fach- und Berufsverbände auf die Standardisierung von Studiengängen erheblich eingeschränkt worden. Was ist die Anerkennung einer Ausbildung durch einen Verband gegen die Akkreditierung einer Ausbildung als Masterstudiengang an einer University, wenn auch einer privaten oder einer „of applied sciences“? Die Standards werden nicht mehr von Professionellen für Professionelle auf Mitgliederversammlungen von Fachverbänden demokratisch abgestimmt. Sie werden von Experten von oben festgelegt. Das ist die gemeinsame Zukunft für Supervision und Coaching. Allerdings nur so lange, wie der Masterboom anhält. Es sind auch schon akkreditierte Studiengänge in Supervision mangels Nachfrage eingegangen.

Waren für die Supervision bisher die Sozialarbeit, die Erziehungswissenschaft, die Sozialwissenschaften und die Therapiewissenschaften bestimmend, so ist das für das Coaching sicher primär die Psychologie. Forschungsarbeiten kommen im Wesentlichen aus diesen Disziplinen. Der Run auf die Masterstudiengänge wird zunächst weitergehen, vielleicht noch zunehmen. In zehn, zwanzig Jahren wird sich zeigen, ob die vielen Masters überhaupt noch auf eine Nachfrage stoßen werden. Auch hier könnte das Kettenbriefphänomen eintreten. 1980 wurde die Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) gegründet. Siebzehn Jahre später, 1997, wurde sie aufgelöst. Die aus dieser Zeit stammende Fachzeitschrift „Organisationsentwicklung“ trägt seit Herbst 2003 den Untertitel: „Zeitschrift für *Unternehmensentwicklung* und *Change Management*“. Darum geht es heute.

1989 wurde die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) gegründet. Die Mitgliederzahl stagniert zurzeit. Die Ausbildungskurse werden seit einigen Jahren bei manchen Instituten nicht mehr voll. Auf der letzten Mitgliederversammlung im Herbst 2004 wurde einem Papier des Vorstandes zugestimmt, in dem es heißt: „Der Kunde der Zukunft soll wissen, dass er unter dem Namen ‚DGSv‘ professionelle Leistungen unterschiedlicher Formate erwarten darf.“ 2006 sind siebzehn Jahre um. 2004 wurde der Deutsche Bundesverband Coaching gegründet. Was wird in sechzehn Jahren sein?

Nun gibt es aber auch viele Fach- und Führungskräfte, die gut bezahlt werden, aber unter dem zunehmenden Stress leiden. Sie sind nicht darauf angewiesen, dass ihre Organisation ihnen Supervision oder Coaching bezahlt. Sie kaufen selbst. Für diese Zielgruppe gibt es durchaus einen Markt. Hier geht es meistens um Einzelberatung zur Stressreduktion und Sinnfindung. Je nach Kultur, aus dem die Kunden kommen, kann das Angebot dann: Life Coaching, Leitungssupervision oder Lebensberatung heißen. Hier sind Berater/innen gefragt, die sich nicht nur in den belastenden Arbeitsverhältnissen auskennen. Sie müssen auch über Orientierungswissen verfügen und Sinnfindungsprozesse begleiten können.

Soweit die Fremdbeschreibung einer empirischen, deskriptiven Soziologie. Was lernen wir daraus? Die Nachfrage nach einem Format richtet sich primär danach, welches Image ihm zugeschrieben wird. Und an diesem Image basteln weniger die direkten Kunden als die Anbieter und die beauftragenden Personalmanager. Um einen Markt für ein Vertrauensprodukt zu erschließen, muss es mit einem Image versehen werden, das für die Kunden glaubwürdig große Vorteile verspricht. Dann kann auch ein hohes Honorar verlangt werden. Damit dieses Produkt wertvoll erscheint, darf es aber nicht jeder

anbieten. Dazu ist eine lange Ausbildung notwendig und die Mitgliedschaft in einem reputierlichen Fachverband, der diese Ausbildungen zertifiziert. Hiermit ist wiederum viel Geld zu verdienen. Erscheint dieses Feld lukrativ, entsteht sofort ein Run der professionellen Beziehungsarbeiter auf diese Ausbildungen. Eine Kanalisierung dieses Runs kann offensichtlich auch dann nicht erreicht werden, selbst wenn die zeitlichen, finanziellen und energetischen Kosten, die die Teilnahme erfordert, noch so hoch angesetzt werden. Nach etwa 15 bis 30 Jahren gibt es aber in jedem Fall ein Überangebot. Dann gibt es auch wieder neue Formate, die dann einen Boom erleben werden. Das Kettenbriefphänomen ist offensichtlich nicht zu stoppen.

3. Präskription

Mit dem dramatologischen Scheinwerfer sehen wir also viele Akteure auf der Bühne, die wie in der Commedia dell'arte ihre charakteristischen Rollen spielen. Manche haben im ersten Akt ihren großen Auftritt und sind schon im zweiten verschwunden. Manche halten mehrere Akte durch, manche steigen noch kurz vor Schluss groß ein, um sich dann zu verabschieden. Manche spielen Hauptrollen, manche müssen mit einer Nebenrolle zufrieden sein. Manche zeigen großes schauspielerisches Können, manche entlarven sich als Schmierenkommödianten. Manche streiten um ihren Spielraum und ihre Rollen. Deren Streit kann für das Publikum zeitweise recht unterhaltsam sein. Auf die Dauer jedoch wird der Sinn des Spiels immer weniger einsichtig, und die Aufmerksamkeit lässt nach. Man fragt sich, was wird hier eigentlich für das viele Eintrittsgeld geboten? Spätestens hier hätte der Regisseur eingreifen müssen.

Leider gibt es aber in diesem Spiel keinen. In dieser Lage können sich allerdings einige Spieler direkt an den Intendanten wenden und sich eine privilegierte Spiellizenz ausstellen lassen. So haben sich etwa die Lebens- und Sozialberater in Österreich vom Staat als Gewerbe anerkennen lassen. Wer diese Alleingänge nicht will, muss für eine freiwillige Absprache zwischen den Darstellern plädieren mit dem Ziel: Wenn es schon kaum möglich ist, während des Spiels weitere Mitspieler am Auftritt zu hindern oder bestimmte von der Bühne zu verdrängen, dann müssen sich die vernünftigen Spieler einigen, eine Performance hinzulegen, bei denen die guten Schauspieler das Spiel bestimmen und damit zugleich ihre individuelle Spielmächtigkeit demonstrieren können. Eine beeindruckende Aufführung kann unter diesen Umständen also nur gelingen, wenn (1) die guten Player kooperieren und so das Spiel dominieren, sodass (2) jeder von ihnen seinen originären Spielraum für sich, aber auch für andere nutzen kann und (3) dadurch die schlechten und unvernünftigen Spieler/innen in den Hintergrund oder gar von der Bühne gedrängt werden.

Was aber sind gute, vernünftige Spieler/innen? Um das bestimmen zu können, muss ich jetzt den empirischen, deskriptiven Scheinwerfer der Soziologie ergänzen um einen *normativen, präskriptiven* Blick, wie er etwa in der Pädagogik oder den Beratungswissenschaften gepflegt wird: Dann kommen wir auf Qualitätsstandards, und dann sehen wir plötzlich: Zwar ist jeder gute Schauspieler anders, und er muss auch eine Rolle spielen, die sich deutlich von den anderen Rollen unterscheidet. Aber die Güte, die Qualität seiner Darstellungskunst ist gleich. Das heißt: Gutes Coaching und gute Supervision orientieren sich an den gleichen Standards einer guten Performance, und dazu gehört die Bereitschaft zur Kooperation mit allen guten, vernünftigen Darsteller/innen unterschiedlicher Rollen. Nur auf dieser Basis kann es eine Einigung und ein

Zusammenspiel auf derselben Bühne geben. Für Alles und Jedes ist die Bühne eben zu klein. Was heißt dann Professionalisierung von guten Spieler/innen?

3.1 Mit Unterschieden in der Qualität umgehen

Mit Bezug auf diese Akteure möchte ich mit einem präskriptiven Blick drei Gruppen unterscheiden: die Professionellen, die Profis und die Unseriösen.

Die *Professionellen*

- verfügen über eine mehrjährige spezifische *Ausbildung* in ihrem Format, bei der die Bildung einer professionellen Persönlichkeit (einschließlich eines professionellen Ethos), die Adaption fachlichen und wissenschaftlichen Wissens, wie die Einübung von Performanz im Mittelpunkt steht;
- bestehen auf der *Autonomie* bei der Berufsausübung und
- gehen davon aus, dass sich die Arbeitsziele nur in einer *Vertrauensbeziehung* zu ihren Kunden realisieren lassen.

Zu den *Unseriösen* rechne ich

- die Hochstapler, die über keine angemessene Ausbildung verfügen und nur durch Show zu Ruhm und Geld kommen wollen,
- die Scharlatane, die darüber hinaus auch noch Macht über andere ausüben wollen,
- die Gurus, die durchaus über fundierte Kompetenzen verfügen können, diese aber einsetzen, um dogmatisch eine Heilslehre zu verbreiten und Anhänger um sich scharen.

Die Professionellen haben die Aufgabe, diese Gruppe der Unseriösen eindeutig zu benennen, sich von ihnen fern zu halten und die Öffentlichkeit vor ihnen zu warnen. Diese Akteure müssen am Auftritt gehindert werden. Wie schwierig das jedoch in der Praxis ist, zeigt der Fall Bert Hellinger.

Die *Profis* tun sicher viel für ihre persönliche Weiterbildung und können über hervorragende Kompetenzen verfügen. Sie sind aber nur selten bereit, sich an kollektiven Professionalisierungsprozessen aktiv zu beteiligen. Sie bevorzugen das Trittbrettfahren. Die Professionellen können aber nicht auf diese Gruppe verzichten, da sie nur im Bündnis mit ihnen Geschlossenheit demonstrieren können. Professionalität kann also nur dann tatsächlich wirksam werden, wenn sie *kollektiv* organisiert wird. Die Initiatoren müssen die Professionellen sein. Sie müssen möglichst viele Profis mitnehmen, sich aber von den Unseriösen klar abgrenzen. Es geht also darum, normativ definierte Professionalität auch faktisch durchzusetzen. Dabei muss zwischen der Macht des Faktischen und der Macht des Normativen in vielen Schleifen ein Ausgleich gefunden werden.

3.2 Dilemmata balancieren

Nun sind die Professionalisierungsprozesse von sämtlichen Formaten der Personalarbeit in Organisationen heute mit einer ganzen Reihe von Dilemmata konfrontiert. Die Qualität der Professionalisierung misst sich für mich an einer gelingenden Balancierung dieser Dilemmata. Und nicht etwa daran, dass möglichst viele Standards proklamiert werden. Und dieser Balancierungsaufgabe müssen sich alle Formate stellen.

Damit nehme ich Überlegungen der soziologischen Professionalisierungstheorie auf, wie sie etwa *Fritz Schütze* vertritt. Was das bedeutet, möchte ich bezogen auf den Umgang mit diesen sieben Dilemmata im Vergleich zwischen Supervision und Coaching exemplarisch erläutern:

Konkurrenz vs. Kooperation

Zweifellos setzt der neoliberale Zeitgeist mehr auf Konkurrenz als auf Kooperation: Es geht darum, besser zu sein als der andere, um nicht zu den Verlierern des Globalisierungsprozesses zu gehören. Dazu passt das faktisch vorgefundene Image des Coaching hervorragend. Das Image der Supervision wird zunehmend mit den Verlierern dieses Verdrängungswettbewerbs in Verbindung gebracht. Nun funktioniert aber auch Wirtschaften nicht ohne Kooperation. Manche Organisationstheoretiker wie etwa der Professor für Betriebswirtschaftslehre *Günther Ortman*n gehen gar davon aus, dass das „do ut des-Prinzip“ des Tausches als Basis des kapitalistischen Wirtschaftens nicht funktionieren würde, wenn es nicht auch die Praxis der freiwilligen Gabe gäbe, wie sie der Soziologe *Marcel Mauss* beschrieben hat. Teamfähigkeit ist daher genau so wichtig wie Durchsetzungsfähigkeit. Professionelles Coaching muss also auch an der Förderung von Kooperationsfähigkeit in Teams und Arbeitsgruppen interessiert sein, wie Supervision an der Unterstützung der Führungskompetenz auf allen Hierarchieebenen.

Professionslogik vs. Unternehmenslogik

Zweifellos ist die Supervision von der Professionslogik geprägt. Aber auch sie muss inzwischen ihre Effizienz und Effektivität bei der Erreichung auch wirtschaftlich zu verantwortender Ziele nachweisen, muss also die Unternehmenslogik berücksichtigen. Zweifellos ist das Coaching zunächst der Unternehmenslogik verpflichtet. Aber auch sie kann keinen Erfolg zu 100 Prozent garantieren und keinen Schaden zu 100 Prozent vermeiden. Sonst würde sie ja nicht auch für sich wie die Unternehmensberatung Haftungsfreistellung beanspruchen. Jegliche professionelle Tätigkeit ist eben mit einem Risiko verbunden, das nur durch hohe Fachlichkeit und hohes Berufsethos eingeschränkt werden kann. So müssen Coaching wie Supervision, wenn sie professionell agieren wollen, beide Logiken miteinander verbinden.

Gesellschaftliche Relevanz vs. Marktgängigkeit

Zweifellos kann Supervision eine hohe gesellschaftliche Relevanz beanspruchen. Ihr Gegenstand sind nämlich in meinem Verständnis die Antinomien professionellen Handelns. Supervision hat die Aufgabe, Einseitigkeiten vermeiden zu helfen: Identifiziert sich etwa ein Psychotherapeut zu sehr mit seinem Klienten oder findet er keinerlei Kontakt zu ihm, kann sich keine Vertrauensbeziehung entwickeln, die aber nach allem, was wir wissen, für erfolgreiches professionelles Handeln unverzichtbar ist. Das gilt nicht nur für das Handeln von Psychotherapeuten und Sozialarbeitern, sondern auch für Ärzte, Pfleger, Lehrerinnen, Humanwissenschaftlerinnen, Rechtsanwälte, Seelsorger, also für alle Professionen in unserer Gesellschaft. Somit auch für Führungskräfte, wenn sie denn Führung professionell betreiben wollen. Allerdings kann die Supervision heute nicht mehr erwarten, dass sie so einfach für diese Tätigkeit eingesetzt wird. Auch sie muss ihre Dienstleistung als unverzichtbar für eine ausreichende Qualitätssicherung darstellen und auf dem Markt propagieren.

Viele Coaches tun so, als könnte eindeutig in Zahlen nachgewiesen werden, dass die Wertschöpfung eines Unternehmens durch Coaching direkt gesteigert werden

könnte. Angesichts der Komplexität dieses Geschehens ist eine solche Behauptung schlichter Unsinn. Coaching sollte sich vielmehr damit befassen, was ihr spezifischer Beitrag von gesellschaftlicher Relevanz sein könnte. Denn Coaching wird ja eindeutig von seinen Klienten als wichtig eingeschätzt.

Missionsauftrag vs. Einkommensverbesserung

Zweifellos sind viele Supervisor/innen von ihrer Mission beseelt: Die Qualität professionellen Handelns kann nur durch Supervision auf dem Niveau gehalten werden, das die Adressaten erwarten dürfen. Und damit diese Mission auch erfüllt wird, sind sie bereit, sich für eine kollektive Professionalisierung zu engagieren. Zweifellos wollen sie aber für ihre Mühen auch gut bezahlt werden. Leider ist das heute aber kaum noch als Alimentation durchsetzbar. Auch Supervisor/innen müssen sich deutlicher als bisher zum Motiv der Einkommensverbesserung bekennen. Und dann müssen sie auch Profis in Marketing werden. Coaches dagegen sind Profis auf diesem Gebiet: Marketing gehört ja zum Gegenstandsbereich ihrer Tätigkeit. Professionalität durchsetzen verlangt aber auch von ihnen aktives Mitmachen bei solidarischen Professionalisierungsaktivitäten.

Spezialist vs. Generalist

Ist Professionalisierung im strengen Sinn beabsichtigt, muss eine spezifische Mission mit gesellschaftlicher Relevanz, ein bestimmter Gegenstand, ein bestimmtes Territorium markiert werden, für das nur spezifische Experten Zugang haben dürfen. Diesen Weg der Spezialisierung ist die DGSv zunächst gegangen. Da es aber nicht gelungen ist und wohl auch nicht gelingen wird, Supervision zu einem Beruf zu machen, von dem man allein anständig leben kann, muss auch Supervision entweder nebenberuflich betrieben werden oder neben mehreren anderen Formaten freiberuflich. Da wird dann die Supervision zur Grundqualifikation, um auf dieser Basis dann auch die vielen anderen Beratungsformate anbieten zu können. Der Supervisor als Generalist für alle Fälle, die in der organisierten Arbeitswelt anfallen. Der Soziologe *Stefan Kühl* hat diesen Supervisor kürzlich in einem Vortrag die „Supernanni der Organisation“ genannt. Wenn das Coaching auch diesen strengen Weg der Professionalisierung geht, wird es ebenfalls in dieses Dilemma geraten. Geht es diesen Weg nicht, wird es sich aber wohl kaum trennscharf profilieren können.

Fachverband vs. Berufsverband

Der Deutschen Gesellschaft für Supervision ist es gelungen, in Deutschland professionelle Maßstäbe zu setzen und sich auch mit wichtigen Supervisionsverbänden aus anderen europäischen Ländern zu verbünden. Allerdings zeigt sich gegenwärtig auch hier das Dilemma zwischen Fach- und Berufsverband: Auf der einen Seite ist sie als Fachverband ihrem Primärauftrag der Qualitätssicherung der Supervision verpflichtet. Auf der anderen Seite muss sie als Berufsverband die Interessen ihrer Mitglieder durch Lobbyarbeit auf den verschiedenen Märkten vertreten. Und die wollen – wie zuvor ausgeführt – auch ihre anderen Angebote verkaufen. Der Deutsche Bundesverband Coaching ist noch jung und hat daher dieses Problem noch nicht. Aber es wird auch auf ihn zukommen. Denn: Sollen die Standards hochgehalten werden, können nur Personen mit einer hohen Vorqualifikation Mitglied werden. Das kostet aber. Man kann dann nicht in unzähligen Verbänden mit ähnlich hohen Kosten als Zugangsvoraussetzungen Mitglied sein. Hier bietet sich nur an, mehrere kompatible professionelle Formate unter einem Dach zusammenzufassen.

Altes Format vs. junges Format

Die Supervision als altes Format steht vor dem Problem, dass zwar viele ausgebildet wurden, aber gegenwärtig längst nicht alle entsprechend tätig werden können. Das Coaching als junges Format ist noch in der Expansionsphase. Entsprechend richten sich die Begehrlichkeiten der Supervisor/innen auf dieses Feld, während die Coaches die DGSv wohl kaum brauchen. Das kann die Zusammenarbeit erschweren.

4. Schlussplädoyer

Alle professionellen Formate sind mit diesen Dilemmata mehr oder weniger konfrontiert, auch wenn das faktische Image etwas anderes vorgaukelt. Es ist daher sinnvoll, wenn sich die Formate, die diese Sicht der Dinge akzeptieren können, zusammensetzen und ein gemeinsames Selbstverständnis erarbeiten. Vor diesem präskriptiven Horizont, mit Blick auf verschiedene Fremddeskriptionen der Faktizität müssen Kernbereiche der einzelnen Formate gemeinsam in einem demokratischen Dialog ausgehandelt werden. Nur eine *gemeinsame* Definition aller relevanten Formate hätte auch für die Praxis Bedeutung. Definitionen von einzelnen Akteuren – seien es Verbandsvertreter/innen, Praktiker/innen, Wissenschaftler/innen, Ausbilder/innen, Gesetzgeber, Auftraggeber/innen oder Kund/innen – mögen gut begründet sein. Sie sind aber nur wirksam, wenn sie auf breiter Front Anerkennung finden und zwar von den Guten und den Mächtigen.

Anregend dafür könnte der Prozess sein, der im Herbst 2004 zur Gründung der Deutschen Gesellschaft für Beratung geführt hat. In diesem Dachverband haben sich z.Z. über 28 Fach- und Berufsverbände aus dem Beratungsbereich formiert. Hier ist auch die DGSv Mitglied. In langwierigen Verhandlungen haben Vertreter der verschiedenen Beratungsformate ein gemeinsames Selbstverständnis erarbeitet und auf dieser Basis den Dachverband gegründet. Ob es einen Sinn macht für den Deutschen Berufsverband Coaching, sich diesem Dachverband anzuschließen, vermag ich nicht zu sagen. Immerhin geht es hier primär um Counselling, nicht um Consulting. Auf jeden Fall sollte ein *Netz* aufgebaut werden, an dem sich seriöse Verbände und Ausbildungsstätten so wie anerkannte Wissenschaftler beteiligen. Auf der Agenda sollte stehen:

- 1) Wie muss die Bühne aussehen, auf dem die interessierten Formate gemeinsam ein sinnvolles und zugleich lukratives Stück aufführen können?
- 2) Welche Rollen werden dazu gebraucht? Welche nicht?
- 3) Sind diese Rollen klar genug abgegrenzt, sodass das Publikum sie deutlich unterscheiden kann?
- 4) Mit welchen guten Schauspielern sollen diese Rollen besetzt werden?

Wenn es gelingt, in diesen Fragen eine Einigung zu erzielen, entsteht damit zugleich ein gemeinsames Stück, eine gemeinsame Narration, ein gemeinsamer professioneller Diskurs. Dieses Stück muss dann zu öffentlichen Aufführungen gebracht werden, die eben nicht als banale Verkaufsshows abqualifiziert werden können, sondern als beeindruckende und glaubwürdige Inszenierungen wahrgenommen werden. Diese gemeinsame Aufführungserfahrung kann und wird die gegenwärtig vorherrschenden Images der einzelnen Formate verändern. Jeder muss etwas von seinem bisherigen Rollenrepertoire abgeben. Dafür wird aber seine neue Rolle durch das Mitspiel aller anderen gesichert. Jeder muss sein Bestes geben, damit das Ensemble Lorbeeren ernten

kann. Nur solch ein friedliches Zusammenspiel kann das Publikum auf Dauer beeindrucken. Dafür möchte ich plädieren.

Zusammenfassung

In diesem Vortrag wird die These begründet, dass eine Abgrenzung der verschiedenen Formate wie Coaching oder Supervision nur dann gelingen wird, wenn sie von den Beteiligten und Betroffenen gemeinsam in einem demokratischen Dialog ausgehandelt wird. Nur wenn eine solche Verständigung gelingt, wird sie auch in der Öffentlichkeit Anerkennung finden.

Schlüsselbegriffe: Coaching, Supervision, Professionalisierung

Abstract: Coaching, supervision and many others formats. A pledge for a peaceful playing together

In this speech the thesis is justified, that a distinction of the different formats like coaching or supervision can only be successful, if they are discussed in a democratic dialog by all stakeholders. Only if such an agreement succeeds, it can be accepted in public.

Keywords: Coaching, supervision, professionalization

Ausgewertete Literatur

- Allert, T. (1998a). Braucht jede Profession eine Supervision? Soziologische Anmerkungen zum Supervisionsbedarf und zum Autonomieanspruch professioneller Tätigkeiten. In: Berker, P., Buer, F. (Hg.): Praxisnahe Supervisionsforschung. Münster: Votum, 16-45.
- (1998b): Die Professionen in der Umbruchssituation der Arbeitswelt. *Supervision* 33, 37-47.
- Afheldt, H. (2003): Wirtschaft, die arm macht. Vom Sozialstaat zur gespaltenen Gesellschaft. München: Kunstmann.
- Arbeitsgemeinschaft Beratungswesen (2004): Psychosoziales Beratungsverständnis. In: Nestmann, F., Engel, F., Sickenriek, U. (Hg.): Das Handbuch der Beratung. Bd. 1. Tübingen: DGVT-Verlag, 1275-1280.
- Bauer, A. (2004): „Lieber mit den Wölfen heulen als mit den Schafen blöken?“ Anmerkungen zur Kontroverse Supervision und Coaching. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.): Die flexible Supervision. Wiesbaden: VS Verlag, 121-141.
- Bauer, R. (2001): Personenbezogene Dienstleistungen. Begriff, Qualität und Zukunft. Opladen: Westdt. Verlag.
- Bauman, Z. (2003): Flüchtige Moderne. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Becker, A. (2004): Wirtschaftswissenschaften und Beratung. In: Nestmann, F., Engel, F., Sickenriek, U. (Hg.): Das Handbuch der Beratung. Bd. 1. Tübingen: DGVT-Verlag, 193-205.
- Belardi, N. (2002): Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München: Beck.
- Berker, P., Buer, F. (Hg.) (1998): Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder – Designs – Ergebnisse. Münster: Votum.
- Bitzer-Gavornik, G. (Hg.) (2004): Lebensberatung in Österreich. Wien: LexisNexis. 2. Aufl.
- Böning, U. (2000): Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstrumentes. Eine 10-Jahres-Bilanz. In: Rauen, Ch. (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe, 17-39.
- , Fritschle, B. (2005): Coaching fürs Business. Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen. Bonn: managerseminare.
- Brunkhorst, H. (1992): Professionalität, Kollektivorientierung und formale Wertrationalität. In: Dewe, B. u.a. (Hg.): Erziehen als Profession. Opladen: Leske + Budrich, 49-69.
- Buchinger, K. (1999): Die Zukunft der Supervision. Aspekte eines neuen „Berufs“. Heidelberg: Carl Auer.
- (2002): Supervision in Wirtschaftsorganisationen. *Supervision* 2, 47-54.
- Buer, F. (1999): Lehrbuch der Supervision. Der pragmatisch-psychodramatische Weg zur Qualitätsverbesserung professionellen Handelns. Münster: Votum.

- (2000a): Supervision als Ort moralphilosophischer Besinnung. Oder: Was auch in der Arbeitswelt entscheidend ist. *Supervision* 4, 4-20.
- (2000b): Profession oder Organisation. Wem dient die Supervision? In: Pühl, H. (Hg.): *Supervision und Organisationsentwicklung*. Opladen: Leske + Budrich, 2. Aufl., 70-103.
- (2001): Zukunft der Arbeit – Zukunft der Supervision. Was wir heute tun können – 60 Thesen. *Supervision* 4, 49-53.
- (2002a): Supervision versus Coaching. Eine Skizze. In: Kessel, L.v., Fellermann, J. (Hg.): *Supervision und Coaching in europäischer Perspektive*. Beiträge der ANSE-Konferenz 2000. Köln: Eigenverlag, 97.
- (2002b): Führen – eine professionelle Dienstleistung. Oder: Wozu Führungskräfte Supervision benötigen. *Supervision* 3, 43-54.
- (Hg.) (2003): *Praxis der Psychodramatischen Supervision*. Ein Handbuch. Opladen: VS Verlag. 2. Aufl.
- (2004a): Unsicherheiten im Beratungsdiskurs. Wozu Berater und Beraterinnen Philosophie brauchen. Pragmatismus zum Beispiel. In: *OSC* 11, 2, 125-150.
- (2004b): Über die professionelle Kompetenz, Professionalität kompetent darzustellen. Und welche Rolle die Supervision dabei spielt. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.): *Die flexible Supervision*. Wiesbaden: VS Verlag, 161 – 201.
- , Siller G. (Hg.) (2004): *Die flexible Supervision*. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: VS Verlag.
- Combe, A., Helsper, W. (Hg.) (1997): *Pädagogische Professionalität*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Daheim, H. (1992): Zum Stand der Professionssoziologie. Rekonstruktion machttheoretischer Modelle der Profession. In: Dewe, B. u.a. (Hg.): *Erziehen als Profession*. Opladen: Leske + Budrich, 21-36.
- DGVT (2004): *Frankfurter Erklärung zur Beratung*. Aufruf zu einem neuen Diskurs. In: Nestmann, F., Engel, F., Sickenriek, U. (Hg.): *Das Handbuch der Beratung*. Bd. 2. Tübingen: DGVT Verlag, 1271-1274.
- Denner, L. (2000): *Gruppenberatung für Lehrer und Lehrerinnen*. Eine empirische Untersuchung zur Wirkung schulischer Supervision und Fallbesprechung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision (Hg.) (2003): *Berufsbild Supervisor/in*. Köln: Eigenverlag.
- Doehlemann, M. (1996): *Die Kunst des Verlierens*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Engel, F., Nestmann, F., Sickenriek, U. (2004): „Beratung“ – Ein Selbstverständnis in Bewegung. In: Nestmann, F., Engel, F., Sickenriek (Hg.): *Das Handbuch der Beratung*. Bd. 1, Tübingen: DGVT-Verlag, 33-43
- Fallner, H., Pohl, M. (2001): *Coaching mit System*. Die Kunst nachhaltiger Beratung. Opladen: Leske + Budrich.
- Fatzer, G. (2004): *Organisationsberatung und -entwicklung: Veränderung durch Entwicklung und Lernen*. In: Nestmann, F., Engel, F., Sickenriek, U. (Hg.): *Das Handbuch der Beratung*. Bd. 1. Tübingen: DGVT-Verlag, 419-433.
- , (2005): *Gute und nachhaltige Beratung – auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft*. In: Fatzer, G. (Hg.): *Gute Beratung von Organisationen*. Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft. *Supervision und Beratung* 2. Köln: EHP, 17-52.
- , Rappe-Giesecke, K., Loos, W. (1999): *Qualität und Leistung von Beratung*. Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Köln: EHP.
- Faust, M., Jauch, P., Notz, P. (2000): *Befreit und enturzelt*. Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München: Rainer Hampp.
- Frester, R. (2000): *Erfolgreiches Coaching*. Psychologische Grundlagen für Trainer. Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht.
- Gaertner, A. (2004): *Supervision in der Krise – Expansionismus, Unschärfeprofil und die Ausblendung der Selbstreflexion*. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.): *Die flexible Supervision*. Wiesbaden: VS Verlag, 79-100.

- Gessner, A. (1999): Coaching – Modelle zur Diffusion einer sozialen Innovation in der Personalentwicklung. Frankfurt a.M.: Lang.
- Gessner, W. (2003): Wissenschaft oder Mode? Das Dilemma der Managementkonzeptionen. *Organisationsentwicklung* 2, 4-11.
- Goffman, E. (1991): Techniken der Imagepflege. In: Goffman, E.: Interaktionsrituale. Über Verhalten in der direkten Kommunikation. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 10-53.
- (2001): Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München: Piper (9. Aufl.).
- Goldner, C. (2003): Der Wille zum Schicksal. Die Heilslehre des Bert Hellinger. Wien: Überreuter.
- Großmaß, R. (2004): Psychotherapie und Beratung. In: Nestmann, F., Engel, F., Sickenriek, U. (Hg.): Das Handbuch der Beratung. Bd. 1, Tübingen: DGVT-Verlag, 89-102.
- Hartmann, M. (2002): Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft. Frankfurt a.M.: Campus.
- Krause, Ch., Fittkau, B., Fuhr, R., Thiel, H.-U. (Hg.) (2003): Pädagogische Beratung. Grundlagen und Praxisanwendung. Paderborn: UTB.
- Hamann, A., Huber, J.J. (1998): Coaching. Der Vorgesetzte als Trainer. Leonberg: Rosenberger.
- Heß, T., Roth, W.L. (2001): Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung. Zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung. Heidelberg: Asanger.
- Hitzler, R., Pfadenhauer, M. (Hg.) (2003): Karrierepolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns. Opladen: Leske + Budrich.
- Hobsbawm, E. (1999): Das Zeitalter der Extreme. Weltgeschichte des 20. Jahrhunderts. München: dtv, 2. Aufl.
- Jüster, M. (2003): Coaching – Performanceorientierung und Managererwartung. *OSC* 3, 235-243.
- Junge, M., Lechner, G. (Hg.) (2004): Scheitern. Aspekte eines Phänomens. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kersting, H.J. (2004): Masterstudiengänge Supervision an den Hochschulen. Chancen und Probleme. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.): Die flexible Supervision. Wiesbaden: VS Verlag, 203-216.
- Keupp, H. (2004): Beratung als Förderung von Identitätsarbeit in der Spätmoderne. In: Nestmann, F., Engel, F., Sickenriek, U. (Hg.): Das Handbuch der Beratung. Bd. 1. Tübingen, 469-485.
- Kühl, St. (2001): Professionalität ohne Profession. Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständiger Profession und die Konsequenzen für die soziologische Beratungsdiskussion. In: Degele, N. u.a. (Hg.): Soziologische Beratungsforschung. Opladen, S. 209-237.
- Loos, W. (1999): Coaching – Qualitätsüberlegungen beim Einsatz von Coaching. In: Fatzer, G., Rappe-Giesecke, K., Loos, W.: Qualität und Leistung von Beratung. Köln: EHP, 105-132.
- Möller, H. (2001): Was ist gute Supervision? Grundlagen – Merkmale – Methoden. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Nestmann, F. (2004): Beratungspsychologie/Counselling Psychology. In: Nestmann, F., Engel, F., Sickenriek, U. (Hg.): Das Handbuch der Beratung. Bd. 1, Tübingen: DGVT-Verlag, 61-72.
- , Sickendiek, U., Engel, F. (2004): Satt einer „Einführung“: Offene Fragen „guter Beratung“. In: Nestmann, F., Engel, F., Sickenriek (Hg.): Das Handbuch der Beratung. Bd. 2. Tübingen, 599-608.
- , Engel, F., Sickendiek, U. (Hg.): (2004): Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge. Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder. Tübingen: DGVT-Verlag.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. Stuttgart: UTB, 6. Aufl.
- Neubert, H. (1992): Inszenierung von Führung – Zur vergessenen Dramaturgie des Managements. In: Geißler, H. (Hg.): Neue Qualitäten des betrieblichen Lernens. Frankfurt a.M., 239-248.
- Nittel, D. (2000): Von der Mission zur Profession? Stand und Perspektiven der Verberuflichung in der Erwachsenenbildung. Bielefeld: wbv.

- Oevermann, U. (1997): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: A. Combe, W. Helsper (Hg.): Pädagogische Professionalität. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 70-182.
- Opaschowski, H. (2002): Wir werden es erleben. Zehn Zukunftstrends für unser Leben morgen. Darmstadt: Wiss. Buchgesellschaft.
- Ortmann, G. (2004): Als Ob. Fiktionen und Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Otto, H.-U. u.a. (Hg.) (2002): Erziehungswissenschaft: Professionalität und Kompetenz. Opladen: UTB.
- Petzold, H. (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch. Paderborn: Junfermann.
- (2002): „Supervision? – Die gibt man, die ‚nimmt‘ man doch nicht!“ – „Führen, das kann man, oder lernt es nie!“ *Supervision* 3, 75-80.
- , Schigl, B., Fischer, M., Höfner, C. (2003): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. Opladen: Leske + Budrich.
- Pfadenhauer, M. (2002): Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz. Opladen: Leske + Budrich.
- Pongratz, H.J., Voß, G.G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: edition sigma.
- Rappe-Giesecke, K. (2002a): Supervision und Coaching. In: Kessel, L.v., Fellermann, J. (Hg.): Supervision und Coaching in europäischer Perspektive. Köln: Eigenverlag, 24-39.
- (2002b): Die konzeptionelle Entwicklung der Supervision in den letzten zwanzig Jahren. *Supervision* 2, 55-65.
- (2003): Supervision von Gruppen und Teams. Heidelberg: Springer.
- Rauen, Ch. (1999). Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen: Hogrefe.
- (Hg.) (2000): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe.
- (2003): Coaching. Göttingen: Hogrefe.
- (Hg.) (2004): Coaching-Tools. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: Managerseminare.
- Rügemer, W. (Hg.) (2004): Die Berater. Ihr Wirken in Staat und Gesellschaft. Bielefeld: transkript.
- Scala, K., Grossmann, R. (1997): Supervision in Organisationen. Veränderungen bewältigen – Qualität sichern – Entwicklung fördern. Weinheim: Juventa.
- Schlegel, C. (2003): Strategie des Konfliktmanagements. Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung im Vergleich. *OSC* 3, 1999-215.
- Schmidbauer, W. (2004): Professionalisierung im Nebenberuf? In: Buer, F., Siller, G. (Hg.): Die flexible Supervision. Wiesbaden: VS Verlag, 237-244.
- Schreyögg A. (1995): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt a.M.: Campus.
- (2003): Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. *OSC* 3, 217-226.
- (2004a): Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie & Praxis. Wiesbaden: VS Verlag, 4. Aufl.
- (2004b): Der Coach als Dialogpartner von Führungskräften. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.): Die flexible Supervision. Wiesbaden: VS Verlag, 101-119.
- Schütze, F. (1984): Professionelles Handeln, wissenschaftliche Forschung und Supervision. Versuch einer systematischen Überlegung. In: Lippenmeier, N. (Hg.): Beiträge zur Supervision. Kassel: Eigenverlag, 262-389.
- (1992): Sozialarbeit als „bescheidene“ Profession. In: Dewe, B. u.a. (Hg.): Erziehen als Profession. Opladen: Leske + Budrich, 131-170.
- (2000): Schwierigkeiten bei der Arbeit und Paradoxien professionellen Handelns. Ein grundlagentheoretischer Aufriss. *ZBBS* 1 (1), 49-96.
- Schwertfeger, B. (2002): Die Bluff-Gesellschaft. Ein Streifzug durch die Welt der Karriere. Weinheim: Wiley.

- Sennett, R. (1998): *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Frankfurt a.M.: Büchergilde Gutenberg.
- Siller, G. (2004): Ökonomisierungsprozesse im Sozial- und Gesundheitswesen und ihre Folgen für Supervision aus individueller Perspektive – Empirische Forschungsergebnisse. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.): *Die flexible Supervision*. Wiesbaden: VS Verlag, 35-62.
- Vogelauer, W. (2002): Was macht einen guten Coach aus? In: Vogelauer, W. (Hg.): *Coaching-Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen*. Neuwied: Luchterhand, 4. Aufl., 139-149.
- Voß, G.G., Ebringhoff, J. (2004): Der Arbeitskraftunternehmer. Ein neuer Basistyp von Arbeitskraft stellt neue Anforderungen an die Betriebe und an die Beratung. *Supervision* 3, 19-27.
- Ulrich, P. (2001): *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. Bern: Haupt.
- Wacker, G. (2002): *Transformation von Organisationen durch lernorientierte Organisations-supervision als prozessbegleitende Beratungsform*. Münster: Lit.
- Willems, H., Jurga, M. (Hg.) (1998): *Inszenierungsgesellschaft. Ein einführendes Handbuch*. Opladen: Westdt. Verlag.

Der Autor: Prof. Dr. Ferdinand Buer, geb. 1947, Erziehungs- und Sozialwissenschaftler an der Universität Münster, Psychodramatiker (DFP/DAGG), Supervisor (DGSv), Leiter des Psychodrama-Zentrums Münster (Institut für Weiterbildung und Forschung in Supervision, Organisationsberatung und Psychodrama), freie Praxis für Supervision, Coaching und Weiterbildung. *Anschrift:* Alte Schanze 46, 48159 Münster, E-Mail: info@psychodrama-zentrum.de.