

Louis van Kessel, Jörg Fellermann (Hrsg./Eds.)

# Supervision und Coaching in europäischer Perspektive

Beiträge der ANSE-Konferenz 2000

# Supervision and Coaching in a European Perspective

Proceedings of the ANSE-Conference 2000

**ANSE**

Association of National Organisations for Supervision in Europe

Louis van Kessel, Jörg Fellermann (Hg./Eds.)

**Supervision und Coaching in europäischer Perspektive**  
Beiträge der ANSE-Konferenz 2000

**Supervision and Coaching in a European Perspective**  
Proceedings of the ANSE-Conference 2000

*ANSE* Association of national organisations for supervision in Europe

*BGS* Berufsgruppe der Supervisor/innen Südtirols/ Associazione  
Professionale dei Supervisor/innen dell' Alto Adige - Sudtirolo – Italien/ Italy

*BSO* Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung  
– Schweiz/ Switzerland

*DGSv* Deutsche Gesellschaft für Supervision – Deutschland/ Germany

*DS* Društvo Za Supeervizijo – Slowenien/ Slovenia

*HDSOR* Hrvatsko društvo za superviziju i organizaciono razvoj

– Kroatien/ Croatia

*ISPA* Instituto de Supervisores/as Profesionales Asociados/as

– Spanien/ Spain

*IVSB* Landelijke Vereniging voor Supervisie en andere

Begleidingsvormen – Niederlande/ Netherlands

*MSZT* Magyar szupervizorok Társasága – Ungarn/ Hungary

*ÖVS* Österreichische Vereinigung für Supervision – Österreich/ Austria

*VVS* Vlaamse Vereniging voor Supervisie – Belgien/ Belgium

Louis van Kessel, Jörg Fellermann (Hg./ Eds.)

Supervision und Coaching in  
europäischer Perspektive

Beiträge der ANSE-Konferenz 2000

Supervision and Coaching  
in a European Perspective

Proceedings of the ANSE-Conference 2000

## Impressum

Association of National Organisations for Supervision in Europe (ANSE)

Drs. Louis van Kessel, president  
c/o Boeslaan 19, NL-6703 EN Wageningen  
Fax + 31-317.422.267  
E-mail [anse-info@supervision-eu.org](mailto:anse-info@supervision-eu.org)  
[www.supervision-eu.org/anse](http://www.supervision-eu.org/anse)

© Arrangement for copyright of specific papers should be made with individual contributors. Copyright for the work as a whole is held by ANSE Association of national organisations for supervision.

Projektregie  
AS Agentur für Supervision GmbH  
Lütticher Straße 1-3  
D-50674 Köln  
Telefon +49-221-2706913  
Telefax +49-221-2706914  
E-mail [info@agentur-supervision.de](mailto:info@agentur-supervision.de)

Auflage  
2.000

Satz/ Grafik und Umschlaggestaltung  
Aguado Menoyo Grafikdesign, Köln (D)

Druck  
Preuss GmbH, Köln (D)

Januar 2002

# Inhalt

Vorwort .....	9
<i>Louis van Kessel</i>	
Opening Speech – ANSE-conference 2000 .....	13
<i>Kornelia Rappe-Giesecke</i>	
Supervision und Coaching .....	24
<i>Astrid Schreyögg</i>	
Supervision: ein kritischer Blick aus Sicht des Coaches .....	40
<i>Wolfgang Weigand</i>	
Coaching: eine Methode – Supervision: ein Konzept .....	45
<i>Kurt Kirchen</i>	
Coaching von Sportmannschaften .....	55
<i>Verbandliche Trends und Positionen</i>	
Zum Verständnis von Coaching in Europa .....	65
<i>Ferdinand Buer</i>	
Supervision versus Coaching: Eine Skizze .....	97
ANSE – Association of national organisations for supervision in Europe .....	99
ANSE – Kontakt .....	103
Autor/-innen und Herausgeber .....	107



## Contents

Preface .....	11
<i>Louis van Kessel</i>	
Opening Speech – ANSE-conference 2000 .....	13
<i>Kornelia Rappe-Giesecke</i>	
Supervision and Coaching compared .....	24
<i>Astrid Schreyögg</i>	
Critique on Supervision from the viewpoint of the coach .....	40
<i>Wolfgang Weigand</i>	
Coaching: a method – Supervision: a concept .....	45
<i>Kurt Kirchen</i>	
Coaching of teams in the sports .....	55
<i>Trends and Positions</i>	
Coaching in Europe .....	65
<i>Ferdinand Buer</i>	
Supervision versus Coaching: a sketch .....	97
ANSE – Association of national organisations for supervision in Europe .....	101
ANSE – Contact .....	103
Information about contributors and editors .....	107



## Vorwort

Ende Oktober 2000 veranstaltete ANSE in Unterschleissheim bei München (D) ihren ersten Fachkongress unter dem Titel *Supervision und Coaching: Gleiche Angebote mit unterschiedlicher Aufschrift?*

Diese Veranstaltung war einzigartig. Noch nie trafen sich mehr als 260 Supervisor/innen aus 13 europäischen Ländern auf einer Bühne. Es gab eine anregende Mischung aus Impulsreferaten, Podiumsdiskussionen und intensiven Auseinandersetzungen in Arbeitsgruppen.

Am Ende äußerten die Teilnehmer/innen den Wunsch, die wichtigsten Beiträge noch mal nachlesen zu können, um in ihrem nationalen Kollegenkreis weiter diskutieren zu können. Auch der Vorstand der ANSE fand es wichtig, dass der Kongress als ein Impuls wirken würde, um die fachliche Diskussion weiterzuführen und den Inhalt zur öffentlichen Kenntnisnahme zur Verfügung zu stellen.

So entstand die Idee einer Veröffentlichung der wichtigsten Kongressbeiträge im Rahmen einer Kurzdarstellung der ANSE. War ANSE seit ihrer Gründung 1997 hauptsächlich als ein Zusammenschluss von Funktionsträgern verschiedener Verbände erfahrbar, so bekam ANSE erstmalig für die Kongressteilnehmer/innen und Mitglieder der nationalen Verbände für Supervision eine Kontur als fachliches Forum, um die Implikationen internationaler Zusammenarbeit und gemeinsamen fachlichen Lernens in einem internationalen Setting anschaulich werden zu lassen.

Während des Kongresses wurde deutlich, dass Coaching nicht nur ein attraktiver und moderner Begriff ist, sondern auch ein sehr offenes Beratungsangebot, das konzeptionell und im Rahmen der Kontraktierung mit Auftraggebern noch viel Differenzierung

und Spezifizierung braucht. Für Supervisionsverbände und für Supervisionsausbildungen gibt es demzufolge wichtige Herausforderungen für ihre Konzeptionsarbeit. Auch sollen die kritischen Differenzen zwischen Supervision und Coaching weiter ausgearbeitet werden; dabei erscheint es wichtig, die Supervisionstraditionen in den verschiedenen Ländern zu berücksichtigen.

Klar wurde auch, dass Supervisor/innen gerade auf der Basis ihrer methodisch-konzeptionellen Supervisionstradition im Bereich Coaching eine qualifizierte fachliche Kompetenz anbieten können. Wir hoffen, dass diese Broschüre auch dahin gehend wirksam wird, Supervisor/innen für Coachingaufträge zu engagieren.

Drs. Louis van Kessel, Präsident der ANSE

## Preface

At the end of October 2000 ANSE organised her first professional conference in Unterschleissheim, near Munich (Germany), focusing on the theme *Supervision and Coaching: are they offering the same under different labels?*

This conference was an unique event. For the first time more than 260 supervisors from 13 different European countries met each other at one venue. The result was an inspiring variety of lectures, panel discussions and intensive activities in workshops.

At the end of the conference the enthusiastic participants expressed their wish to be able to read the most important contributions at home, so that they could discuss these topics further in their own professional circles, using these materials. To the board of ANSE it was important as well that the conference would give an impulse to continuing professional discussion and that the proceedings would be available to a broad public.

As a result the idea arose for this booklet: a publication of the main contributions to the conference within a framework of a brief presentation about ANSE. Since her foundation in 1997 ANSE was mainly an activity of the officials of the national associations for supervision. By means of this conference ANSE became a reality for a large number of supervisors: the participants experienced the implications of coping with international cooperation and with common professional learning in an international setting.

During this conference it became clear that coaching is not only an attractive modern term, but also still a quite unclear concept. Consequently, situations of contracting with clients and customers demand for serious differentiation and specification. So associations for supervision and supervisory training programs, are being challenged to develop their concepts more precisely, and train and

retrain supervisors in the required competence. It also seems necessary to make more explicit the critical differences between supervision and coaching, while considering the necessary traditions on supervision in the various countries at the same time.

With this conference it became evident that supervisors, because of their high qualified methodical-conceptual tradition with supervision, can offer a reliable professional competence in the field of coaching. We hope this brochure will be effective in getting supervisors engaged in commissions on coaching.

Drs. Louis van Kessel, President of ANSE

**Louis van Kessel**

## Opening Speech – ANSE-conference 2000 „Supervision and Coaching: are they offering the same under different labels?“

### Welcoming

Dear colleagues,

so many supervisors, from so many different countries, assembling in this hall to participate at a professional conference: this has never been seen before, not in Europe nor anywhere else in the world. Therefore, opening this conference is a very special moment, unique for you and me.

It's really a great privilege for me, as president of ANSE, to welcome you all at this event. There are more than two hundred and sixty participants from twelve countries. From very far away, there is Victor Menovshikov from Perm in Russia, living almost at the frontier with Asia. You and your colleagues are pioneering with supervision more than three thousand kilometres from this venue. I welcome you cordially, and also your Austrian interpreter Mrs. Emilie Krausneker.

I welcome also the colleagues from other initiative groups and supervisor organisations that are participating in *the ANSE-network*: two colleagues from Sweden, representing *Föreningen Handledare i Norr-psykosocialt arbete* and *Svensk Handledarförening I Psykosocialt Arbete*. Also is participating Jesus Hernandez Aristu from Spain. One year ago you founded the

Spanish supervisor association *Instituto de Supervisores/as Profesionales Asociados/as*, which will join ANSE as a member. Two Estonian colleagues representing the *Eesti Supervisioni Ühing*. There are three colleagues from Croatia, representing *Hrvatsko Društvo za Superviziju i Organizacioni Razvoj*, applying also for membership of ANSE.

Further I welcome also *the delegates from all the member organisations of ANSE*. Six Italian colleagues representing *BGS (Associazione Professionale dei Supervisorì dell'Alto Adige-Sudtirolo)*. Twenty one colleagues from *BSO (Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung)*. More than one hundred and thirty colleagues from *DGSv (Deutsche Gesellschaft für Supervision)*. Seven Slovenian colleagues from *DS (Društvo Za Supervizijo)*. Seventeen colleagues from the Netherlands, representing *LVSB (Landelijke Vereniging voor Supervisie en andere Begeleidingsvormen)*. Two Hungarian colleagues from *MSZT (Magyar Szupervizorok Társasága)*. More than fifty colleagues from *ÖVS (Österreichische Vereinigung für Supervision)*. Six colleagues from Belgium representing *VVS (Vlaamse Vereniging voor Supervisie)*. And last but not least: I welcome those who are participating as interested individual professionals.

Given this composition of the participants, it may be evident that during this conference you will be intensively confronted not only with a variety of national, cultural and socio-economical backgrounds, but also with a diversity in supervisory traditions and current concepts. I am sure you will enjoy this all and I hope it will bring you professional enrichment and inspiration.

## **Some remarks about supervision and coaching**

The theme of this conference is *Supervision and Coaching: are they offering the same under different labels?*

Coaching is an attractive, modern, trendy term, used all over the

world. Everybody seems capable to imagine immediately what is meant by it, and what kind of goals it is serving. Also for supervisors, *coaching* seems to be an attractive term, for example in getting access, with their professional competence, to the market of the profit sector. The term *coaching* lacks the connotation of controlling, inspecting, overseeing and administration, which the term supervision for outsiders mostly has. And this is unmistakably an advantage, seen from the marketing point of view.

However, the history of *supervision* shows us, that efforts to eliminate this stigma of the 'supervisor' and of 'supervision' are certainly not new, and have often been made in vain, without consequences for using the term as such.<sup>1</sup> In her existence over more than hundred years only the contents, the way of working and the intention of supervision as a method of enabling professional development and professional acting, have been changed, as you all know.

If you conducted some research in the international professional literature on *coaching*, you would discover that the concept of coaching is very amorphous, and refers to an enormous variety of often less specified activities. In the leading Anglo-Saxon resources you will find such definitions, as:

- 'unlocking a person's potential to maximise their own performance.'<sup>2</sup>
- 'any planned intervention by another person designed to improve the performance of an individual in a specific task'.<sup>3</sup>

Or you will find formulations, such as:

- 'The goal of coaching is the goal of good management to make the most of an organization's valuable resources.'<sup>4</sup>
- 'The benefits of coaching appear to win over even the most cynical clients within just a few weeks'.<sup>5</sup>
- 'Coaching is having a dedicated mentor, it is getting knowledgeable support and encouragement and a new way of looking at things when you need it.'<sup>6</sup>

Above these definitions you would find descriptions as: ‘peer coaching’<sup>7</sup>, ‘self coaching’<sup>8</sup>, ‘team coaching’, ‘the manager as coach’, ‘career coaching’, ‘sales coaching’<sup>9</sup>, ‘time coaching’<sup>10</sup> and last but not least the ‘*potent growth coach* who is dedicated to helping you reach your goals and bring out the best in you through coaching by telephone and by email as cybercoaching’.<sup>11</sup> Moreover, perhaps most publications on ‘coaching’ are regarding the domain of the sports.<sup>12</sup>

In some resources in the Anglo-Saxon as well in the German language, you can find descriptions that seem to replace the term *supervision* by *coaching*, because what is written there about *coaching* is very much similar to what we see as *individual supervision*.<sup>13</sup>

In sum, *coaching* seems to be a new-born chameleon without a clear identity, without an established body of methodical knowledge, without a specific professional community.

*Supervision* on the other hand, has these last characteristics. Nevertheless, supervision as an approach to enable people to develop their professional competence and to improve the way they do their professional work – in their organisational settings and their professional functioning –, needs to be further articulated. The emergence of the coaching trend poses supervisors and supervisor organisations for such important questions as:

- Is the difference between both only a semantic one? Or do we have to engage in semantic sparring?
- Are these terms only useful as far as they assist us in our communication with clients and commissioners?
- Are supervision and coaching offering the same, or are they offering a different service and quality?
- Is there any difference in the working method, in the focus and in the effects?
- Is coaching realising ‘single loop learning’ and on the other hand supervision ‘double loop learning’?
- Is it true, that supervision can start where coaching ends?

- Can coaching be seen as more result- and task orientated, as focussing more on the concrete skills needed to fulfil job requirements?
- Is coaching more like training, and more based on a behavioural paradigm, than supervision is?

All these are important questions that gave rise to the choice of the theme of this conference. Whatever it may be, *coaching* seems to be a modern trend. Supervisors, supervisor organisations and also the supervisor training institutes are confronted with it. And we can also observe that all these supervisory actors play an active part in formulating coaching as one of their professional services and as one of their training itineraries.

So supervisors, supervisor organisations and also the supervisor training institutes have to formulate or reformulate their stance. Whatever this development may produce as an effect: I suppose that a confrontation between coaching and supervision, will make clear that for both an articulation is necessary. And I presume, that both coaching and supervision can *gain* from this confrontation, and that although they seem to be rivals, they can complement each other.

*Supervision* is an established method of tailor-made professional counselling which has proved itself worldwide, over many decades in the domain of training and continuous development of a great variety of human service professionals and their leadership. But over the last two decades supervision in Europe has extended outside her original domain of training and professional development for people in the helping, caring and educating professions. Nowadays, all types of service organisations and enterprises, are aware of the value of the 'human factor as capital'. The 'human side of enterprise' is no longer seen as a soft factor. What once was exclusively the core competence of the helping professions, is nowadays an important factor in every organisational configuration. All types of organisations are interested in the changing

and developmental processes, that supervision intends to facilitate. But outside the human service sector, supervision as a term referring to a specific process-orientated methodological approach developing professional competence, is rather unknown.

We can observe, that parallel to this development, traditional approaches to training have had limited success, because they were often not linked to the personal individual needs and perspectives of the trainee in his/ her specific context. Moreover, in the theoretical thinking and in the research on effects of training, the necessity of tailor-made training, to strengthen the 'transfer of training' to the professional behaviour in the actual work situations, is more and more stressed. This is one of the reasons why coaching came into the limelight, as a central format of training and guiding.

But maybe, what coaching is nowadays, is what supervision was in its initial stage, many decades ago. Let's make an imaginary trip in the history of supervision. If *Sigmund Freud* had lived today, he may have called his control analysis 'coaching', because he conceptualised his control analysis as a method to train the aspiring psychoanalysts in his methodical concept. If a hundred and thirty years ago the *pioneers of supervision* in the charity organisations and in schools in the USA, had known the word coaching, you could imagine that they might have called their guiding and training work 'coaching'.

But since these pioneers, supervision has developed and has separated its focus and working method from its origins. Nowadays supervision is a complex method handled by well-trained supervisors who can apply supervision as a method to further the competence of self-reflection of professional workers and for leadership in different sectors of service and labour. Supervisors do their work in different settings, at different system levels and in different organizational contexts. Supervision has separated itself from practice training and from work/ task orientated guiding in organisations (i. e. managerial supervision), and from consultation as well.

The rise of *coaching* as an alternative to or synonym for supervision, is a trend that is not only emerging in particular European countries, but that seems to occur worldwide. In the authoritative *Handbook of Research on School Supervision* you will find formulated several times that the terms 'coach', 'consultant', 'mentor', 'staff developer' have emerged as accepted synonyms for supervisor.<sup>14</sup> In fact we could state that the Anglo-Saxon term 'coaching' means in German '*Begleitung*' and in Dutch '*begeleiding*', terms which did not exist in these languages half a century ago. In this sense you could conclude that supervision can be positioned as a form of 'coaching'. But if you look at the specific practice and theory on coaching, you could conclude that coaching is a specific form of supervision, or a specific form of training beside supervision.

It depends on the way we define supervision: as a specific method, or as a specific approach, or as a specific professional domain. Like coaching, *supervision* as a professional service, has no unambiguous meaning. Its meaning depends on historical and contextual influences, and on the choice of particular paradigmatic views. So, the current trend of coaching can be used as an impetus to supervisors and as a challenge to make up their minds and to specify and explicate their concepts and to increase their competence. Personally, I believe that many supervisors can learn to be good coaches, but that not all coaches are automatically good supervisors.

So I hope this conference will help you to outline the differences between supervision and coaching. In my opinion, differentiating in methodical characteristics is an important aspect of refined professional competence. In contracting and evaluating processes with clients and commissioners it is important for both supervisor and coach, that they explain the service offered in clear terms.

Moreover I hope that at the end of the conference we will be able to formulate some conclusions to advance the development of

training programmes, and policies of both the national organisations of supervision and ANSE. Maybe one of your suggestions will be that the national organisations will have to cover not only the domain of supervision, but also that of coaching, and that the letter C must be added to ANSE.

## Some words about ANSE

As most of you probably know, ANSE was founded three years ago. One of the goals of ANSE was, to promote cooperation and exchange of information between national organisations for supervision in the European countries, and the exchange of information between their members on an international level. An other goal was: promoting the further development of the theoretical basis and methodology for supervision and for research and teaching concerning this subject in the European region.

We have already done some work on this path, but it is evident that this conference will be an important step forward. Anticipating the evaluations tomorrow, I am convinced that this step will be the beginning of a new chain of initiatives in the perspective of the realisation of these goals. So I personally hope, that tomorrow we can conclude together that we will start the preparation of the next congress in two thousand and three.

In the conference map you will find the texts of the statements of the member organisations and some information about ANSE. Also you will find a small lexicon, with professional terms on supervision translated into nine languages. I hope this will facilitate your communication in these days. Looking for the term *coaching*, you will find that *coaching* is used in the original form in any of these nine languages. The term *supervision* on the other hand, has been translated in or adapted to terms in the language concerned. This is very striking, and maybe it is a sign of the Zeitgeist. Other times, other customs.

At the ANSE website (*www.supervision-eu.org*) you can find more information, which is continuously updated. In the hall of this conference centre, information about one of the ANSE projects is available concerning a series of workshops organised in co-operation by supervisors from four different countries in Central Europe, in order to develop their own competence and their concept of supervision. We hope that supervisors will initiate more of this kind of cross-national projects, maybe as a follow up project of this conference.

There are more possibilities to engage in ANSE-activities, for example in the editing group of the website, or as a national correspondent; or as a member of a group writing the proceedings of this conference. Please contact us or contact members of your own board, if you would like to contribute in such a way.

## Close

Although you can find at least 88,000 sites called ANSE on the Internet, often connected with beautiful beaches in beautiful countries, I am sure you are now at the best place for your professional development. There are many competent and experienced people here, good lecturers, and inspiring workshops and discussions. I am sure we all will find here the inspiration that is beneficial to our professional development. I wish you all a successful conference and a pleasant and inspiring interaction with your colleagues.

Coming to the end of my speech, I would like to say thanks to the DGSv *Deutsche Gesellschaft für Supervision* for offering ANSE their hospitality for this first ANSE-professional congress, taking place here in Unterschleissheim.

Now I introduce to you, the chairwoman of this conference: Misses *Edeltrud Freitag-Becker*. She is a supervisor from Germany; and treasurer on the board of ANSE. She was in charge

of the political coordination of this conference and from now on she will have the chair. Edeltrud may I give you the floor.

Thank you for your attention, and I hope you will enjoy this conference with us!

## Notes

- 1 Firth G. R. & E. F. Pajak (Eds.) (1998): *Handbook of research on school supervision*. Simon & Schuster Macmillan, New York, p. 65.
- 2 Whitmore J. (1992): *Coaching for performance*. Nicholas Brearley Publishing, London. (Deutsche Übers.: *Coaching für die Praxis. Eine klare, prägnante und praktische Anleitung für Manager, Trainer, Eltern und Gruppenleiter*. Campus, Frankfurt/M., 1994).
- 3 Clutterbuck, D. & J. Sweeney (1998): Coaching and Mentoring. In: *Handbook of Management*. Hampshire, Gower.
- 4 Harvard Business Review ([www.potentgrowth.com](http://www.potentgrowth.com))
- 5 Industry Week ([www.potentgrowth.com](http://www.potentgrowth.com))
- 6 Executive Female ([www.potentgrowth.com](http://www.potentgrowth.com))
- 7 Koballa, Th. R. Jr. & S. D. Eidson: Peer coaching. *Science Teacher*, Vol. 59 (1992) 6, p. 42ff.
- 8 E.g.: Dießner, H. (1999<sup>3</sup>): *Praxiskurs Selbst-Coaching. Mit allen Sinnen wahrnehmen. Übungen für den Alltag*. Paderborn, Junfermann.  
Weiß, J. & Kirchner, I. (1996<sup>5</sup>): *Selbst-Coaching. Persönliche Power und Kompetenz gewinnen*. Paderborn, Junfermann.
- 9 Richardson, L.: Five-minute sales coaching. *Training & Development*, Vol. 52 (1998) 9, p. 54 ff.
- 10 James, T. (1997): *Time Coaching. Programmieren Sie Ihre Zukunft ... Jetzt!* Paderborn, Junfermann. (Originaltitel: The Secret of Creating Your Future)
- 11 [www.potentgrowth.com](http://www.potentgrowth.com)
- 12 E.g.: *Coaching focus*: Leeds, National Coaching Foundation, (1985) 1.

- Martens, R. (1990): *Successful coaching. A publication for the American Coaching Effectiveness Program, Leader level course Coaching young athletes. Champaign, Ill.*, Leisure Press, 2nd ed.
- 13 E.g.: Schreyögg A. (1995): *Coaching: eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Campus Verlag, Frankfurt/Main.
- 14 Firth G. R. & E. F. Pajak (Eds.), o.c., p. 958.

# Supervision und Coaching

## Einleitung

Dieser Vortrag unterscheidet sich ein wenig von denen, die ich sonst zu halten gewohnt bin. Ich hatte nämlich den Auftrag, die im Anhang dieses Bandes dokumentierten Statements der Berufsverbände auszuwerten, die den Teilnehmern des Kongresses noch nicht bekannt waren, und daraus Vorschläge für die Arbeit in den im Anschluss an den Vortrag stattfindenden Workshops zu formulieren. Ich habe diesen Auftrag angenommen, da ich gern empirisch arbeite. Wie bin ich vorgegangen? Ich habe eine klassische Inhaltsanalyse der Statements gemacht. Dabei haben sich vier Kategorien herauskristallisiert, unter denen ich die Aussagen zum Thema Supervision und Coaching systematisieren konnte. Es liegt nahe, die expliziten und impliziten *Definitionen* zu rekonstruieren und zu sammeln. Mir fiel auf, dass ein Teil der Aussagen über Coaching als Aussagen über das Klientel des Coachings, über Führungskräfte, gedeutet werden könnten: Ein Reframing unter dem Titel ‚*Coaching als Spiegel der Kunden.*‘ In den Statements stecken drittens fachlich *konzeptionelle Aussagen*, die ich mit einigen Theorie-Inputs angereichert habe. Die vierte Kategorie ist *Professionsentwicklung*: Was bedeutet es professionsgeschichtlich, dass wir uns zu diesem Zeitpunkt mit dem Thema Coaching befassen?

Diese vier Kategorien bilden die Struktur dieses Vortrags. Die Statements habe ich nicht kommentiert und bewertet, sie stellen

eine strukturierte Datensammlung dar, die die Grundlage für die Diskussion in den Arbeitsgruppen bilden sollte. Aus meiner Perspektive als Kommunikationswissenschaftlerin und als Beraterin heraus habe ich Hinweise formuliert, wie man diese Daten auswerten kann. Diese Hinweise sind vielleicht nicht nur für den Kongress, sondern für die weitere Diskussion um Supervision und Coaching nützlich.

## Definitionen von Coaching

Die Inhaltsanalyse aller Statements ergab folgendes Bild:

- Container-Begriff für Aus- und Weiterbildung, Begleitung und Beratung
- Beratung von Führungskräften heißt Coaching, von MitarbeiterInnen heißt Supervision
- Does only exist within OD processes, we use training, mentoring, counselling
- Begleitung von Führungskräften, um Leistungsfähigkeit, Effektivität und Erfolg zu erhöhen
- Beratung von Führungskräften zur Begleitung des Wandels: bei Neubesetzung von Stellen, strukturellen Veränderungen und Laufbahntscheidungen
- Führungskräfteberatung zur Rollen- und Positionsbestimmung
- Zielbezogene und zeitlich begrenzte Beratungsform
- Eine Form von action learning, eher wenig Reflexion

Die drei ersten Statements thematisieren die Unschärfe der Begriffe. Der zweite Block definiert den Kundenkreis und zeigt mögliche Funktionen von Coaching für dieses Klientel auf. Die beiden letzten Positionen versuchen, Coaching auf der Ebene des

Settings und der Art und Weise, wie gelernt wird, voneinander zu unterscheiden.

Hilfreich für Auseinandersetzung mit den Unterschieden und Gemeinsamkeiten ist vielleicht folgende Sammlung von Merkmalen beider Beratungsformen. Die Kategorien habe ich mit Daten aufgefüllt, die aus der Inhaltsanalyse der Statements stammen und von mir durch Ergebnisse der Analyse einschlägiger Literatur ergänzt worden sind. Markiert sind Settings, Klientel und Funktionen des Coachings, die für uns als externe BeraterInnen interessant sind.

*Unterscheidungsmerkmale* im Begriffdschungel

### **Settings**

- Einzelcoaching
- Teamcoaching
- Selbstcoaching
- Kollegiales Coaching

### **Wer coacht?**

- Führungskraft
- Interner Berater
- Externer Berater

### **Wer wird gecoacht?**

- Führungskraft (oberes, mittleres oder unteres Management) durch Berater
- Mitarbeiter durch Führungskraft
- Junge Führungskraft durch ältere (Mentorenmodell)

### **Funktion des Coachings**

- Mitarbeiterführung
- Einsozialisieren in die Rolle und die Kultur der Organisation
- Fachliche Unterstützung

- Unterstützung bei der Ausübung einer Funktion und der Gestaltung der Rolle
- Karriereplanung

### **Anlässe**

- Entwicklung der Führungskultur
- Übernahme einer neuen Funktion
- Veränderungen in der Funktion aufgrund von Umstrukturierung oder anderen Maßnahmen
- Laufbahnentscheidungen
- Persönliche Krisen
- Fachliche Defizite
- Soziale und kommunikative Defizite

Die Verarbeitung und Bewertung dieser Daten hängt davon ab, was das eigene Erkenntnisinteresse ist. In einem Statement war kritisch angefragt worden, wer denn eigentlich diese Unterscheidung brauche, der Berater oder der Kunde? Sich darüber klar zu werden, wofür man Sie braucht, war mein Vorschlag für die Arbeit in den Workshops.

- Wer braucht die Definition und die Unterscheidung wozu? Oder systemisch gefragt: Stellen Sie sich vor, wir wüssten genau, was Coaching ist und was Coaching von Supervision unterscheidet, was wäre dann anders?
- Finden Sie Metaphern für Coaching und für Supervision.

### **Coaching als Spiegel der Kunden**

Die Maxime, dass das Setting und die Art und Weise, wie der Beratungsprozess gestaltet wird, an das jeweilige Klientel anschlussfähig sein muss, fiel mir ein, als ich die Beschreibungen dessen, was Coaching ist und wie es funktioniert, sammelte und analysierte.

Meine Hypothese war, dass sich das Klientel in den Annahmen der Berater über das passende Setting spiegelt. Ich substituierte die Aussagen über die Anforderungen an die Gestaltung des Coachings durch die Anforderungen, die an das Klientel, die Führungskräfte, von ihnen selbst oder von anderen gestellt werden. Beides sind natürlich Zuschreibungen, die mindestens genauso viel über diejenigen, die die Zuschreibung machen, aussagen wie über diejenigen, denen diese Charakteristika zugeschrieben werden.

Herauskommt, dass das Setting und der Prozess des Coachings stark durch die Kultur des Führungskräfte bzw. der Annahmen der Berater über diese Kultur geprägt ist.

Die folgenden Aussagen kann man einmal so lesen, wie sie gemeint sind, als Aussagen über die Anforderungen an und die Merkmale von Coaching und Coaches aus der Sicht der SupervisorInnen. Man sollte sie dann aber auch als Aussagen über Führungskräfte lesen!

- Schnell sein
- Flexibel sein
- Risiken eingehen
- Verantwortung tragen
- Orientierung und Unterstützung geben, auch direktiv sein
- Leistungsfähig sein
- Erfolg ist wichtig
- Effektivität zählt
- Das Resultat interessiert, nicht die Methoden, es zu erreichen
- Handeln- nicht Reflektieren
- Zielorientiert arbeiten
- Sich verkaufen müssen
- Schnelllebigkeit und Marktorientiertheit der Angebote
- Orientierung am Markt, an Angebot und Nachfrage
- Das große Geschäft
- Gewinnen wollen und Wettstreit
- Ethische Verantwortung

Wenn so das Setting und das Design von Coaching aussieht, dann könnte man positiv von der Anschlussfähigkeit der SupervisorInnen reden, kritisch allerdings auch vor der drohenden Überidentifikation mit dem Klientel warnen. Eigentlich haben wir SupervisorInnen ja ganz andere Werte: Entschleunigen, Reflektieren, prozessbezogen arbeiten, den Menschen dienen etc. In recht amüsanten Form schildert Wolfgang Looss, der eines der ersten und, wie ich finde, auch der besten Bücher über Coaching geschrieben hat, welche Annahmen über Lernen, Problemlösen und Reflektieren aufeinander stoßen, wenn Führungskräfte – zumal aus dem Profit-Bereich – und BeraterInnen sich begegnen (Looss 1996, S. 147f). Er benutzt dazu einen Begriff aus der Theorie der Lernenden Organisation von Peter Senge, er spricht von mentalen Modellen, also Grundannahmen über die Welt, die das Wahrnehmen und Handeln der Menschen unbewusst steuern (Senge 1996, S. 213ff.).

### **Mentale Modelle von ManagerInnen**

Wenn irgendwo eine latente Störung auftritt, wird der Manager warten, bis das Problem deutlich hervortritt: Eine Kuh ist auf das Eis geraten!

- Zielsetzung: Die Kuh muss vom Eis!
- Anstrengung: Die Kuh wird vom Eis geschafft!
- Zurechnung sichern: *Ich* habe die Kuh vom Eis geholt!
- Erfolg: Hurra, die Kuh ist vom Eis!
- Belohnung: Weil ich die Kuh vom Eis geholt habe!

### **Mentale Modelle von BeraterInnen**

Wachstumsvorgänge sind auch dann anzustreben, wenn damit noch keine Problemlösung verbunden ist:

- Es ist sowieso gut, etwas über Kühe und über Eis und über Vorgänge zu wissen, wie erstere auf letzteres gelangen, auch

wenn sich zufällig gerade keine Kuh auf dem Eis befindet.

Ich denke, es ist wichtig, einander mit Respekt und auch Humor zu begegnen und zu versuchen, zu verstehen, wie solche und andere mentalen Modelle entstanden sind. Eine erkundende Haltung – the spirit of inquiry –, die Fähigkeit, die eigenen Bewertungen zu suspendieren, wie dies für den Dialog charakteristisch ist, sind hilfreich, um miteinander in eine gute Arbeitsbeziehung zu kommen (zum Dialog vgl. Beucke-Galm 2001). Ich glaube, man kann die in den Voten deutlich werdenden Anforderungen, auf die sich Berater einlassen müssen, wenn sie Führungskräfte coachen wollen und die Anforderungen, die sich aus dem professionellen Standards guter Beratung ergeben nur in einer ‚schöpferischen Spannung‘ (Senge) halten.

Meine Anregung für die Diskussion in den Arbeitsgruppen:

Wie halten wir die Spannung zwischen der Anschlussfähigkeit an die Kultur des Klienten gemäß der Beratermaxime: Sei immer hilfreich! (Schein 2000, S. 24) und der Schaffung von Rahmenbedingungen für professionelle Arbeit, die es uns erlauben, unser Können einzusetzen?

## **Konzeptionsentwicklung**

Was das Konzept von Coaching von dem der Supervision unterscheidet, liest sich in den Statements so:

- Der Fokus des Coaching liegt auf Rollengestaltung, es handelt sich um Rollenberatung
- Es wird im Coaching stärker ziel- und ergebnisorientiert und problembezogen gearbeitet
- Coaching ist weniger defizitorientiert als Supervision
- Coaching ist erfolgsorientierter

- Wir finden mehr Trainingsanteile als in der Supervision, Supervision wiederum beinhaltet mehr Selbstreflexion
- Coachs sind direkter als SupervisorInnen
- Coachs nehmen die Expertenberater-Rolle ein und nicht nur die des Prozessbegleiters, es wird Wissen vermittelt
- Coaching ist ein Form von action learning

Die Perspektive, aus der heraus diese Unterscheidungen getroffen wurden, ist die der Praktiker:

- Die Handlungspraxis leitet das Verständnis von Supervision und Coaching, nicht konzeptionell-theoretische Überlegungen

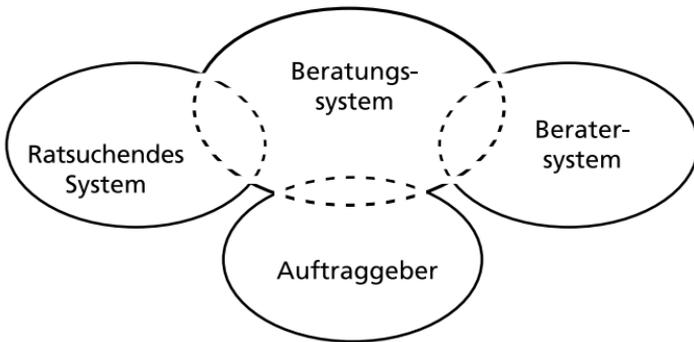
Dieser Einschätzung kann ich mich anschließen. Es gibt kaum empirische Untersuchungen über das, was faktisch im Coaching geschieht. Ich weiß aus meiner Erfahrung als Forscherin, dass das, was die Berater meinen, was sie tun, mehr von den gängigen Lehrmeinungen geprägt ist, als dass es ihr tatsächliches Handeln beschreibt (Giesecke und Rappe-Giesecke 1997, S. 32f und Möller 2001, S. 286ff). Wir haben es hier mit der hinlänglich bekannten Differenz zwischen der 'espoused theory' und der 'theory in use', den faktisch handlungsleitenden Programmen zu tun (Argyris und Schön 1996, S. 13). Die Flut von Literatur zu Coaching steht im umkehrten Verhältnis zum empirisch rekonstruierten Wissen über das, was im Coaching geschieht. Was uns für die Konzeptentwicklung derzeit fehlt, ist 'master modeling', die Rekonstruktion der handlungsleitenden professionellen Programme guter Coachs.

Wie kommen wir hier trotzdem ein Stück in der Konzeptentwicklung weiter?

Ich möchte Ihnen zwei theoretische Modelle vorschlagen. Das erste macht Aussagen zum Grad an Autonomie und Vernetzung von Coaching in der Organisation, differenziert nach den Anlässen, die

zur Beratungsanfrage geführt haben. Das zweite Modell systematisiert die Ebenen, auf denen mit Einzelkunden gearbeitet werden kann.

**Abb. 1: Die Komplexität des Beratungssystems**



„Geht es um eine Anfrage nach Beratung, welcher Couleur auch immer, so treffen zunächst *drei voneinander unabhängige Systeme*, nämlich das *Beratersystem*, das *ratsuchende System* und das *auftraggebende System* aufeinander (...). Beratersysteme bestehen in ihrer Minimalform aus einem oder einer BeraterIn, es kann sich um Praxisgemeinschaften, Sozietäten oder auch Firmen handeln. Das jeweilige Beratersystem hat eine bestimmte Identität ausgebildet, es gestaltet seinen Anschluss an Kunden wie auch Kollegen in einer spezifischen Weise, organisiert die notwendigen Abläufe wie Akquisition, Diagnose, Maßnahmen und Evaluationen nach einem bestimmten Ablaufschema. (...).

Auch das ratsuchende und das auftraggebende System haben eine bestimmte Identität, bestimmte Mitgliedschaftsregeln, gestalten System-Umwelt-Beziehungen, also Anschluss und Abgrenzung in einer bestimmten Art und Weise, prozessieren ihre Aufgaben in für sie typischen Ablaufmustern und praktizieren eine für sie typische Art von Aufgabenteilung. Diese beiden Systeme können personell identisch sein, müssen es aber nicht.“ (Rappe-Giesecke 1999, S. 5f).

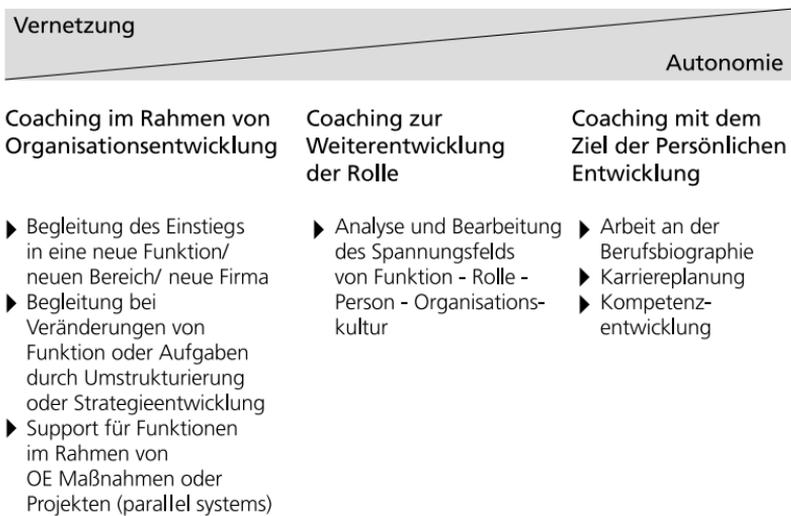
Je nachdem, wer der Auftraggeber für das Coaching ist und welche Funktion es haben soll, kann man unterscheiden, welcher Grad an Anbindung und Autonomie des Beratungssystems an die Organisation notwendig und optimal sind. Die Diskussionen über professionelle Standards wie z. B. Verschwiegenheit, Prozessberatung statt Expertenberatung u. ä. kann man nicht produktiv führen, wenn man universell gültige Standards sucht. Welches Maß an Autonomie, an Vermittlung von Expertenwissen günstig ist, kann man nur in Abhängigkeit von Ziel und Funktion der Beratung klären: form follows function.

Die Abbildung unterscheidet drei mögliche Funktionen von Coaching: Coaching als eine Maßnahme zur Unterstützung eines geplanten Entwicklungsprozesses der Organisation – Coaching zur Entwicklung oder Weiterentwicklung der Gestaltung der eigenen Rolle als Schnittstelle zwischen Funktion und Person – Coaching zur persönlichen Entwicklung, sei es die Entwicklung von sozialen und kommunikativen Kompetenzen oder die Reflexion der Muster der eigenen Berufsbiographie.

Die Funktion des Coachings bestimmt nicht nur über Vernetzung und Autonomie des Beratungssystems, sondern auch darüber, wie ich die Überkomplexität des Phänomens Klient/ Supervisand reduzieren kann. Ich möchte Ihnen ein von mir entwickeltes Modell vorstellen, das zeigt, als was ein Klient in der Supervision und im Coaching emergieren, d. h. erscheinen kann, je nachdem, welche

Perspektive ich als Beraterin einnehme. Es sind immer alle Emergenzniveaus vorhanden, wir wählen allerdings nach professionellen Regeln diejenigen aus, die wir in diesem Setting und mit diesem Auftrag bearbeiten können. Auch der Klient tut dies, er typisiert sich in einer bestimmten Weise und nimmt die anderen möglichen Selbsttypisierungen nicht an. Unsere Aufgabe ist es oft, den Blick auf die anderen Ebenen zu erweitern.

**Abb. 2: Autonomie und Vernetzung des Beratungssystems Coaching**



## **Emergenzniveaus von BeratungsklientInnen im Coaching und in der Einzelsupervision**

- Person (psychisches System)
- Körper (biophysisches System)
- Angehörige/r einer Profession mit entsprechender beruflicher Sozialisation, d. h. Kompetenzen, Werten und Haltungen
- Teil von Professional-Klient-Systemen
- TrägerIn einer Funktion in der Organisation und Inhaberin einer Rolle (Schnittstelle von Person und Funktion: Erwartungen der anderen und eigene)
- Teil des Subsystems einer Organisation (formelles System, z. B. Team oder Abteilung)
- Teil des informellen Systems einer Organisation (Machtsystem, kulturelles, gruppendynamisches)
- Professional mit bestimmter Berufsbiographie
- Teil des Beratungssystems Coaching/ Einzelsupervision

Man kann diese Kategorien nutzen, um zu unterscheiden, welche Emergenzniveaus vorzugsweise in der Supervision und welche im Coaching bearbeitet werden. Weiterhin sind sie nützlich, um die verschiedenen fachlichen Konzepte danach zu unterscheiden, wie viel Komplexität sie erfassen. Meist fokussieren sie eine oder höchstens zwei Ebenen. Ein Merkmal guter Beratung ist für mich, möglichst viele Emergenzniveaus bei der Bearbeitung eines Problems zu erfassen.

Die Diskussion über die Entwicklung eines Konzepts für Coaching in den Arbeitsgruppen mag sich an diesen beiden von mir zur Verfügung gestellten theoretischen Modellen und an diesen Thesen und Fragen orientieren:

- Die Untersuchung dessen, was in der Supervision und im Coaching real geschieht ist eine Voraussetzung für die fundierte

Unterscheidung – Selbstevaluation und Forschung sind nötig.

- Rolle, Funktion, Person und Berufsbiographie können Gegenstand des Coachings sein. Stimmt das, oder sind es mehr?
- Mit welchen Programmen und Methoden können wir die drei Beratungsanlässe (OE, Rollengestaltung, Persönliche Entwicklung) bearbeiten?
- Welche Rollen bieten sich dabei für uns als BeraterIn an?

## Professionsentwicklung

Was bedeutet die Auseinandersetzung mit Coaching für die Profession der SupervisorInnen? Machen wir Supervision unter einem neuen Label oder müssen wir eine andere Form von Beratung entwickeln? Ist unsere professionelle Identität gefährdet, wenn wir an die Kultur des Klientels, der Führungskräfte, anschlussfähig sein wollen? Mit welcher Konkurrenz haben wir es in diesem Marktsegment zu tun? Hier die Ergebnisse der Inhaltsanalyse zu diesem Thema:

- Wir SupervisorInnen müssen uns auf dem Markt gegen Coachs behaupten, die wie Piraten die alten (unsere?) Schifffahrtlinien und Handelswege kreuzen
- Wir sind für die Professionalisierung weiterer Formen von Begleitung und Beratung neben Supervision
- BeraterInnen brauchen Fachkompetenz in unterschiedlichen Beratungsformen
- SupervisorInnen haben Kernkompetenzen und spezialisieren sich, so geschehen bei der Ausbildungssupervision und der Supervision in Organisationen
- Was wir für diese Spezialisierung (Coaching) brauchen, ist das Wissen über Organisationen, über Management und Führung

und Personalentwicklung. Außerdem brauchen wir Feldkompetenz

- Haben wir genügend Handwerkszeug?
- Verlieren wir unsere professionelle Identität, wenn wir coachen?

Die erste These ist, dass es sich um ‚unseren Markt‘ handelt. Die nächsten drei gehen davon aus, dass es sich um ein Angebot handelt, das spezielle Kompetenzen braucht. Ob wir sie schon haben oder erst entwickeln müssen, ist die nächste Frage. Am Ende bleibt dann der Zweifel, ob damit der Verlust der professionellen Identität verbunden ist.

Die Auseinandersetzung mit Coaching ist ein Indikator für den Stand der Entwicklung unserer Profession und der der Organisationen, die wir beraten. Meine These ist, dass sich hier bezogen auf das Einzelsetting eine ähnliche Entwicklung wiederholt, wie wir sie bei der Teamsupervision erlebt haben. Die Auseinandersetzung mit Coaching repräsentiert die *Erweiterung des Blicks vom Einzelnen bzw. der Gruppe auf die Organisation*: So wie Teams als Gruppen im gruppensystemischen Sinne wie auch als Subsysteme von Organisationen betrachtet werden können, so kann man Führungskräfte als Personen wie auch als Rollen- und Funktionsträger, also als Repräsentanten von Organisationen betrachten. Diese Perspektive drängt sich bei der Arbeit mit Führungskräften stärker in den Vordergrund als bei der Supervision mit MitarbeiterInnen. Die Arbeit im Einzelsetting wird dadurch komplexer, man braucht mehrere Perspektiven und damit auch mehrere Programme.

Das zweite Thema, was hier verhandelt ist, ist das der Instruktion in der Beratung. Nachdem die agogische Tradition der Supervision lange – zumindest in Deutschland – vergessen wurde, ist es wieder an der Zeit, sich mit Lernen durch Wissensvermittlung auseinander zu setzen. Klassische Supervision prämiert das Lernen durch Selbstreflexion, Lernen durch Instruktion gehört in die

Fortbildung. „Handeln, nicht reflektieren“ und „direktiv sein“ sind Zuschreibungen zum Coaching, die die Grenzen des Lernens durch Selbstreflexion vorsichtig thematisieren. Der Sinn der Selbstreflexion ist das Durcharbeiten von bereits vorhandenen mentalen Modellen, die unsere Wahrnehmung und unser Handeln unbemerkt steuern. Wenn die Ratsuchenden zu bestimmten Problemen noch keine Annahmen entwickelt haben und auch kein Wissen haben, das neu sortiert werden muss, gibt es nichts zu reflektieren, dann ist Instruktion nützlicher (Giesecke und Rapp-Giesecke 1997, S. 19ff). Unsere Auseinandersetzung mit Coaching *thematisiert den vernachlässigten pädagogischen Anteil der Supervision und Beratung.*

Wenn dem so ist, was muss sich dann in unserer Beratungsarbeit ändern? Mein Vorschlag für die Reflexion in den Arbeitsgruppen:

- Was bringen wir an Handwerkszeug und Haltung mit, was müssten wir verlernen und was müssen wir neu lernen?
- Müssen wir alle oder manche von uns das Verhältnis von Fach/Expertenberatung und Prozessberatung neu bewerten?
- Müssen die Anteile von Selbstreflexion und Instruktion/ Training im Coaching anders gewichtet werden?
- Müssen wir stärker vom Ziel der Beratung her denken, statt von den Methoden oder Settings her, und modulare Angebote entwickeln?

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit und wünsche Ihnen eine erfolgreiche Arbeit auf Ihrem Kongress.

## Literatur

Argyris, Chris und Schön, Donald A. : Organizational Learning – Theory, Method, and Practice. Reading, Massachusetts 1996. Deutsch: Die

- lernende Organisation – Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart 1999
- Beucke-Galm, Mechthild: Über die Bedeutung von Dialog in einer ‚lernenden Organisation‘. Organisationsentwicklung Heft 1/ 2001, S. 20-31
- Giesecke, Michael und Rappe-Giesecke, Kornelia: Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung – Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in Beratung und Wissenschaft. Frankfurt/ M. 1997
- Looss, Wolfgang: Coaching für Manager- Problembewältigung unter vier Augen. Landsberg/ Lech 1991
- Looss, Wolfgang: Lernen in Machtumgebungen: Plädoyer für eine überdachte Gestaltung der Schnittstelle zwischen Personalentwicklung und Management. In: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Human Resource Management im Umbruch. Wiesbaden 1996, S.146-156
- Möller, Heidi: Was ist gute Supervision? Grundlagen – Merkmale – Methoden. Stuttgart 2001
- Rappe-Giesecke, Kornelia: Zwischen Autonomie und Vernetzung – die Schaffung des Beratungssystems. Supervision Heft 36/1999, S. 5-16
- Senge, Peter: Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 1996
- Schein, Edgar: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft – Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln 2000

## Supervision – ein kritischer Blick aus Sicht des Coaches

Sehr geehrte Damen, sehr geehrte Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, zur Belebung der Streitkultur im Rahmen dieses Kongresses, der ja überwiegend von Supervisoren bestimmt ist, möchte ich nun aus der Perspektive des Coachs einen kritischen Blick auf die Supervision werfen. Dabei werde ich drei Hypothesen akzentuieren:

- Coaching richtet sich an die *Zielgruppe der Führungskräfte*, Supervision an die der Geführten.
- Coaching ist primär *Personalentwicklung*, während Supervision in der „Personenentwicklung“ verharret.
- Coaching strebt *Veränderung von oben* an, während Supervision Veränderung von unten intendiert.

1. In der aktuellen Literatur wird Coaching als Beratungsform für Führungskräfte definiert. Es dient Menschen mit *Managementfunktionen* auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen und in unterschiedlichen Arbeitsfeldern zur Beratung, also gleichermaßen dem Vorarbeiter wie dem Vorstandsvorsitzenden. In der Managementlehre unterscheidet man Management- d. h. Steuerungsfunktionen von „Sachfunktionen“. Sachfunktionen sind alle Tätigkeiten, die Organisationsmitglieder zur Zielerreichung eines

Systems ausführen. In diesem Sinne sind Aktivitäten von Psychotherapeuten in Beratungsstellen oder von Krankenschwestern in Kliniken ebenso als Sachfunktionen zu bezeichnen wie die Tätigkeit von Monteuren in Automobilfabriken. Wenn man Menschen für diese basalen Aktivitäten berät, spricht man von „Supervision“. Ein leitender Psychotherapeut, eine Stationsleitung oder ein Meister in der Produktionsabteilung eines Betriebes haben nun neben ihren Sachfunktionen auch Managementfunktionen zu versehen. Dann würden die Managementfunktionen „gecoacht“ und die Sachfunktionen „supervidiert“. Je höher Menschen in der Hierarchie eines Systems aufsteigen, desto weniger verstehen sie Sachfunktionen bzw. um so mehr haben sie Managementfunktionen zu erledigen. So nimmt etwa eine Pflegedirektorin oder der Leiter eines Produktionsbetriebes nur noch Managementfunktionen wahr. Dementsprechend werden sie ausschließlich gecoacht. Die Beratung dieser Funktionen erfordert aber nun auf Seiten des Beraters automatisch einen erweiterten Wissensbestand gegenüber dem klassischen Supervisor. Wenn Personen mit Managementfunktionen bei ihrer Aufgabenerfüllung zu unterstützen sind, muss man sich im Vorfeld mit genau diesen Funktionen und ihrem Kontext vertraut machen. Das heißt, man braucht breit angelegte administrative und organisatorische Kenntnisse, unter denen besonders moderne Ansätze aus den Bereichen „Personal“ und „Führung“ relevant sind. Außerdem benötigt man Methodenkompetenzen, um derartige Phänomene angemessen beraten zu können. Das sind aber nun Wissensbestände, die bislang in keiner Supervisionsausbildung vermittelt werden. Die Kenntnis der Experimente von Lewin, Lippit und White zum Führungsverhalten in jugendlichen Freizeitgruppen reicht hier jedenfalls bei weitem nicht.

2. Supervision und Coaching unterscheiden sich auch durch ihre *Traditionen* in einem ganz gravierenden Punkt: Supervision entwickelte sich in der Sozialarbeit und in der Psychotherapie. Dabei

steht grundsätzlich die Förderung Einzelner, die Förderung von Beziehungen und die Förderung informeller Gruppierungen im Vordergrund. Entsprechend diesen Beratungszielen liegt der Fokus auf dem Menschen mit seinem Gewordensein und seinen jeweiligen Sorgen und Nöten. Und diesen Menschen gilt es mit psychotherapeutischen oder psychotherapie-ähnlichen Methoden zu entwickeln. Berufliche Fragestellungen dienen in der Supervision primär diesem humanen Entwicklungsziel. So stellt Supervision eine Maßnahme der „Personen-Entwicklung“ dar, die sich im Gegensatz zur Psychotherapie nicht privater, sondern beruflicher Themen zur Förderung von Menschen bedient. Aus diesem Grund sind viele Finanzämter auch nicht mehr bereit, Supervision als absetzungsfähig anzuerkennen. Im Gegensatz dazu entwickelte sich Coaching in betrieblichen Zusammenhängen, wo von Anfang an die Förderung der Funktionsfähigkeit im Sinne von „Personalentwicklung“ im Zentrum stand. Bei „Personal“ handelt es sich um einen Aggregatbegriff. Er bezeichnet die Gesamtheit aller Mitglieder eines beruflichen Systems, die zur Aufgabenerfüllung des Systems ihren Beitrag leisten. Und Führungskräfte sind besonders relevante Mitglieder einer Organisation, weil sie durch ihre Entscheidungsmacht in gravierender Weise über die Zukunft eines Systems zu bestimmen haben. Sie werden durch Maßnahmen der *Personalentwicklung* wie Schulungen, Trainings, Seminare – und eben auch durch Coaching – in ihrer Funktionsfähigkeit unterstützt. Hier steht also die Funktion im Vordergrund, die Förderung menschlicher Aspekte scheint zunächst sekundär. Es hat sich allerdings so langsam auch unter Personalentwicklern herumgesprochen, dass die Funktionsfähigkeit von Führungskräften einer guten menschlichen Basis bedarf. Nachdem Coaching als Beratung „unter vier Augen“ oder in einer Kleingruppe immer in einem relativ intimen Rahmen stattfindet, eignet es sich auch, menschliche Potenziale zu fördern. Coaching bleibt aber Personalentwicklung, denn dieses Ziel ist gegenüber der Förderung der Funktionsfähigkeit sekundär.

3. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen Supervision und Coaching betrifft die Richtung der Veränderung: Coaching strebt nämlich Veränderung von oben und Supervision Veränderung von unten an. Das möchte ich an einem Beispiel demonstrieren: Wenn in einer Klinik eine Reihe von Stationen „team-supervidiert“ werden, besteht zumindest unausgesprochen die Idee, man könne auf diese Weise Changeprozesse im Sinne ganzheitlicher Pflege oder einer insgesamt humaneren Haltung gegenüber Patienten einleiten. In Korrespondenz zur OE, wo man früher auch jeweils Veränderungen in Organisationen durch die Arbeit mit einzelnen Arbeitsgruppen anstrebte, versucht man durch Teamsupervision Systeme zumindest im Hinblick auf ihre humanen Implikationen zu verbessern. Wer allerdings einige Zeit solche Tätigkeiten wahrgenommen hat, wird mir zustimmen, dass man hier Gefahr läuft, allerlei Illusionen zu bedienen. Die Mitarbeiter nutzen die Supervision im Sinne einer kompensatorischen Veranstaltung, um sich auszuruhen und sich über „die oben“ auszuschimpfen, die unmittelbare Leitung kann sich von ihrem „mühsamen Leitungsgeschäft“ erholen und der Supervisor kann sich einbilden, er wäre sowieso die bessere Führungskraft. Heimlich wissen natürlich alle Beteiligten, dass sich besonders bei „Langfristsupervisionen“ ohnedies nichts ändert. Eine gänzlich andere Situation liegt beim Coaching eines Geschäftsführers oder eines Führungskaders einer Klinik vor. Solche Beratung wird niemals endlos sein, sondern sie findet zu ganz spezifischen Fragestellungen etwa zur Strategie einer Klinik statt. Und sie umfasst Personen mit faktischen Entscheidungskompetenzen. Deshalb besteht die Chance, dass aus dieser Beratung wirklich Veränderung resultiert und zwar eingeleitet durch die Entscheidungsträger – nun aber als Veränderung von oben. Bei solcher Beratung handelt es sich allerdings nicht mehr um ein „Beratungsspiel“, sondern um manifeste Veränderungsintentionen.

Nach diesen Ausführungen, die eher knappen Statements gleichen,

werden Sie sicher verstehen, dass ich heute bei der Durchführung von Supervisionsausbildungs-Programmen immer dafür plädiere, einige für Coaching relevant erscheinende Seminare einzubauen. Ich danke Ihnen fürs aufmerksame Zuhören.

**Wolfgang Weigand**

## Der Supervisor als Coach

### **Wovon wollen wir reden?**

Von den theoretisch-konzeptionellen Neuheiten des Coachings, von seiner Marktgängigkeit, von den fach- und berufspolitischen Reaktionen auf diese Beratungsform oder von seiner unterschiedlichen kulturellen Verwendung?

Das, was am meisten interessiert, wird nicht der theoretische Diskurs sein, sondern die bedrängende Frage, ob ich als Supervisor mit diesem Instrument mir einen neuen Markt schaffen kann oder den Zugang zu einem Klientel finde, das mir bisher versperrt war. An die Berufspolitik geht der Wunsch, sich möglichst schnell dem Trend des Marktes anzupassen, sich der neuen Mode nicht zu verschließen und das ihre dazu zu tun, um den geschäftlichen Erfolg zu sichern.

### **Warum nicht?**

Mit der Mode gehen – was ist daran eigentlich ein Problem, wenn man eben weiss, dass man mit der Mode geht und dass es sich nicht um zeitlose, klassische Kleidung handelt? Es hängt von der persönlichen individuellen Entscheidung ab, ob man sich rundum modisch gestylt präsentiert, ob man die Mode in seinen persönlichen Stil integriert oder sich nur auf modische Accessoires beschränkt.

## **Coaching ist kein Beratungskonzept, aber Antwort auf einen Praxisbedarf**

Das Entstehen dieser Beratungsform signalisiert einen Praxisbedarf, der befriedigt werden will und der von konzeptionellen und professionellen Erwägungen weit entfernt ist. Heißt dies aber, dass letztere überflüssig sind?

Solange wir uns der Professionalität verpflichtet fühlen, stellen sich an jede neue Beratungsform die gleichen Fragen:

- Für welchen Zweck und unter welchen Umständen nützt Coaching meinem Klienten oder Kunden? Wann ist Coaching nicht effektiv oder schadet ihm?
- Welches Wissen, welche Handlungskompetenzen und welche Haltung erfordert die professionelle Anwendung?
- Wie kann die notwendige oder gewünschte Qualifikation erworben werden?
- Welche Auswirkungen hat die Anwendung dieser Methode auf die berufliche Identität des Supervisors und für die Entwicklung der Supervision?

Es wird mir an dieser Stelle zwar nicht möglich sein, diese Fragen umfassend zu beantworten, aber ich will einige Überlegungen dazu anstellen und versuchen, Position zu beziehen und nicht nur Perspektiven zu wechseln.

### **In welchem Kontext ist Coaching entstanden?**

- Coaching ist eine Mixtur, die sich aus Beratung, Training und Anleitung zusammensetzt; sie verführt zu selbstgestrickten Lösungen. Es gibt keine objektiven Merkmale, die die Rolle des Coachs von ähnlichen Berater- und Trainerrollen klar unterscheiden.

- Coaching entstand:
  - aus der Einsicht in eine Situation der Überforderung für Führungskräfte im Profitbereich. Unterstützung, Förderung, Begleitung und Beratung sind gefragt;
  - aus der Erfahrung, dass in der Arbeitswelt und der Wirtschaft die weichen Faktoren von Empathie, Kommunikation und Kooperation gegenüber den harten Faktoren von Wissen, Rationalität und Technik an Bedeutung gewinnen;
  - in einer Situation der Ambivalenz zwischen Eingestehen der Überforderung, Unsicherheit und Schwäche von Führungskräften einerseits und dem Festhalten an dem alten Rollenideal von Managern, die stark und selbstsicher alles im Griff haben, andererseits; sich im Führungsalltag und in der Managerrolle selbstreflexiv in aller Offenheit mit der eigenen Person zu beschäftigen, fällt schwer und sucht die Kompromissbildung. „Die Bezeichnung Coaching hat einen gesünderen, aufbauenderen und konstruktiveren Beiklang als das Wort, das eher Hilfsbedürftigkeit und Abhängigkeit signalisiert und daher anfälliger für Kränkungen ist“, (vgl. K. Doppler, 1991). Dem Helden fällt es schwer, sich einzugestehen, dass er Hilfe und Beratung braucht.
  
- Die Kosten der modernen Arbeitswelt und des ausschließlich profitorientierten Wirtschaftens und die damit einhergehenden humanen, sozialen und psychischen Verluste werden durch Coaching kompensiert: Die Probleme, die der Manager hat, sollen möglichst schnell, rezeptartig-einfach und technisch nachvollziehbar gelöst werden. Psychische Konflikte und soziale Defizite finden wenig Raum, um wirklich bearbeitet zu werden.
  
- Coaching entsteht in einer Zeit, in der alles, was raschen Effekt und gutes Geld verspricht, umgehend vermarktet wird.
  
- Coaching bleibt eine Modeerscheinung, deren Bedeutung sich

wieder relativieren wird, wenn es diesem Ansatz nicht gelingt, sich professionell zu etablieren oder unter dem Mantel anderer Beratungsmethoden Unterschlupf zu finden. Zu befürchten ist, dass mit einem zu erwartenden Bedeutungsverlust des Coachings auch Beratung und Supervision als professionelle Dienstleistungen an Kredit verlieren.

## **Worum geht es in der Diskussion um das Verhältnis von Supervision und Coaching?**

Was ist der Treibstoff für die Auseinandersetzungen? Was sind die Ursachen der Emotionen?

- Es geht um die Identität des Konzepts und der damit verbundenen Kompetenz und Qualifikation – aber damit auch um die Frage: Muss ich mich weiterentwickeln, verändern und weiterlernen oder reicht es aus, Supervisor zu sein? Kann ich nur noch Supervisor sein, wenn ich weiß, wie Coaching geht? Nun kann man auf der rationalen-wissenschaftlichen Ebene beginnen, Kriterien zu entwickeln, einander gegenüberzustellen und dann über dies oder jenes zu streiten, z. B. ob alles schon genügend empirisch abgesichert ist; wenn aber solche Diskurse für die Praxis bedeutungslos bleiben, zeigt dies, dass mächtige Interessen anderer Art im Spiele sind.
- Es geht um die Faszination des fremden Feldes. Vor sechs Jahren gab es einen Deutschen Supervisionstag mit dem Thema „Supervision in der Wirtschaft“. Da kamen viele hin, um Aufträge zu akquirieren, und die meisten zogen zumindest diebezüglich enttäuscht ab. Denn so ging das nicht mit der Akquisition in der Wirtschaft. Einerseits haben wir nun dazugelernt und wissen, dass wir uns da die nötige Feldkompetenz erwerben müssen (Kultur, Handlungsweisen, Rollen, Präsentation), andererseits

tun wir uns noch unendlich schwer damit, in institutionellen Zusammenhängen zu denken, auf das Management angemessen zu reagieren und in der fremden Kultur „wir selbst zu bleiben“.

- Nun haben sich die Zeiten gewandelt: Jetzt fragen Führungskräfte aus der Wirtschaft die Supervisoren sogar an und wollen Beratung und Coaching; wir haben also den Speck vor der Nase und müssen nur noch zubeißen – und können neben der Faszination des fremden Feldes auch noch die Faszination des Geldes erleben. Die Nähe zur Managementmacht in Unternehmen und Nonprofit-Organisationen ist nicht weniger reizvoll.
- Da wird es allerdings schwierig, weil wir bei einem zentralen Thema sind, das wie andere basale Lebenswirklichkeiten, z. B. Macht oder Liebe, schnell mit Emotionen und Affekten, weil Ängsten und Wünschen, zu tun hat. Darüber zu reden, Auskunft zu geben und sich zu positionieren, fällt niemandem leicht; die eine oder andere Auskunft wäre denkbar, aber die eigene Bilanz zu öffnen, verbietet schon das Geschäft.
- Also werden wir neidisch, wenn der Kollege vom Coaching 3.000 DM am Tag verdient. Wir sind gekränkt, wenn dieser Kollege viel jünger ist als wir selbst, viel weniger qualifiziert, aber sich präsentiert wie Graf Koks von der Gasfabrik. Wir beginnen uns zu schämen, wenn unsere Wünsche offenbar werden, ohne angemessen zu sein oder eine realistische Erfüllung zu finden. Wir bekommen Angst, in die Fremde zu gehen und zu schauen, ob wir da bestehen können. Scham, Neid, Angst und Kränkung sind eine reichhaltige Quelle für Aggressionen. Die können wir nun rational über theoretische Diskussionen austragen, emotional-affektiv über Ab- und Entwertungen oder in irgendwelche provozierenden Aktionen umsetzen. Oder wir beginnen uns wütend weiter zu qualifizieren und werden NLP-Trainer, Familienaufsteller, Mediator und dann auch

Coach. Wir wissen: Dies entlastet phasenweise, ist aber nicht zielführend, wie man in der anderen Kultur sagt.

Die Hoffnung, über neue berufliche Etikettierungen und Qualitätsnachweise zum Ziel zu kommen, ist vielleicht schon der bessere Weg, aber er endet, so fürchte ich, ebenfalls in der Sackgasse, wenn es uns nicht gleichermaßen gelingt, das zu benennen, was unsere professionelle Identität ausmacht.

## Professionelle Identität als Basisqualifikation des Beraters

Deshalb muss an dieser Stelle etwas zur Qualität unserer Berufsperson gesagt werden. Ich beschränke mich auf vier Stichworte, die vier Seiten der *professionellen Identität* des Beraters umschreiben; sie sind nicht besonders neu, aber deswegen nicht weniger wichtig und können in der Zeit der postmodernen Veränderungen und der gesellschaftlichen Umbrüche Orientierung in der Verunsicherung sein:

- Ich meine die *persönliche Identität*, die unter anderem darin besteht, dass ich der bin, der ich vorgebe zu sein – auch Authentizität genannt.
- Das zweite ist die *soziale Identität*: Habe ich die Fähigkeit und Lust, Beziehungen zu gestalten, zu erleben, zu erforschen, zu durchleiden, sie als Teil meiner Person und Selbstverwirklichung zu betrachten? Unser Beratungsgegenstand sind Arbeitsbeziehungen. Als Supervisoren sind wir Fachleute für Beziehungsarbeit. Ein Arbeitsbündnis ist die Grundlage für wirksame Beratung.
- Für die Beratungsarbeit in Organisationen ist die Klärung und Entwicklung *institutioneller Identität* Voraussetzung. Institutionelle Identität thematisiert die Bedeutung der Institution für uns in zweifacher Hinsicht: Einmal wird die Organisation als ein

wesentlicher Lebens- und Handlungsraum betrachtet, zum anderen repräsentiert sich Institution in uns selbst; wir haben sie verinnerlicht.

- Fachliche und berufliche Identität bezieht sich besonders auf die Frage nach der *beruflichen Qualifikation*: Was habe ich gelernt, was kann ich, wo bin ich Lehrling, wo Meister und was muss ich morgen tun, um es zu bleiben ?

Ich bin mir des hohen Anspruches bewusst, der hinter diesem Identitätsmodell liegt; er kann leicht zum Zimmern unerreichbarer Ideale führen. Aber so meine ich es nicht; ich verstehe es als Wegmarke, Zielrichtung, Orientierung. Denn wir können als Berater, Trainer, Supervisor, Coach – oder was auch immer – noch so viele berufliche Qualifizierungsbeweise auf unser Revers heften oder besser auf unseren Briefkopf schreiben – ohne die Arbeit an der professionellen Identität werden wir nicht recht erfolgreich sein können.

## Folgerungen

Wenn wir von einem solchen oder ähnlichen professionellen Identitätskonzept ausgehen, löst dies eine Menge der untergründigen Fragen, die uns in der Diskussion um das Coaching bewegen.

*Wir haben festgestellt, dass es im Coaching konzeptionell nichts gibt, was Supervisoren nicht schon gedacht hätten. Allerdings gibt es eine gesellschaftliche Situation oder besser einen Markt, d. h. Nachfragen, für die wir als Supervisoren eine adäquate Antwort finden müssen und können, ohne unsere professionelle Identität zu verlieren oder unsere handlungsleitenden Beratungsprinzipien aufzugeben. Wir bieten als Supervisoren Coaching an, das unseren Ansprüchen und den Anforderungen des Marktes nachkommt.*

Coaching kann die Supervisoren aufmerksam machen, dass sie

eine einseitige und übertriebene Professionsorientierung aufgrund der pragmatischen Bedarfe des Managements und der Organisationen relativieren und sich die Frage gefallen lassen, ob bestimmte professionelle Paradigmen in Setting und Methodik wirklich notwendig sind, um effektiv, professionsadäquat und kundenorientiert zu beraten.

Der Begriff bringt in gewissen Märkten einen Wettbewerbsvorteil, weil er eingängiger, sportiver, zeitgemäßer und vor allem nicht so kontrastreich ist wie der Begriff der Supervision, der stark mit Kontrolle und Steuerung von oben assoziiert wird. Aber auch das sollte befragt werden: Ist es wirklich so, dass jemand einen Auftrag nicht bekommt, weil er Supervisor ist und sich nicht Coach nennt? Wenn eine tragfähige Arbeitsbeziehung zum Klienten hergestellt ist, interessiert es diesen nicht mehr, welchen Namen die Beratung trägt und welche professionellen Fragen damit verbunden sind.

„Wenn der Wein wirklich gut ist und die neue Verpackung dazu verhilft, dass er schneller und richtiger an die Leute kommt, ist an diesem Vorgehen im Prinzip auch nichts auszusetzen. Aus dem relativ schnellen Verfall dieser 'modischen Ware' resultiert allerdings leicht der Zwang, sich marktschreierischer Methoden zu bedienen, um den Markt möglichst schnell und erfolgreich zu penetrieren und gleichzeitig mit dem Anspruch etwas ganz Neues und das Beste zu bieten, sich selbst maßgeblich heraus- und die übrige Konkurrenz in die Ecke zu stellen“, (vgl. Doppler, a.a.O., S. 95).

## **Zum Schluss doch noch ein Perspektivenwechsel**

Die Fragen, die mich wirklich bewegen, sind nicht die nach Supervision oder Coaching, sondern:

- Wie kommen wir als Berater in die Organisationen, ohne unse-

re Professionslogik und -ethik aufzugeben?

- Wieviel Selbstreflexivität lässt die Eigenlogik der Organisation zu?
  - Inwieweit werden wir dort zu den grundsätzlichen Entscheidungen hinzugezogen?
  - Dürfen wir den Sinn und die Grenze des Systems, das wir beraten, befragen ?
- Oder: Wie gewinnen wir gesellschaftliches Steuerungspotenzial?

Die Berater können sich freuen; ernsthafte Trendforschungen prognostizieren einen Anstieg des Beratungsbedarfs in allen Bereichen des Konsums und der Dienstleistungen. Zwar wird sich nicht jeder einen Coach leisten können, aber die ‚Metaberatung‘ wird aufgrund von Unübersichtlichkeit und Komplexität immer notwendiger. „Kennzeichnend für die neue Konjunktur des Coachings ist der pragmatische Bedarf an konkreter Hilfestellung für klar definierte Krisen oder Problemlagen. Waren in den siebziger Jahren Selbstzweifel der Motor für die Selbstbeschäftigung, ist es heute der Wunsch nach Selbstoptimierung. Agieren statt Analysieren: von der Couch zum Coach“, (Heiner Barz, Lebenskunst, die Balance zwischen Muß und Muse, in: Psychologie heute, 9/2000). Ob wir uns über solche Trends nur freuen können?

### **Literaturhinweise:**

- Doppler K., Coaching – Markt, Mode und Notwendigkeiten, in: Papehl/ Walsh (Hrsg.), Personalentwicklung im Wandel, Wiesbaden 1991, S. 102.
- Fatzer G./ Rappe-Giesecke K./ Löss W., Qualität und Leistung von Beratung, Köln 1999.
- Lehmenkühler-Leuschner A./Leuschner G., Leitungssupervision oder Coaching – eine Begriffs- und Konzeptorientierung, in: Forum Supervision, H. 15/2000, S. 27 ff.

Rauen Ch., Coaching, Göttingen 1999.

Weigand W., Leitungsberatung, in: Pühl H.(Hrsg.), Handbuch der Supervision 2, Berlin 1994, S. 152 ff.

ders., Professionalität schafft Qualität, wenn Ziel und Inhalt definiert sind, in: Kühl W. (Hrsg.), Qualitätsentwicklung durch Supervision, Münster, 1999, S. 246 ff.

## Coaching von Sportmannschaften<sup>a</sup>

Sehr verehrte Damen, sehr geehrte Herren, ich darf mich zunächst ganz herzlich für die Einladung bedanken, zu Ihnen sprechen zu dürfen. Es ist für mich als Fußballtrainer wirklich ein außergewöhnlicher Zuhörerkreis. Ich muss meine Sprache, mein Timbre umstellen, aber ich denke, wir werden uns verständigen.

Nach den Ereignissen, Meldungen und Schlagzeilen dieser Woche habe ich eigentlich täglich mit meiner Ausladung zu dieser Veranstaltung gerechnet und freue mich nun umso mehr, Ihnen meine Gedanken vorstellen zu können.<sup>1</sup> Die Ereignisse der letzten Wochen erleichtern und erschweren mir zugleich den Einstieg in das Thema meines Vortrags. Einerseits wird zur Zeit das Vorurteil bestärkt, dass im Profifußball nur besessene, verrückte und extrem extrovertierte Charaktere tätig sind, andererseits offenbart aber auch der „Fall Daum“, die längst überfällige Notwendigkeit z. B. für Supervision oder vergleichbare Beratungsformen in dieser Highspeed-Branche Fußball.

Wären wir jetzt mit diesem Kongress im Rhythmus eines Fußballspiels, dann wären wir jetzt kurz vor der Halbzeit, in der 40. oder 45. Minute. Ich kenne die Befindlichkeit von Mannschaften zu dieser Zeit: Man sehnt den Halbzeitpfeiff herbei, man lechzt schon nach den Erfrischungsgetränken und Massagen, die Konzentration geht rapide herunter, doch trotzdem hat man die Hoffnung – und die Fußballgeschichte zeigt das immer wieder –, dass genau in dieser Spielsequenz noch richtige bigpoints und entscheidende Tore fallen, die dann schließlich das ganze Spiel und

den ganzen Wettkampf positiv beeinflussen. Ganz so konzentriert müssen Sie jetzt also nicht mehr sein, zumal Sie sehr intensiv und auch mehrsprachig miteinander gearbeitet haben.

Die aktuelle Nachrichtenlage dieser Woche – der „Fall Daum“ und der Börsengang des Bundesligaclubs Borussia Dortmund – wirft Schlaglichter auf eine widersprüchliche, komplexe und sich wirklich sehr rasch verändernde Branche. Der Profifußball ist heute gekennzeichnet von rasant fortschreitender Kommerzialisierung, Differenzierung und Professionalisierung. Mit dieser Entwicklung steigt zweifellos der Beratungsbedarf. Dem gegenüber steht das nüchterne Fazit Ihres Kollegen, meines Freundes Friedel Damberg, der bereits über Supervision und Profifußball gearbeitet hat und bilanzierend zu der Einsicht kommt: „Supervision für Trainer im Profifußball ist zur Zeit keine benutzte Beratungsform“. Dabei ist Supervision ja eine in zunehmend mehr Berufsfeldern etablierte und anerkannte Beratungsform. Ich wage die Prognose, dass der Spitzensport und speziell auch der Profifußball sich auf Dauer dieses Instrumentes nicht wird verschließen können. Wer sich in diesem Segment als Berater betätigen möchte, der muss den Sport nicht lieben. Ich habe eben bei einigen von Ihnen sehr vorsichtig nachgefragt, wie insgesamt die Gemengelage zum Thema Sport und speziell zum Fußball ist, weil ich aus Erfahrung weiß, dass mit der Faszination für den Fußball auch eine Gegenbewegung entstanden ist, z. B. durch die Überrepräsentanz in den Medien. Der potenzielle Berater sollte die vielfältigen Eigenheiten und Widersprüche dieser Branche kennen oder sich damit vertraut machen. Es gibt entscheidende Unterschiede und zahlreiche Entsprechungen zwischen sportlicher Welt und nicht-sportlicher Welt. Dies gilt auch für erfolgreiches Handeln, Führen und Intervenieren. Dennoch scheint erfolgreiches Coaching im Fußballsport mehr als in anderen Berufsfeldern von Glück, Zufall, Intuition, Fingerspitzengefühl und Kismet beeinflusst zu sein. Wie anders sind sonst Berg- und Talkarrieren wie die des Otto Rehagel zu erklären, der in Bremen über fast ein

Jahrzehnt sehr erfolgreich und langfristig Aufbauarbeit geleistet hat und mit dem „System Werder Bremen“ dann auch den Erfolg geerntet hat, um hier in München dann innerhalb eines Jahres fast zu verflühen, weil er die Gesetzmäßigkeiten dieser Stadt und des Vereins Bayern München scheinbar nicht richtig inhalierte. In einer dritten Variante von Coaching und Führung hat Otto Rehagel dann den 1. FC Kaiserslautern aus der zweiten Bundesliga in die erste Bundesliga bis hin zur deutschen Meisterschaft geführt, ein absolutes Novum und eine absolute Sensation in unserem Geschäft. Vor wenigen Wochen ist er dann dort gescheitert. Otto Rehagel musste dem Druck der Fans, der Zuschauer, der Medien weichen und ist entlassen worden oder besser gesagt: Er hat, eine Minute vor seiner Entlassung, die Reißleine gezogen. Im Profifußball beruft man in einer solchen Situation eine Pressekonferenz ein, auf der man den eigenen Rücktritt bekannt gibt, um zu signalisieren: „Ich bin der Herr der Dinge in dieser Sache.“

Zum besseren Verständnis der Trainerrolle möchte ich die komplexer werdenden Rahmen- und Handlungsbedingungen vor einem gesellschaftlichen Hintergrund erläutern. Der Profifußball wird maßgeblich von den drei gesellschaftlichen Teilsystemen Wirtschaft, Medien und Politik geprägt und bestimmt. Bundesligacclubs sind Wirtschaftsunternehmen mit hohen Umsätzen; Sie alle kennen die Zahlen. 1,4 Milliarden DM hat die erste Bundesliga in der letzten Meisterschaftsrunde insgesamt umgesetzt<sup>2</sup>; bei den Top-Ten-Sportarten steht Fußball mit über 4.000 Übertragungsstunden im Fernsehen immer noch mit weitem Abstand vor Michael Schumacher und dem Motorsport; wir haben gesehen, mit welchem Ehrgeiz sich die Politik um den Fußball bemüht; selten hat sich Bundeskanzler Gerhard Schröder so engagiert gezeigt wie bei der Bewerbung um die WM 2006 in Deutschland. Aber der Fußball heutiger Ausprägung ist nicht nur sportliche Unterhaltung und ein Geschäft, das die Emotionen von Millionen Menschen bewegt; seine Kultur ist auch zugleich Spiegelbild der Wertvorstellung, der Moral, des Ethos<sup>3</sup> und auch sogar der sozialpsy-

chologischen Befindlichkeiten einer Gesellschaft. Sie kennen die These, dass Fußball sogar so weit Spiegelbild der Gesellschaft ist, dass man immer sagen kann: So wie eine Nation sich fußballerisch präsentiert in ihrer Nationalmannschaft, so ist auch ihr Denken, ihr Fühlen. Die Engländer mit ihrem kick-and-rush: geradeaus, geradlinig, offen. Die Brasilianer sehr viel filigraner, sehr viel technischer bestimmt, mit sehr viel Genialität und künstlerischen Elementen. Bei den Deutschen sogar die These, dass der Bundestrainer immer zum jeweiligen Bundeskanzler passt.

Fußball bietet heute eigentlich alles, was in diesem modernen Medienzeitalter ein Event bieten muss: Action, Stars, Schurken, Aufsteiger, Absteiger, Katastrophen, Sensationen, Besserwisser, Experten, Helden – alles ist in diesem Cocktail enthalten. Ein Fußballspiel ist inzwischen längst mehr als ein sportliches Ereignis zur Feststellung eines Ergebnisses. Man sieht, dass ganze Regionen ihr Selbstwertgefühl, ihre Selbstbewusstheit, ihre Identität aus dem Fußball schöpfen, der in ihrer Region gespielt wird. Wenn man über Fußball spricht, wenn Sie heute Abend in Lokalen dieser Stadt über Fußball sprechen, werden Sie dieses gesteigerte Selbstwertgefühl vielleicht spüren. Oder ein anderes Beispiel: Durch Energie Cottbus, das aus der Lausitz, eher einer Randlage Deutschlands kommt, hat diese Region über den Aufstieg ihres Fußballclubs an Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl gewonnen. „Wir sind der Ruhrpott, was seid ihr?“, so singen Fans von Schalke 04 im deutschen Ruhrgebiet. Vielleicht ist aus soziologischer Sicht das Fußballstadion heute einer der letzten Orte, an dem sich unterschiedlichste Gruppierungen innerhalb der Gesellschaft versammeln: Die Spitzen der Politik, Stars aus dem Show-Geschäft, die mit ihren Bandenwerbungen präsenste Wirtschaft, die große Menge von Angestellten, Arbeitslosen, Jugendlichen, Ausländern; es ist ein großer Cocktail, alle haben Zutritt und können mitreden, hier ist die Welt nicht erklärungsbedürftig. Im Stadion erleben viele Menschen das im Alltag so sehr vermisste Gefühl, dabei zu sein, dazuzugehören. Das Fußballspiel lebt von Kommunikation,

von Pässen; man muss miteinander sprechen, reden, jeder Pass ist eine geheimnisvolle Kommunikation. Fußball wurde deshalb auch folgerichtig zur Selbstdarstellung der Kommunikationsgesellschaft. Im Stadion – ob im VIP-Bereich oder im Stehplatz-Bereich – werden diese Bedürfnisse bedient. Nirgendwo sonst in unserer triebreduzierten Gesellschaft kann man Menschen noch öffentlich so extrovertiert erleben wie im Stadion. Durch die Parteinahme für seinen Verein ist der Fan auf Gedeih und Verderb an den manchmal unberechenbaren und zufälligen Flug des Balles gebunden. Alle werden von dem Erlebnis mitgerissen, dass eben alles offen ist, auch dies ein enormes Defizit in unserer durchstrukturierten Gesellschaft. Bundestrainer Sepp Herberger hat einmal auf die Frage, warum denn die Leute so massenhaft zum Fußball gehen, schlicht geantwortet: „Weil sie nicht wissen, wie es ausgeht“.

Wie sind nun die heutigen Produzenten des Fußballs beschaffen? Es wird allgemein angenommen, dass Profifußballer – hoch bezahlt und wie Helden verehrt – ihren Erfolg nur ihrer motorischen Begabung und ihrem Talent zuzuschreiben hätten. Wer aber von der Schülerschaft an eine wirklich zum Teil ganz extreme Selektion als Fußballer durchlaufen hat, der muss mehr zu bieten haben als starke Muskulatur und Ausdauer. Jugendstars müssen ihr Leben auch abseits des Fußballplatzes organisieren. Karriereplanung, Gehalt, Prämienpoker, Werbeverträge, Geldanlagen, Medienarbeit, Imagekontrolle: Das alles muss ein junger Profi heute handhaben. Und diese Aufgaben lassen sich, geordnete Verhältnisse vorausgesetzt, im Grunde nur bewältigen mit Hilfe eines Beraters. Vereinen und Trainern liegt sehr viel an einem maßvollen, geregelten und disziplinierten Leben; und es gibt Trainer, die sich nicht scheuen zuzugeben, ordnend und disziplinierend in das Leben der Fußballer einzugreifen. Trainer wie Hitzfeld oder Rehagel haben schon eingeräumt, nicht nur vermittelnd, sondern auch ehevermittelnd in Profilaufbahnen eingegriffen zu haben. Nirgendwo sonst, denke ich, ist in unserer Gesellschaft dieses Wettbewerbs- und Konkurrenzsystem derart perfektioniert wie

im Fußball. Der Kampf ist öffentlich und medienwirksam. Mehmet Scholl<sup>3</sup> sagte dazu einmal: „Mir ist es lieber, als Stammspieler Dritter in der Meisterschaft zu werden, denn als Ersatzmann Deutscher Meister.“ Hier sieht man die große Diskrepanz zwischen eigenen Interessen und Kollektivinteressen. Das ist ein Grundproblem des Fußballsports. Dieses Interessen- und Machtgerangel – bei einem Spielerkader von manchmal über 30 Akteuren – so zu moderieren und zu integrieren, dass es nicht zu leistungshemmenden Konflikten kommt, sondern dass kollektive Höchstleistungen möglich sind, das ist das Wunder, wie der „Trainerphilosoph“ Dettmar Cramer es einmal genannt hat.

Als Teamwork ist das Mannschaftsspiel Fußball mehr als die Summe der Einzelaktionen. Deswegen gilt das Augenmerk des Trainers auch zunächst der Mannschaft als ganzer: „Der Star ist die Mannschaft“, so nannte es Bundestrainer Berti Vogts. In dieser Polarität zwischen Egoismus und kollektiver Zielsetzung einen Ausgleich und eine Balance zu finden, ist die zentrale Aufgabe eines Coaches im Fußball. Ohne ein Höchstmaß an Selbstdisziplin, Durchsetzungsvermögen und Lernfähigkeit ist eine erfolgreiche Fußballerlaufbahn heute undenkbar. Dazu kommt noch, dass Profis sich in ihrer doch recht kurzen Karrierekerzeit an sechs, sieben oder acht Arbeitsplätze gewöhnen müssen mit manchmal ganz unterschiedlichen Kulturen, in anderen Ländern und fremden Szenarien. Wer nicht die richtige Mischung aus Bescheidenheit und Zielstrebigkeit findet, der wird bald aus dem Geschäft hinausgekegelt. Ein weiteres Dilemma einer Fußballerlaufbahn ist natürlich, dass sich praktisch die biographischen Verhältnisse umkehren auf eine kurze, harte Ausbildungsphase und ein Verschleifen in einem ebenfalls kurzen Berufsleben, gefolgt von einer fast endlosen Pensionszeit. Wenn andere noch alles vor sich haben, haben Fußballprofis schon oft alles hinter sich.

Als Hauptverantwortlicher für Mannschaftsführung und Taktik nimmt der Trainer im sportlichen Bereich eine zentrale Stellung ein. Er entscheidet über Aufstellung, Auswechslung, Wettkampf,

Trainingssteuerung, Ein- und Verkauf. Bei aller wissenschaftlichen Durchleuchtung des Fußballs und seiner Erfolgsstrategien scheint es doch einen Geheimnisraum zu geben, der keinerlei Gesetzmäßigkeiten unterliegt. Auch nach Abzug aller Mystifizierungen einzelner Trainerpersönlichkeiten scheint es so zu sein, dass ein Persönlichkeitsmerkmal für alle überragenden oder erfolgreichen Trainer steht: Charisma oder: Persönlichkeit oder: Leidenschaft. Hennes Weisweiler, Ernst Happel, Cesar Louis Menotti, Franz Beckenbauer, Ferguson, sie hatten alle neben der Fähigkeit, den Alltag trainingsmäßig mit ihren Mannschaften zu gestalten und richtige taktische Konzepte zu entwickeln, eine prägende Persönlichkeit und haben den Mannschaften geholfen, durch ihre eigene Stärke zu sich selbst zu finden. Die Mystifizierung und die Trivialisierung der Trainerrolle in den Medien bedient natürlich Erwartungen, Phantasien und Identitätsmuster von Fans und Zuschauern. Jenseits dieser Verherrlichungs- und Verdammungs-szenarien hat sich die Trainerrolle in den letzten Jahren doch entscheidend verändert. Inzwischen wird die Funktion der Mannschaftsbetreuung durch einen ganzen Stab von Mitarbeitern wahrgenommen: Was professionell zuerst ausgebaut wurde, war die sportmedizinische Abteilung mit Ärzten und Physiotherapeuten. Im weiteren kann sich ein Trainer heute sehr oft auf einen Stab von Assistenten stützen. Oftmals ist der Trainer der Chefausbilder, der einen Stab von Fachtrainern anleitet. Koordinations-, Leitungs- und Integrationsaufgaben rücken von daher enorm in den Vordergrund. Ganz besonders bei der Integration von Stars ist die Sensibilität und Kompetenz eines Trainers gefragt. Berti Vogts scheiterte vielleicht an diesem gleichmachenden Motto: Der Star ist die Mannschaft. Die Widersprüchlichkeit von Individualität und Kollektivität muss ein akzeptierter Bestandteil der Kooperationsbeziehungen in einer Mannschaft sein. Die Akzeptanz dieser Dynamik zu erreichen, ist eine zentrale Aufgabe des Trainers. In einer Studie der Sporthochschule Köln zu Entlassungen von Fußballtrainern ist untersucht worden, welche

zentralen Versäumnisse eine Entlassung ausgelöst haben. An erster Stelle stand – um es vielleicht mit Worten Ihrer Profession zu sagen, dass die entlassenen Trainer die latente Instabilität des Teamworks durch den Gegensatz von egoistischen, zum Teil narzisstischen Zielen und den Kollektivzielen nicht ausgleichen konnten. Defizite in der öffentlichen Darstellung der eigenen Tätigkeit und Rolle, kurz das Fehlen von Medienkompetenz – inzwischen Bestandteil im Lehrplan der Fußballlehrerausbildung – kam erschwerend hinzu. Ein weiteres Ergebnis dieser Untersuchung war, dass es zu analytischen Fehleinschätzungen bei der Organisation des Teamworks gekommen war. Und als Letztes noch: Chaotische Mannschaftshierarchien und die Unfähigkeit, hier strukturierend einzugreifen, haben eine Reihe von Trainerentlassungen nach sich gezogen. An der Situation des Scheiterns lassen sich Rolle und Aufgabe von Trainern im Profifußball in ihrem Kern deutlich machen. Ein Trainer scheitert und wird entlassen, wenn die internen und externen Erfolgserwartungen nicht realisiert werden und damit der Druck auf Mannschaft, Verein, Trainer und Entscheidungsträger zu groß wird.

Ihr Kongress, meine Damen und Herren, steht unter dem Thema „Supervision und Coaching“. Es stellt sich die Frage: Was kann Supervision als Beratungsmodell dem Profifußball oder dem Profisport, dem Spitzensport anbieten? Und wie bekomme ich als Berater oder Beraterin Zugang zu dieser Szene? Ganz grundsätzlich ist ja Beratung im Sinne supervisorischer Beratung keine Selbstverständlichkeit in dieser Szene, die durch Merkmale gekennzeichnet ist, wie ich sie versucht habe zu beschreiben; manchem Trainer werden sich beim Gedanken an Beratung die Haare sträuben. Dennoch möchte ich einige Ansatzpunkte für Beratung nennen. Wenn man in diesem Feld als Beraterin oder Berater arbeiten will, sollte man einen gewissen Einblick in die Systemstruktur und die Felddynamik, in den Sport insgesamt und in das Vereinswesen sowie den Trainerarbeitsplatz im Besonderen mitbringen. Kenntnisse der Mentalität der Akteure, ihrer Sprache

und ihrer Psychodynamik sowie der Struktur und Wirkweise von Sportmannschaften sind sicher erforderlich. Bei aller Kenntnis der Szene ist eines allerdings außerordentlich wichtig für supervisorische Beratung: professionelle Distanz zu den Menschen und dem Geschehen trotz einer gewissen Kenntnis des Sports und einer spürbaren Loyalität. Distanzlosigkeit ist eine der größten Verführungen der Fußballszene. Und gerade deshalb bleibe ich dabei: Die Szene des Profifußballs bedarf dringend der distanzierteren Beratung im Sinne professioneller Supervision; die Ereignisse dieser Woche haben es ganz deutlich werden lassen. Den Druck auszuhalten, den Stress, den Erfolg, die Niederlagen, die Klärung von Rollen voran zu treiben, die persönliche und berufliche Identitätsentwicklung bei Spielern und Trainern zu unterstützen, das wird bei der Ausdifferenzierung im Bereich des Profifußballs jetzt immer stärker erforderlich werden. Mit der Neuakzentuierung der Trainerrolle und ihrer Ausdifferenzierung steigen die Möglichkeiten für Supervision und Beratung in diesem Hochleistungssport. Auch wenn der Profifußball beratungsscheu und theoriefern ist, weil jene 90 Minuten auf dem Spielfeld letztlich vielleicht unberechenbar sind und bleiben sollen: Der Profifußball wird empfängsbereiter und interessierter für supervisorische Fragestellungen und Lösungen, da bin ich ganz sicher. Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.

- a Die redaktionelle Bearbeitung des Transskriptes erfolgte durch Jörg Fellermann mit freundlicher Genehmigung durch den Autor.
- 1 Im Herbst 2000 wurde die Fußballszene in Deutschland bestimmt durch den Skandal um den mutmaßlichen Drogenmissbrauch des Trainers der Bundesligamannschaft von Bayer Leverkusen, Christoph Daum.
- 2 1999/2000.
- 3 Profifußballspieler bei Bayern München (D).



Verbandliche Trends und Positionen

## Zum Verständnis von Coaching in Europa



# Deutschland

## DGSv – Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.

Coaching ist ein Begriff, der inzwischen viel verwendet und dabei unterschiedlich definiert wird. Der Begriff Coaching ist ursprünglich aus der Sportpsychologie entlehnt und übernimmt den dort anzutreffenden Assoziationszusammenhang – Training, Anleitung, Führung von Leistungssportlern – in den Bereich psychosozialer Beratungsdienstleistungen.

Am häufigsten wird unter Coaching die Begleitung von Führungskräften mit dem Ziel verstanden, ihre Leistungsfähigkeit, ihre Effektivität und ihren Erfolg zu erhöhen. Dabei geht es um Stützung, Anleitung und Förderung durch eine unabhängige Person: in der Regel eine externe Beraterin oder ein externer Berater.

Eine zweite Definition beschreibt Coaching als eine Führungsfunktion: Die Führungskraft versteht sich als Förderer und Begleiter ihrer Mitarbeiter – Coaching wird dabei als organisationsinterner Vorgang verstanden.

In Beraterkreisen wird Coaching z. T. synonym mit Supervision verwendet, andere verstehen darunter zwei verschiedene Methoden, die sich vor allem in der Rolle des Beraters unterscheiden:

- im Falle von Supervision eher begleitend und anregend, mit dem Kunden entwickelnd,
- im Falle von Coaching eher trainierend, Beispiel gebend, lehrend, also direkter.

Eine dritte Gruppe vertritt die These, es sei relevanter, herauszufinden, was der Kunde will und was ihm nützt, als sich mit der Frage aufzuhalten, ob eine Beratungsleistung eher einem supervisorischen Profil oder einer coachenden Tätigkeit entspricht.

Eine wesentliche Eingangsfrage für uns war, mit welcher Haltung wir uns als Supervisorinnen und Supervisoren auf den Coaching-Markt beziehen, auf dem vorwiegend Führungskräfte der Wirtschaft externe Coaches damit beauftragen, sie in ihrer persönlichen oder geschäftlichen Erfolgsorientierung zu unterstützen.

Wir beobachten, dass es im Coaching viel Geld zu verdienen gibt und offensichtlich niemand nach der Qualität der absolvierten Ausbildung eines Coaches fragt oder nach den professionellen Standards, denen er sich verpflichtet fühlt.

Unsere innere Haltung zu diesem Marktgeschehen variiert von Enttäuschung, Distanzierung, Selbst- und Fremdadwertung auf der einen Seite bis hin zu Anpassung und Faszination auf der anderen Seite.

Neben der Reflexion der eigenen Haltung sind aber auch grundsätzliche Fragen zu stellen:

- Können wir als SupervisorInnen konzeptionell und handlungspraktisch am Coaching-Markt partizipieren? Was unterscheidet unseren Beitrag von anderen Anbietern?
- Verändern wir als SupervisorInnen dort unsere professionelle Identität?
- Was müssen wir noch alles lernen, um als BeraterInnen und SupervisorInnen am Markt bestehen zu können?
- Wie antworten wir aus berufspolitischer Sicht auf diese Entwicklung des Bedeutungszuwachses von Beratungsangeboten mit dem Label Coaching?

Im Diskussionsprozess wurde deutlich, dass unser Coaching-

Verständnis eher von Handlungspraxis als durch konzeptionell-theoretische Überlegungen angeleitet wird. Was ein Berater unter Coaching versteht, ist vor allem von seinen individuellen professionellen Entwicklungen und Arbeitsschwerpunkten geprägt. Die vorhandene Literatur ist nach unserer Einschätzung ähnlich praxisorientiert angelegt.

Dieses Statement ist keine verbandlich autorisierte Stellungnahme, sondern die Anregung einer Arbeitsgruppe für die fachliche Diskussion im Rahmen der ANSE.

- Unter Coaching lässt sich eine verwirrende Vielfalt von Bedeutungen finden, die eine gemeinsame Basis zunächst vermissen lassen. Coaching ist das gezielte „Fitmachen“ von Einzelpersonen, Teams, Abteilungen oder Führungskräften hauptsächlich in profitorientierten Organisationen und Unternehmen. Coaching ist eine Managementtechnik („Der Chef coacht seine Mitarbeiter“) und eine verkaufsfördernde Bezeichnung von Leitungssupervision.
- Coaching gilt als besondere Beratungsform für Führungskräfte. Coaching ist dabei deutlicher direktiv, alltags- und entscheidungsorientiert und weniger reflexiv gemeint als Supervision. Der Coach nimmt eine andere Rolle ein als der Supervisor oder die Supervisorin: eben mehr der Trainer, weniger der reflektierende Berater.
- Coaching hat im Gegensatz zu Supervision mit ihrer 100-jährigen Geschichte keine Tradition, es ist die moderne Etikettierung einer Beratungsdienstleistung, die im Augenblick gut zu vermarkten ist. Die Professionalisierung des Beratungsinstruments Coaching ist nicht gesichert. Es gibt keinen Berufsverband, keine erfolgreichen Standardisierungsbemühungen, keine wahrnehmbare und institutionell verankerte professionelle Szene.
- Coaching ist die Chiffre für eine für Käufer und Verkäufer attraktive Dienstleistung. Coaching ist schnell und setzt auf kurzfristi-

gen Erfolg, fundierte Evaluationen liegen nicht vor. Die Frage nach erfolgreichem Coaching wird so beantwortet: Erfolgreich ist, was sich gut verkaufen lässt.

- Das für Coaching benutzte Handwerkszeug stammt noch deutlicher als in der Supervision aus der psychotherapeutischen Behandlung von Einzelpersonen, ebenso lehnen sich vorhandene Theorieelemente an dieses Feld deutlich an. Autonomie- und Abhängigkeitsdynamiken im Rahmen einer Coachingtätigkeit unterliegen nicht einer professionell gesicherten Kontrolle und Reflexion.

*F. Buer, F. Damberg, M. Gerber-Velmerig,  
E. Freitag-Becker, P. Fortmeier, M. Löwer-Hirsch,  
A. Münsterjobann, W. Weigand*

# Italien /Südtirol

## BGS – Berufsgruppe der Supervisor/innen Südtirols

### *1. Verwendung des Begriffs*

- Manche Mitglieder führen den Begriff Coaching auf der Angebotsauflistung.
- Die Begriffe Leitungsberatung, Führungsberatung, Coaching werden synonym verwendet.
- Undiskutiert ist, ob es ein gemeinsames Verständnis darüber gibt, was Coaching ist und was es von Supervision unterscheidet.
- Viele bieten Coaching unter nicht definiertem Begriff und ohne Zusatzausbildung an. Der Bereich der Supervision ist reglementierter.

### *2. Für wen – Zielgruppe*

- Coaching ist für mittlere und obere Führungskräfte, weiter „unten“ redet man von Supervision.
- Wer sich coachen lässt, ist wichtig, mächtig; z. T. ein „stolzer“ Luxus von Leitungspersonen.
- Ist Coachen – gecoacht werden – eher eine männliche Beratungsform (weil Führung eher männlich ist) und ist Supervision eher eine weibliche Beratungsform?

### *3. Der/die Coach*

- Wer coacht, ist gut, ist ein/e besonders gute/r Supervisor/in.
- Der/die Coach ist eine Person, dem/der besonders viel (mehr als dem/der Supervisor/in?) Vertrauen, Wissen, Erfahrung, Charisma, Diskretion zugesprochen wird. Deshalb muss er/sie eine große Sicherheit haben.
- Der/die Coach braucht stärker als in der Supervision Feldkom-

petenz, Wissen aus Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Management- und Führungsprinzipien.

- Der/die Coach nimmt im Beratungsprozess öfters und deutlicher Positionen ein.
- Beim Coaching stellen sich ethische Fragen stärker, z. B. bei Kündigung, Mobbing, Rationalisierung (ethische Kompatibilität zwischen Klient/in und Berater/in).

#### *4. Ziel/ Inhalt*

- Beim Coaching geht es um die eigene Leitungsfunktion, auch in Verbindung mit dem privaten Lebensbereich und vor allem um Personalführung und Karriere- und organisatorische Fragen.
- Coaching ist direkter, weniger defizitorientiert als Supervision.
- Coaching ist stärker auf konkrete Ergebnisse ausgerichtet und hat Konsequenzen für das Image.
- Coachen hat auf beiden Seiten mit Erfolg zu tun.
- Die Coachingbeziehung ist eine intensive, intime Beziehung, die viel Diskretion, Vertrauen und Charisma voraussetzt, da Leitungspersonen oft einsam sind.
- Es geht darum, einen loyalen, kritischen Partner/in für ein Feedback zur eigenen Person zu bekommen, das erhalten Führungspersonen sonst kaum – außer durch harte Fakten.
- Coach und Gecoachte/r sind beide groß, wichtig, erfolgreich, mächtig (ohnmächtig). Es geht darum, dass beide sich gut verkaufen – es geht stärker um Narzissmus.

#### *5. Kontext*

- Coaching spielt sich auf dem freien Markt ab. Coaching klingt marktträchtig, ist „in“.
- Coaching ist exponierter, risikoreicher, das „große“ Geschäft, hat sozial und monetär ein höheres Renommee als Supervision.
- Coaching findet z. T. „heimlich“, diskret, privat, außerhalb der Organisation statt.

## *6. Ausbildung*

- Für Coaching existieren vereinzelte Ausbildungsblöcke.
- Coaching nährt sich von Ausbildungen in Supervision und Organisationsentwicklung.

*I. Tutzer, C. Gasser, E. Hafner-Perl, W. Pichler-Wild,  
G. Sommo, W. Windisch-Flandorfer*

# Niederlande

## LVSB – Landelijke Vereniging voor Supervisie en andere Begeleidingsvormen

1. *Coaching ist in den Niederlanden ein Trend* und ist gleichzeitig innerhalb des Berufsverbandes der Supervisoren inhaltlich umstritten, weil der Begriff auf eine sehr unterschiedliche Vielfalt von Aktivitäten hinweist.

- Viele Formen der Aus- und Weiterbildung, der Begleitung und Beratung werden unter dem Containerbegriff COACHING zusammengefasst.
- Der Begriff COACHING ist vor allem für den Kunden interessant. Der Kunde ist König und seine Beratungsfragen werden vielfältig COACHING genannt.
- COACHING boomt und alle Formen von persönlicher und berufsbezogener Beratung haben Hochkonjunktur: Supervision und Organisationsberatung, innerbetriebliche Ausbildung und Schulung, Supervision und Coaching, Assessment und Counseling, berufsbegleitende Maßnahmen in all ihren Varianten sind interessant.

2. *Das Lernen am Arbeitsplatz, im Team und im Betrieb* gewinnt erneut an Bedeutung.

- Der moderne Student bringt die Berufspraxis in die Hochschule und die Lernfreudigkeit an den Arbeitsplatz. Traditionelle Grenzen verschwimmen, eine neue Unübersichtlichkeit ist die Folge.
- Arbeits- und Produktionsprozesse sind kompliziert und das Lernen in der Arbeitsorganisation wird zum Arbeitsalltag.
- Lernen findet vor Ort statt, in Organisationen, in den Ausbildungen am Arbeitsplatz und als berufsbegleitende Bildung.

- Kurz zusammengefasst: Education permanente.

### 3. *Der Zeitgeist*

- COACHING passt zum Geist der Zeit und der Schnellebigkeit von Produktions- und Handlungsprozessen.
- Mitarbeiter denken und handeln selbstbewusst und in stets größer werdender Verantwortung.
- Freude an der eigenen Entscheidung und der eigenen Verantwortung sind Teil des Berufsbildes.
- Der moderne Arbeitnehmer ist sein eigener Unternehmer.
- Vielleicht ist COACHING schnelllebig, flüchtig und integrativ: verflüchtigt sich in anderen Begleitungsformen.
- Vielleicht ist COACHING das Zauberwort für professionelle Begleitung in diesem Jahrzehnt.

### *Intermezzo*

- COACHING ist zur Zeit der moderne Pirat, der die alten Seefahrts- und Handelswege der akademischen Ausbildungsorte der Supervisoren und Organisationsberater zwar sehr gut kennt, aber eben lieber auf hoher See die Schätze raubt, aussucht, was er braucht und nie lange in einem Hafen vor Anker geht.

### 4. *Angebot und Nachfrage der vielen kleinen Unternehmer: Supervisor, Trainer, Coach und Berater*

Im niederländischen Verband IVSB (Verein für Supervision und andere Formen der professionellen Begleitung) zeichnen sich hinsichtlich der Arbeit der Supervisoren drei Entwicklungen ab:

- *Eigener Unternehmer sein*: Immer mehr Mitglieder des Verbandes arbeiten in der Rechtsform eines eigenen Betriebes, arbeiten selbstständig oder übernehmen Aufträge innerhalb kommerzieller Beratungsfirmen.
- *Aufträge erwerben*: Diese Supervisionsunternehmer 'müssen' Aufträge in der freien Marktwirtschaft erwerben können und wollen eine breite Palette von Beratungsangeboten anbieten

können. Die Spannung entsteht, um die Grenzen im Beratungsangebot fließend sein zu lassen und sich den Wünschen der Kunden anzupassen. Gleichzeitig sind die Fragen der Kunden fließend, der Experte bietet verschiedene Beratungsangebote. Eine gute Fachkompetenz in unterschiedlichen Begleitungsformen wird selbstverständlich. Die Erwartungen und Wünsche an die Kontrakt- und Beraterkompetenz werden täglich größer.

- *Pragmatisch*: Die Auftraggeber wollen zu konkreten Fragen meistens schnelle, konkrete Antworten. Angebot und Nachfrage bestimmen den Markt.

## 5. Unterschiede zwischen Supervision und Coaching

### 5.1. Supervision ist in den Niederlanden ein ausgearbeitetes und definiertes Konzept.

Supervisoren werden schon seit mehr als fünfundvierzig Jahren intensiv und gründlich ausgebildet und seit acht Jahren vom LVSB auf der Grundlage von festgelegten Ausbildungs- und Qualitätskriterien registriert.

Supervision hat eine Funktion in der Berufsausbildung und in der Kompetenzerweiterung/ Personalentwicklung in sehr verschiedenen Bereichen und Organisationen.

Im Mittelpunkt der Supervision steht eine bessere professionelle Bewältigung des Berufs- und Aufgabenbereiches. Das zentrale Thema der Supervision ist die Reflektion zur Berufspraxis und des beruflichen Handelns.

Der Stellenwert von Supervision innerhalb der Berufsausbildungen und im Rahmen der Kompetenzerweiterung ist unbestritten (wenn auch oft als zu teuer bewertet).

Interessant wird die Diskussion beim Thema Supervision und Organisationsentwicklung: Die kritische Selbstreflektion des beruflichen Handelns steht auch dann im Mittelpunkt, wenn der Arbeitgeber Auftraggeber ist.

## *5.2 Coaching ist in den Niederlanden ein geliebtes Objekt der Debatte verschiedener Berufsgruppen*

Coaching ist seit ungefähr zehn Jahren stark im Aufwind. Coaching wird unterschiedlich und gegensätzlich definiert. Coaching wird vielfach konzipiert als arbeitsorientierte Begleitungsform: als 'action learning', das Lernen am Arbeitsplatz und in der Praxis wird herauskristallisiert. Das Ziel von Coaching ist eine bessere Leistung und damit ist Coaching praxisnah, direkt und für jeden verständlich. Der Coach begleitet Menschen in ihrer Arbeit und Berufstätigkeit. Coaching beansprucht, beizutragen zu Selbständigkeit und Verantwortung. Coaching liefert ebenfalls einen Beitrag bei der Qualitätssicherung und innerbetrieblichen Schulung. Coaching ist eine tägliche Übung von Demokratie und demokratischen Spielregeln am Arbeitsplatz, in der Teamarbeit und im Führungsstil.

Für den Coach sind die Grenzen zwischen Organisations- und Lerntheorien durchlässig: Das (Lern-)Ziel steht im Zentrum, die Leistung soll verbessert werden.

## *6. Integrierte Angebote und integrale Projekte*

Integrierte Angebote und integrale Projekte sind die Boten der Zeit: Verschiedene Fragen werden in einem großen Begleitungsnetz aufgefangen, methodisch verarbeitet und dem Kunden offeriert. Der Kunde ist nicht an der Methode interessiert, für den Kunden ist das Resultat interessant.

## *7. Die Trends für den Coach und Supervisor sind:*

- Coaching als Führungsqualität
- Coaching mit Supervisionselementen
- Coaching bei der Organisations- und Personalentwicklung
- Coaching als kollegiale Unterstützung
- Coaching als Transfer von (Gruppen-)Training oder Betriebs-schulung

### 8. *Coaching im Berufsverband IVSB*

- Der Berufsverband IVSB fördert sowohl die Professionalisierung im Fachbereich der Supervision als auch ausdrücklich die Professionalisierung anderer Begleitungsformen. Obwohl es noch keine klare Definition des Fachgebietes Coaching gibt, wird Coaching als eine der anderen Begleitungsformen wahrgenommen.
- Seit einigen Jahren ist Coaching regelmäßig eines der Themen von Fachkongressen der IVSB.
- Obwohl auch Supervisoren Artikel zum Thema Coaching publiziert haben (u. a. Managementcoaching), haben bisher vor allem andere Berufsgruppen das Thema aufgegriffen und über Coaching geschrieben.
- Seit einigen Jahren gibt es eine von der IVSB anerkannte Ausbildung mit dem Namen ‚Supervision und Coaching‘.
- Die Fachzeitschrift ‚Supervisie in Opleiding en Beroep‘ hat im Frühjahr 2001 ein Themenheft „Coaching“ herausgebracht.

*A. Perino, H. Bennink, L. van Kessel, S. de Roos*

# Österreich

## ÖVS – Österreichische Vereinigung für Supervision

### Der Begriff Coaching und seine Bedeutung

Coaching ist ein Sammelbegriff für unterschiedliche Interventionen in unterschiedlichen Positionen: die bekannte Unterstützungsarbeit im Sport, unterschiedliche Formen der Beratung, Führungskonzepte („der Chef als Coach“), eine pädagogische Haltung („der Lehrer als Coach“) usw. Meistens klingt der Begriff „modern“ (am konventionellsten wahrscheinlich im Sport, wo der Begriff schon lange definiert und gebräuchlich ist). Coaching in ökonomischen und psychosozialen Arbeitsbereichen signalisiert maßgeschneidertes, unterstützendes, relativ direktives, auf jeden Fall Orientierung gebendes Vorgehen.

Coaching, angeboten und reflektiert von SupervisorInnen, bezieht sich meist auf Führungskräfteberatung, häufig definiert als Sonderform der Supervision zur Unterstützung von Leitern und Leiterinnen in ihrer „strukturellen Einsamkeit“ mit dem Schwerpunkt der Rollen(Positions-)-beratung. Daneben hat Coaching – auch im Rahmen von Supervision – häufig den Anstrich einer kürzeren, fokussierteren Unterstützungsform, die schnell „fit“ macht für Arbeitsanforderungsbewältigung, durchaus auch für Nicht-Führungskräfte, und eine hohe Identifikation des Coach mit den Aufgaben des Coachee (weibliche Formen dazu gibt es nicht!) verlangt. Das gilt sowohl für die Beratungsarbeit in Sozialorganisationen als auch in den verschiedenen Wirtschaftsunternehmen.

## **Die Supervisorin/ der Supervisor als Coach auf dem Beratungsmarkt**

Coaching als Beratungsform wird von SupervisorInnen und Nicht-SupervisorInnen angeboten. SupervisorInnen und Ausbildungsinstitute versuchen immer mehr, auf dem Coaching-Markt Fuß zu fassen, natürlich nicht zuletzt wegen der möglichen besseren Honorare. Ein verständliches Vorgehen für die Arbeitsbereiche, die Gegenstände der Supervision betreffen (Begleitung von Führungskräften, Unterstützung bei der Bewältigung hoher Arbeitsanforderungen o. ä.). Fachliche Grenzen sind dann gegeben, wenn Standards der Supervision verletzt werden, wie zum Beispiel die externe Position, ständiger Reflexions-Diskurs über den Auftrag, die Kontraktentwicklung, das Arbeitsbündnis, das emotionale und kognitive Vorverständnis der Supervisorin/ des Coachs zum Unternehmen. Fehlende Feldkompetenzen, z. B. für Wirtschaftsunternehmen, erfordern Zusatzqualifikationen.

Dieses Modell hat pragmatisch eine hohe Attraktivität, es ist wahrscheinlich auch verbandspolitisch sinnvoll und notwendig, um auf den Markt, der eben auch von anderen Berufsgruppen besetzt wird, zu reagieren. Zu reflektieren ist jedoch die weitreichendere Bedeutung dieser Entwicklung für die Supervision (ist es doch die Kernkompetenz der SupervisorInnen, die Metaposition einzunehmen).

### **Coaching als Herausforderung für Supervision**

Zunächst ist zu fragen, was es für eine sich professionalisierende Disziplin bedeutet, wenn sich ihre VertreterInnen nicht (oder zumindest teilweise nicht) SupervisorInnen, sondern Coaches nennen, weil dieses gefragter, attraktiver, zeitgemäßer usw. ist. Was bedeutet es für Supervisionsverbände, wenn sie vertreten, dass ihre Mitglieder Coaching als eine Sonderform der Supervision anbieten,

jedoch anerkannte Supervisionsausbildungen inzwischen Ausbildung für „Supervision *und* Coaching“ heißen und dem Wortlaut nach zwei Disziplinen lehren. Liegt nicht eine Entwicklung in der Luft, die Polarisierung ermöglicht, z. B. in folgender Weise:

- Coaching ist ein Angebot der maßgeschneiderten schnellen erfolgsorientierten Unterstützung für VertreterInnen exponierter Positionen und folgt weitgehend der erfolgsorientierten Unternehmenslogik.
- Supervision ist die Anleitung zum langfristigen Reflektieren der mehr basisorientierten, weniger einflussreichen Gruppen in psychosozialen Arbeitsfeldern und folgt der gemeinwertorientierten Professionslogik.

Dass das in Mode gekommene Wort Coaching Entwicklungen solcher Art anbahnen konnte, hat natürlich etwas zu tun mit der Entwicklung der Supervision selbst:

Zwar hat sich Supervision – auch in Österreich – in den letzten Jahren als Angebot für Führungspersonen und – über den Sozialsektor hinaus – auch in kleinen Ansätzen für den Wirtschaftsbereich geöffnet, doch ist sie in ihrem methodischen Auftreten eher bei dem Bild der langfristigen Hilfestellung zur Reflexion geblieben. SupervisorInnen haben verstanden und vertreten, wie wesentlich die Reflexionskompetenz für alle kommunikativen Arbeitsprozesse ist und welche originäre Aufgabe Supervision in vielen unterschiedlichen Arbeitsbereichen übernehmen kann. Durch die ÖVS ist deutlich gemacht worden, dass sich Supervision an den Aufgaben der SupervisandInnen und Organisationen orientiert und als kritische, den Grundwerten der Gesellschaft verpflichtete Dienstleistung zur Qualifizierung von Arbeitsprozessen anzusehen ist.

Zu wenig ist jedoch an den Schnittstellen zwischen ihrem methodischem Anspruch und den Erwartungen jener VertreterInnen gearbeitet worden, die aus immer schneller, immer vernetzter und immer unsicherer werdenden Arbeitsbereichen kommen und einer Höchstforderung an Flexibilität unterliegen. Gerade hier sind

Orientierung gebende, kurzfristigere und manchmal auch handlungsleitende Beratungsformen, wie das Coaching, eher gefragt.

Gefragt ist hier offensichtlich wiederum – wie auch im Anschluss an das Thema Organisationsberatung und Supervision – die Differenzierung von unterschiedlichen Supervisionsansätzen bezogen auf unterschiedliche Bedingungen und Indikationen der Supervisionsfelder und bezogen auf die Qualitätsprofile der SupervisorInnen. Die Diskussion würde sehr verkürzt, würde man sich hier nur um Supervision und Coaching kümmern. Verschiedene soziodynamische Beratungsformen für Arbeitsprozesse sind der Supervision zuzuordnen, wobei einige zur supervisorischen Kernkompetenz gehören, andere eine Spezialisierung durch zusätzliche Qualifikationen erfordern. Beispielhaft sollen hier Arbeitsgebiete genannt werden wie Ausbildungssupervision, Praxisanleitung, Mentoring, Moderation, Teamentwicklung, Organisationssupervision, Organisationsentwicklung, Coaching, Personalentwicklung, Einführung und Aufbau von Supervision in Organisationen, Balintgruppensupervision.

Eine Polarisierung von Supervision und Coaching ist nicht durch rigide Abgrenzungen zu vermeiden, sondern durch die Weiterentwicklung der verschiedenen Ansätze der Supervision und durch den Aufbau von Verknüpfungen zwischen Supervision und anderen soziodynamischen Arbeitsbereichen. Mit wachsendem Anwendungsradius der Supervision wird es immer notwendiger, eine Basisqualifikation als SupervisorIn zu definieren und darauf aufbauend verschiedene Spezialisierungen und Kombinationen mit benachbarten soziodynamischen Beratungsansätzen.

Dies ist eine große neue Herausforderung an die fachliche Entwicklung der Supervision, aber auch an die Entwicklung der SupervisorInnenverbände, die die Landschaft der Supervision und der angrenzenden Gebiete neu durchforsten müssten.

*P. Battistich, A. Gotthardt-Lorenz, B. Prowaznik,  
R. Reichel, R. Wustinger, K. Winter*

# Schweiz

## **BSO – Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung**

Eine „schweizerische“ Position zu finden, ist ein utopisches Unterfangen. Vier Landessprachen mit der entsprechenden Vielfalt an Mentalitäten und Kulturen ergeben kein einheitliches Bild. Dies gilt auch für Supervision und Coaching.

Wir beschränken uns bei der Recherche auf Publikationen im deutschsprachigen Gebiet, auf Ausbildungs-, und Weiterbildungsangebote und auf Aussagen von Fachpersonen zum Einsatz von Coaching im Profit-, und Nonprofitbereich in der deutschsprachigen Schweiz (siehe Quellennachweis).

Ausgangspunkt unserer Überlegungen war der Einbezug möglichst aller Bereiche, in welchen Coaching eine Rolle spielt (Sport, Banken, Versicherungswesen, Spital- und Gesundheitsbereich, Politik, Schulung sowie Profit-, und Nonprofitorganisationen). Wir haben die nach unseren Überlegungen wichtigsten und übereinstimmenden Aussagen in Thesenform heraus destilliert und mit Zwischentexten ergänzt.

### **Coaching – 10 Definitionen in Thesenform**

Eine übereinstimmende Definition von Coaching, welche für alle Anwendungsbereiche zutrifft, fanden wir in den ersten Thesen ... Aufgrund der unterschiedlichen Begriffsnutzung lassen wir in der folgenden Betrachtung die Handhabung von Coaching im Sportbereich weg, ebenso grenzen wir den Sprachgebrauch von

„supervising“ als Kontrollfunktion im anglo- und francophonen Raum in unseren Überlegungen aus.

**Thesen I - III**

Coaching dient der Kompetenzerweiterung.

Coaching ist keine Methode.

Es ist ein Beratungsangebot und verwendet je nach Situation unterschiedliche Methoden.

Coaching ist ein Begriff mit unterschiedlicher Nutzung in unterschiedlichen Arbeitsfeldern wie Sport, Banking, Sozialwesen, etc.

Auf die Frage hin, ob es sich dabei um internes oder externes Coaching handelt, konnten wir unterschiedliche Haltungen feststellen:

**Thesen IV + V:**

Coaching ist Beratung von Führungspersonen  
– zur Bewältigung des Wandels.

Indikatoren für ein Coaching sind Neubesetzungen, starke Veränderungen und/oder Laufbahnkrisen.

**Erläuterungen zum internen Coaching**

- Grosse Feldkompetenz und (Vor-)Kenntnisse über interne Abläufe
- Coaching ersetzt Personalentwicklung in wichtigen Zielsetzungen

- Der Vorgesetzte übernimmt die Rolle als Trainingsperson
- Echtes Coaching ist nur (betriebs-)intern möglich

### **Erläuterungen zum externen Coaching**

- Spiegelung und Reflexion der Situation von außen
- Vermeidung von sog. „Betriebsblindheit“
- Funktion des (bezahlten) Hofnarrs
- „Der Coach steht außerhalb des Spielfeldes“

#### **Thesen VI + VII:**

Coaching ist gezielte und zeitlich begrenzte Begleitung von Führungskräften in gemeinsam definierten Fragestellungen.

Coaching befasst sich mit Rollengestaltung,  
Aufarbeitung von Defiziten und mit  
konzeptueller Arbeit als Entwicklung der Praxis.

Coaching befasst sich mit Managementfunktionen, Lebensplanung und Persönlichkeitsentwicklung.

Aus der Formulierung dieser Thesen ist ersichtlich, dass Coaching mit Supervision und anderen Beratungsformen wie Monitoring, Organisationsberatung und Organisationsentwicklung durchaus eine gewisse Verwandtschaft aufweist.

Alle haben Steigerung von Effizienz und Effektivität zum Ziel und beruhen auf genutzter Reflexionsarbeit.

Supervision und Coaching haben zudem gemeinsam, dass sie sich auf einen sog. „Methodenmix“ stützen *und somit selber keine Methode sind.*

Die beiden folgenden Thesen befassen sich mit dem Rollenverständnis und der Kompetenz von Coaching. Auch hier gilt wieder-

rum der größtmögliche gemeinsame Nenner als Ausgangslage für die Thesenfindung.

**Thesen VIII + IX:**

Coaching definiert sich über die Gestaltung der Rolle der Beratungsperson und den Inhalt der Beratung.

Ein Coach braucht  
Feldkompetenz, persönliche Kompetenz und  
gleichzeitig methodische Kompetenz.

Wir stellen fest, dass der Begriff Coaching sehr breit verwendet und zugleich unterschiedlich definiert wird. Unterschiede ergeben sich aufgrund von

- sozialem- und/oder beruflichem Umfeld. (z. B.: Die Sicht eines Diplomingenieurs aus einem Referat auf der 1. Berner Wirtschaftsmesse vom 29.10.2000, welcher unter Coaching das Outsourcing der Projektverantwortung auf Zeit meint, im Sinne von „Externes Coaching von internen Projekten“).
- Sichtweisen aus unterschiedlichen Hierarchiestufen innerhalb einer Organisation. (z. B.: Coaching als „Beg-*Leitung*“ des mittleren Kaders i. S. einer Inline-Beratung, gegenüber der Fach-, und Expertenrolle mit Anleitungscharakter).
- Begriffsverwendungen als Anbieter/in oder Nutzer/in (z. B.: ... dass wir aus unserer Sicht unter Coaching „Supervision“ verstehen, der Klient jedoch denkt an die Funktion eines Sparringpartners).

Während im Sport meist ein Team/ eine Mannschaft „gecoacht“ wird und in der Supervision Gruppen und Teams Beratung angeboten wird, richtet sich Coaching – in den eingangs erwähnten Berufsfeldern – in aller Regel an Einzelpersonen.

### **These X**

Coaching und Monitoring richtet sich  
an Einzelpersonen und  
allenfalls kleine Führungsteams.

Aufgrund einer persönlichen Begegnung mit dem Personalverantwortlichen einer der größten Schweizer Versicherungen ist uns diese in Wirtschaftskreisen bekannte Anti-These zu Ohren gekommen:

### **Die Anti-These**

Wer Coaching benötigt,  
beweist damit sein Führungsunvermögen.

*U.-B. Brönnimann, L. Mubmenthaler*

# Slowenien

## DS – Drustvo Za Supervizijo

We could say in short, that there is almost no coaching in Slovenia! Actually we have known and have been using the word »coach« for a long time – for the person training sportsmen. However, we do not use the verb form »to coach«. We use »to train« instead. In social, health and educational settings, the expression coaching is completely unknown. We talk about mentoring, counselling, and of course supervising professional workers, and there are specific differences among them but we do not talk about coaching at all.

In the economic sector, the situation is a little different: there is consulting which is very popular nowadays but there is almost no supervision and coaching. When investigating that field in Slovenia, I found the organisation, named Team Training International, which » ... is an international organisation for managerial consulting and training.«<sup>1</sup> Among other services it also offers group and individual coaching, whereby this is usually done as part of bigger »change projects«. The institutions using their services are mostly big, successful organisations with a strong developmental orientation, and having sufficient financial resources to purchase expensive services. Among them one can find several banking institutions.

*Group coaching* was developed out of the company's programme of guidance techniques and team building, which they had been implementing since 1992. It is organised especially for the participants of their seminars (focused on change projects), two

<sup>1</sup> From: Team Training International – the masters of change. A booklet with a short introduction of the organisation, its aims and programmes available.

or three weeks after the seminar has been finished. The main goals of group coaching are:

- refreshment and deepening of the knowledge and skills learned at the seminar;
- enabling faster and more efficient transfer of that knowledge into practice;
- case work (examples from practice).

Sometimes the organisation also organises team coaching, especially if there is a need to introduce a change in the institution. In that case a combination of several different ways of working is applied.

Individual coaching was first started in the year 1994. At the beginning, it was offered just as »a little extra« and was free of charge because it was observed that managers were forgetting the newly acquired knowledge from their seminars very quickly. Nowadays, there are some managers who actually ask for coaching but this is usually not done openly. Although consulting services are very popular at the moment, managers are ashamed of having a coach. It will take a few more years until this kind of help is openly accepted by managers, in spite of the fact that they can be again and again surprised by its effectiveness. It happens that certain consultants do offer some kind of coaching, but usually this is not the case because they are experts for specific subjects and not exactly for human relations.

*Individual coaching* is defined as a kind of »help for self-help« and consists of 1-7 sessions. The themes that are discussed most frequently are:

- balance between work and private sphere, managing time, searching for effectiveness and success in professional life;
- status of the individual within the organisation, career development;

- management of the organisation, the vision of developmental projects, decision making.

The theoretical background of coaching in Team Training International is eclectic and based on neurolinguistic programming, transactional analysis, gestalt and system theory. There is not much analytic approach involved because the way of work in coaching is focused on the future. Past experiences are used only for comparisons.

This is the only information I managed to get about coaching in Slovenia that's why it was impossible for me to present our statements about it. So I simply decided to describe the present situation. We can say that for us it is a very rare and in a certain way extravagant activity, the influence of which has not yet been acknowledged.

*S. Zorga*

# Spanien

## ISPA – Instituto de Supervisores/as Profesionales Asociados/as

Die Supervision wurde ähnlich wie die Soziale Arbeit in den fünfziger Jahren auf Anregung des Büros der UNO (officina de asistencia tecnica) in Genf aus Nordamerika nach Spanien importiert. In einem Seminar, das 1956 von Julia Tuerlinck im Innenministerium in Madrid (Ministerio de la Gobernacion) durchgeführt worden ist, wurden die Fundamente der Sozialen Arbeit gelegt. In diesem Seminar wurde bereits auf die Notwendigkeit hingewiesen, dass die sozialen Assistent/innen auf sich selbst achten, die totale Identifikation mit den Klienten meiden, die Diagnose des Falles reflektierend erstellen und einen Behandlungsplan entwerfen sollten (Fernandez de la Henestrosa 1957). Die Supervision wird in diesem Zusammenhang als eine für die sozialen Assistent/innen „wichtige“ Sache erwähnt. Die Teilnehmer/innen werden jedoch hinsichtlich des Themas Supervision auf spätere Seminare vertröstet. Das damals erarbeitete Konzept für die Soziale Arbeit wurde während der gesamten Franco-Diktatur für die Ausbildung der sozialen Assistent/innen beibehalten. In den sechziger und siebziger Jahren werden zwar die sozialen Assistenten/innen in den Ausbildungsschulen in ihrem Praktikum mit Supervision begleitet, doch es existiert keine eigene spanische Literatur. Es gab in dieser Zeit nur zwei aus dem Amerikanischen übersetzte Bücher über die Methoden der Supervision. Außerdem wurden von dem englischen Kollegen Longres 1976 einige wenige Seminare durchgeführt. 1989 stellte eine Studie schlussfolgernd fest, dass die Supervision in Spanien zu der Zeit eher im Rückgang befindlich war, als dass man Fortschritte verzeichnen konnte.

In den achtziger Jahren entwickelte sich Spanien zu einem föderalistischen, demokratischen Staat mit 17 Autonomen, die sich den Ausbau des Wohlfahrtsstaates zur Aufgabe gestellt hatten. Bestandteil dieser Entwicklung war die Einführung der Sozialdienste in Gemeinden und Autonomen. In den neunziger Jahren stellte sich die Frage nach der Qualität dieser Dienste. In Sorge um die Entwicklung der neuen Realität im Sozialbereich organisierte das Ministerium für Soziale Angelegenheiten in Madrid Anfang der neunziger Jahre drei Seminare über das deutsche Modell der Supervision. Die Seminare wurden gehalten durch die Professoren Dr. Heinz J. Kersting von der Fachhochschule Niederrhein in Mönchengladbach und Dr. Lothar Krapohl von der Katholischen Fachhochschule Aachen; beide leiteten damals die Supervisionsausbildung am Institut für Beratung und Supervision in Aachen (IBS).

Zur gleichen Zeit wurde in der Autonomie Navarra die Vereinigung „Asociacion Navarra Mixelena für Supervision und personale Entwicklung“ gegründet mit dem Ziel, die Supervision für Helferberufe einzuführen, in Spanien zu fördern und eine Ausbildung für Supervisor/innen anzubieten. Mit Hilfe des IBS und einiger Kolleg/innen aus Spanien, die Weiterbildungen in humanistischer Psychologie in Amerika, in Gruppendynamik, Gestalt und Supervision in Deutschland absolviert hatten, begann 1993 mit 13 Personen der erste Ausbildungskurs in Supervision. Die Ausbildung hat mit über 400 Ausbildungsstunden ein vergleichbares Niveau wie das der meisten Ausbildungen in den mitteleuropäischen Ländern. Sie favorisiert die Supervision als externe Beratung für Individuen, Gruppen oder Teams.

In Katalonien wurde die Supervision ebenfalls gefördert und ein Institut (INTRESS) für Supervision gegründet, das dem angelsächsischen Modell der internen Supervision zum „Lernen und Managen“ (siehe Porcel/ Vazquez 1995) folgt.

Supervision wird inzwischen nicht nur als ein wichtiger Teil der Ausbildung für die Student/innen der Sozialarbeit und der sozialen Erziehung praktiziert, sondern mehr und mehr von Professio-

nellen abgefordert und von deren Institutionen den Mitarbeiter/innen angeboten.

In Pamplona hat die Universidad Publica de Navarra in Zusammenarbeit mit der Asociacion Mitxelena 1997 eine Supervisions-tagung veranstaltet, an der 35 Personen teilnahmen. 1998 fand in der Universidad Publica de Navarra zusammen mit der Asociacion Mitxelena ein erster Kongress in Pamplona statt. An diesem Kongress nahmen 200 Personen teil. 1999 wurde die spanische Supervisionsgesellschaft (ISPA) gegründet. Der fünfte Ausbildungskurs der Asociacion Mitxelena beginnt im Jahr 2001.

*J. Hernandez Aristu*

# Ungarn

## MSZT – Magyar Szupervizorok Tàsasàga

Die Gesellschaft der Ungarischen Supervisoren wurde 1996 gegründet und hat 68 Mitglieder (2000). Wichtig ist, dass alle Mitglieder des Vereins ausgebildet und diplomiert sind; so verknüpft sich die Geschichte der Gesellschaft mit der Entwicklungsgeschichte der ungarischen Supervisorenausbildung.

Kurze Darstellung der wichtigsten Schritte der Entwicklung:

- 1996: die ersten 19 Supervisoren erhalten ihr Diplom
- 1998: nach der staatlichen Akkreditierung startet die erste Supervisorenausbildung für Vertreter der Helferberufe
- 2000: eine weitere Ausbildung wird etabliert und, gerichtet auf den Profit-Bereich, mit Schwerpunkt im Bereich OE begonnen.

Das wichtigste Ziel der Gesellschaft war die Professionalisierung und Standardisierung der Supervision in Ungarn. Dieses Ziel wurde durch den Abschluss des Akkreditierungsprozesses bereits erreicht: Supervision ist als Ausbildungsstandard in Ungarn staatlich anerkannt. Die Gesellschaft der Ungarischen Supervisoren betrachtet in ihrer Zielsetzung Supervision als Beruf.

## Unser Verständnis von Supervision

Supervision ist eine bedeutsame Form professioneller Beratung für berufliche Rollenträger und Organisationen. Ihr Ziel ist die Förderung der Selbstreflexion im beruflichen Kontext. Supervision

bezieht sich auf Probleme und Fragestellungen der Kommunikation und der Zusammenarbeit in beruflichen Interaktionen, geht von den praktischen Erfahrungen aus, knüpft dort wieder an und stellt somit Erfahrungslernen dar.

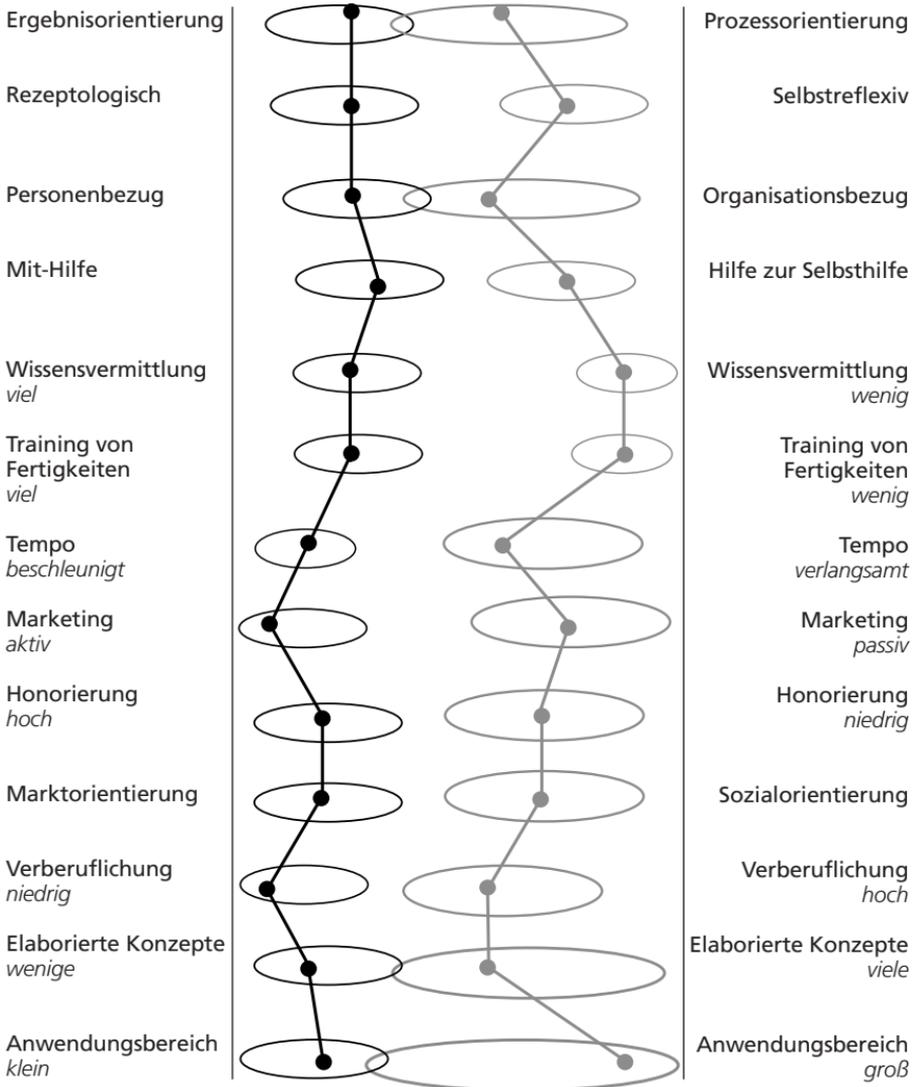
## **Supervision und Coaching**

Coaching ist eine spezifische Form von Einzel- u. Teamsupervision. Ähnlichkeiten zu Supervision: in der Art und Weise der Bearbeitung, in den Rahmenbedingungen; Unterschiede: in Ziel und Thema. Ziel des Coachings: Unterstützung, stärkere Förderung, mehr Trainingselemente, Förderung verschiedener Fertigkeiten. Die Themen von Coaching können aktuelle berufliche, die Organisation betreffende oder persönliche Fragen sein. Eine neuere Richtung stellt Coaching für höheres Management dar, wobei angestrebt wird, dass hierzu Supervisoren angefragt werden.

*E. Wiesner, G. Sárvári*



# Coaching versus Supervision





# ANSE – Association of national organisations for supervision in Europe

Seit 1975 bestehen in mehreren europäischen Ländern nationale Verbände für Supervision. 1997 wurde ANSE in Wien als europäischer Dachverband gegründet.

## **Zielsetzung**

Mittels der Organisation einer europäischen Zusammenarbeit der nationalen Verbände für Supervision in den verschiedenen europäischen Ländern strebt die ANSE eine weitere Professionalisierung von Supervision und eine höhere Verbreitung dieser Beratungsform in der Öffentlichkeit an.

## **Arbeitsschwerpunkte**

- Stimulierung von Informationsaustausch der nationalen Verbände und ihrer Mitglieder untereinander, der Ausbildungsstätten für Supervision und der Organisationen, die Supervision in Anspruch nehmen.
- Förderung der Anwendung von Supervision in unterschiedlichen Arbeitsfeldern und unterschiedlichen Organisationstypen europaweit.
- Förderung der Qualitätsentwicklung und -sicherung von Supervision u. a. durch Erarbeitung von Ausbildungsstandards und einen Berufscodex auf europäischer Ebene.

- Förderung der Weiterentwicklung von Supervisionstheorie und -methodologie sowie von Forschung und Lehre.
- Unterstützung von Ausbildungsinitiativen in europäischen Ländern, die bislang noch keine eigene Supervisionskultur entwickeln konnten.
- Öffentlichkeitsarbeit und berufspolitische Initiativen auf übernationaler Ebene.
- Kontakte zu Berufsverbänden für Supervision in außereuropäischen Ländern.

## Projekte

- Mit ihrer Webseite präsentiert ANSE ein europäisches Supervisions-Panorama, Information über ANSE und ihre Mitgliedsorganisationen und Quelleninformation für Supervisoren wie auch ein interaktives Forum.
- Multinationale kollegiale Werkstätte bezogen auf Supervision und Organisationsentwicklung, zielend auf internationales und interkulturelles Lernen als Form für professionelle Weiterbildung für Supervisoren (mit ANSE-Zertifikat).
- Fachkongresse alle 2-3 Jahre.
- Unterstützung von Initiativen zur Professionalisierung von Supervision in einigen osteuropäischen Ländern.
- Angebot einer fachlichen Clearing-Stelle.

## Mitgliedsorganisationen

Die Mitgliedsorganisationen der ANSE repräsentieren mehr als 6.500 qualifizierte Supervisoren und ungefähr sechzig zertifizierte Ausbildungsinstitute in zehn europäischen Ländern. Information bezüglich der jeweiligen Verbände findet man über die ANSE-Webseite.

# ANSE – Association of national organisations for supervision in Europe

Since 1975 national organisations for supervision have been initiated in various countries of Europe. In the strain of this development in 1997 ANSE was founded as an European umbrella-organisation.

## Goals set by ANSE

By means of organising an European cooperation of national organisations for supervision in the various European countries, ANSE aims at an increasing professionalisation of supervision and a wider dissemination of this kind of counselling/ consultancy for professionals and management in the public.

## Main topics

- Stimulating exchange of information among national associations for supervision and their members, training institutions and organisations using supervision.
- Promotion of use of supervision in various fields of work and in various types of organizations throughout Europe.
- Stimulating advancement of quality assurance concerning supervision, for example by development of standards and an ethical code throughout Europe.
- Promotion of further development of supervision theory and

supervision methodology as well as of research and training.

- Support to training initiatives in European countries that could not yet develop their own culture and supply of supervision.
- Public relations and profession-related initiatives on a supranational level.

## **Projects**

- By its website ANSE presents a panoramic view of supervision in Europe, information on ANSE and on their member organisations, as well as resource information for supervisors and an interactive forum.
- Series of multinational peer group workshops on supervision and organisational development for supervisors, aiming at international and intercultural learning as a form of continuous professional development for supervisors (affording an ANSE-certificate).
- Biannual professional conferences.
- Realising supporting relationships with initiatives to develop supervision in some former Eastern European countries.
- Offering a clearing house function.

## **Member organisations**

The member organisations of ANSE represent more than 6,500 qualified supervisors and about sixty certified training institutions in 10 European countries.

# ANSE – Kontakt / contact

## Board of ANSE

<i>President</i>	Drs. Louis van Kessel (NL)
<i>Treasurer</i>	Edeltrud Freitag-Becker (D)
<i>Members</i>	Ueli-Bartley Brönnimann (CH) Janko Mijoč (SL) Erzsebet Wiesner (H) Dr. Renate Wustinger (A)

## ANSE office

<i>Address</i>	c/o Boeslaan 19 NL-6703 EN Wageningen
<i>Fax</i>	+ 31-317.422.267
<i>E-mail</i>	<a href="mailto:anse-info@supervision-eu.org">anse-info@supervision-eu.org</a>
<i>Website</i>	<a href="http://www.supervision-eu.org/anse">www.supervision-eu.org/anse</a>
<i>Bank account</i>	Stadtsparkasse Köln (D) BLZ 370 501 98 Kontonummer 879 129 52

## **ANSE member organisations**

*BGS* Berufsgruppe der Supervisorinnen und Supervisoren  
Südtirols/ Associazione Professionale dei Supervisorì dell' Alto  
Adige – Südtirol  
c/o Inge Tutzer  
Brennerstraße 2 / via Brennero 2  
I-39100 Bozen / Bolzano  
Fon +39-471-971522  
Fax +39-471-971522  
tutzer.inge@gmx.net  
users.south-tyrolean.net/supervision\_bgs

*BSO* Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung  
Schwarztorstraße 22  
CH-3007 Bern  
Fon +41-31-3824482  
Fax +41-31-3824439  
info@bso.ch  
www.bso.ch

*DGSv* Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.  
Lütticher Straße 1-3  
D-50674 Köln  
Fon +49-221-92004-0  
Fax +49-221-92004-29  
info@dgsv.de  
www.dgsv.de

*DS* Drustvo Za Supervizijo  
c/o Dr. Sonja Zorga  
Tabor 8  
SL-1000 Ljubljana  
Fon +386-61-316227  
Fax +386-61-1892233  
sonja.zorga@guest.arnes.si  
www.supervision-eu.org/slo/

*HDSOR* Hrvatsko društvo za superviziju i organizaciono razvoj  
c/o Zdravko Bokulic  
Kušlanova 59 a  
HR-10.000 Zagreb HRVATSKA  
Fon +385-1-6640619  
nina.radanovic@zg.hinet.hr

*ISPA* Instituto de Supervisores/as Profesionales Asociados/as  
c/o Prof. Dr. Jesus Hernandez Aristu  
E-31174 Larraya (Cendea de Zizur)  
Fon +34-948-353113  
Fax +34-948-353113  
jha00005@teleline.es

*LVSB* Landelijke Vereniging voor Supervisie en andere  
Begeleidingsvormen  
Renbaan 5, Postbus 170  
NL-6600 AD Wijchen  
Fon +31-24-3662888  
Fax +31-24-3662749  
info@lvsb.nl  
www.lvsb.nl

*MSZT* Magyar Szupervizorok Társasága  
c/o NCSSZI  
Kossuth u. 8  
H-3100 Salgótarján  
Fon +36-32-416-833  
Fax +36-32-317-420  
szupervizio@matavnet.hu

*ÖVS* Österreichische Vereinigung für Supervision  
Heinrichsgasse 4/2/8  
A-1010 Wien  
Fon +43-1-5330822-0  
Fax +43-1-5330822-4  
office@oevs.or.at  
www.oevs.or.at

*VVS* Vlaamse Vereniging voor Supervisie  
c/o VZW  
De Bosschaertstraat 227  
B-2020 Antwerpen  
Fon +32-3-2372981  
Fax +32-3-2372981  
sabiniefiers@pi.be  
home2.planetinternet.be/vvs/

## Autor/innen und Herausgeber

*Ferdinand Buer, Prof. Dr.*, Erziehungs- und Sozialwissenschaftler an der Universität Münster, Psychodramatiker (DFP/DAGG), Supervisor DGSv, Leiter des Psychodrama-Zentrums Münster, Kontakt: Alte Schanze 46, D-48159 Münster

*Jörg Fellermann, M.A.*, Supervisor DGSv, Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. und der AS Agentur für Supervision GmbH, Kontakt: Lütticher Str. 1-3, D-50674 Köln, info@dgsv.de

*Kurt Kirchen*, Oberstudiendirektor, Bundestrainer der Gehörlosen Fußballnationalmannschaft Deutschlands, Kontakt: Friedrichstraße 38, D-50321 Brühl

*Kornelia Rappe-Giesecke, Dr. phil.*, Dipl.-Supervisorin, Professorin für Supervision und Organisationsberatung an der Zentralen Einrichtung Weiterbildung der Evangelischen Fachhochschule Hannover. Seit 1983 auch freiberuflich als Supervisorin, Coach und Organisationsentwicklerin im Profit- und Nonprofit-Bereich tätig. Veröffentlichungen über Supervision, OE und kommunikative Sozialforschung. Kontakt: oe@rappe-giesecke.de, www.rappe-giesecke.de

*Astrid Schreyögg, Dr., Dipl.-Psych.*, freiberufliche Psychotherapeutin (IGW, FPI), Supervisorin (BDP, DGSv); Organisationsberaterin, lehrt und praktiziert Supervision und Coaching im In- und Ausland, Autorin von einschlägigen Lehrbüchern und Aufsätzen; Kontakt: Breisgauer Straße 29, D-14129 Berlin, info@schreyoegg.de

*Louis van Kessel, Drs.*, Andragologe, Trainer für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung, Supervisor, Hauptdozent für Supervision und Coaching an der Hogeschool van Arnhem/Nijmegen und an der Hogeschool van Rotterdam, regelmäßige Lehraufträge im Ausland, Veröffentlichungen in 7 Sprachen, Präsident der ANSE, Kontakt: Boeslaan 19, NL-6703 EN Wageningen, anse-info@supervision-eu.org

*Wolfgang Weigand, Prof. Dr.*, Fachhochschullehrer für berufliche und betriebliche Weiterbildung in Bielefeld, Supervisor DGSv, gruppenspezifischer Trainer (DAGG) und Organisationsberater in Profit- und Nonprofit-Organisationen. Zahlreiche Veröffentlichungen zur Supervision und Beratung; Mitherausgeber der Zeitschrift Supervision, langjähriger Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V., Kontakt: Schmeddingstraße 21, D-48149 Münster