

## Einige Gedanken zum Unterschied von Coaching und Supervision

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision erklärt, die Frage nach dem Unterschied von Coaching und Supervision sei „fachlich nicht entschieden“, und sie schreibt weiter: „Eine Bewertung der bisherigen Debatten weist möglicherweise darauf hin, dass die Suche nach einer Unterscheidung ein unmögliches Unterfangen zur Beantwortung einer „prinzipiell unentscheidbaren Frage“ (Heinz von Foerster) darstellt.“ Deshalb betrachte die DGSv „die Fortführung einer Diskussion zur Differenz zwischen Supervision und Coaching als nicht gewinnbringend“. (Journal Supervision 3/2011) Das ist freilich doppelbödig: Vermutlich ist nur der Erkenntnisgewinn gemeint. Vielleicht aber auch noch ein anderer Gewinn: Die Feststellung könnte auch Teil einer gezielten Marketingstrategie sein, die darauf abzielt, Supervision in den klassischen Coachingfeldern besser als bisher zu platzieren.

Aber schon in der Nummer 4/2011 der Verbandszeitschrift kommt Widerspruch aus den eigenen Reihen und die Diskussion wird wieder neu eröffnet – und Heinz von Foerster schlägt zurück, denn er hat sein Wort von den „prinzipiell unentscheidbaren Fragen“ nur scheinbar paradox so verstanden, dass nur prinzipiell unentscheidbare Fragen solche sind, die *wir* entscheiden können, die anderen sind nämlich längst entschieden. Er schreibt: „Bei prinzipiell unentscheidbaren Fragen haben wir jeden Zwang - sogar den der Logik - abgeschüttelt, und haben mit der gewonnenen Freiheit auch die Verantwortung der Entscheidung übernommen.“<sup>1</sup> Wenn die Frage nach der Unterscheidung von Supervision und Coaching als eine prinzipiell unentscheidbare sein sollte, dann haben genau mit dieser Feststellung die Verantwortung übernommen, sie zu entscheiden – und auch dafür, sie *nicht* zu entscheiden.

Die Sicht der Dinge ist allemal eine Frage der Fokussierung. Und die Fokussierung richtet sich nach dem, was man sehen möchte – und was man übersehen möchte. Sowohl Coaching als auch Supervision arbeiten gern mit Metaphern - weil sie oft hilfreich sind. Also hier ein Versuch: Wenn wir uns den Bereich der psychosozialen Beratung als eine Ansammlung von Bäumen vorstellen, sagt die DGSv: Das Ganze ist ein Wald und es wird bei allen Unterschieden am Ende immer ein Wald bleiben. Das ergibt freilich ein Bild, dem man die Richtigkeit nicht absprechen kann. Aber Informationen werden bekanntlich eher dadurch generiert, dass man auf Unterschiede achtet, als dadurch, dass man Gemeinsamkeiten in den Blick nimmt. (Vgl. Bateson, „ein Unterschied, der einen Unterschied macht“) Der Informationsgewinn wird also größer sein, wenn man statt nur auf den Wald auch auf Baumarten achtet: auf Laub- und Nadelbäume, auf Buchen und Birken, Eichen und Erlen, Tannen und Fichten, auf unterschiedliche Standort- und Nährstoffanforderungen, Symbiosen und Fruchtarten. Und dann lassen sich durchaus Unterschiede feststellen - und wer so differenziert hinsieht, nimmt mehr wahr als nur Wald.

Doch Metaphern neigen zum Hinken, wenn man sie zu sehr bemüht. Deshalb im Klartext: Wenn man genau hinschaut, kann man sehr wohl relevante Unterschiede zwischen Coaching und Supervision wahrnehmen. Die liegen freilich nicht so sehr in der konkreten Beratungspraxis, sondern zunächst vor allem in den Kontexten, zu denen auch die unterschiedliche Geschichte der beiden Formate gehört. Supervision ist wesentlich älter als Coaching. Sie ist im Zusammenhang mit der Professionalisierung sozialer Arbeit im Amerika des ausgehenden 19. Jahrhunderts entstanden: die Hilfeleistung an die „worthy poor“ erforderte Kriterien und eine institutionalisierte Selbstreflexion sozialer Hilfssysteme. Eine zweite Quelle des Formates Supervision war die Lehr- und Kontrollanalyse, die Sigmund Freud zur Qualifizierung und

---

<sup>1</sup> (Heinz von Foerster, Zweitausend, in: Peter Bexte / Gereon Sievernich (Hrsg.), KERN. Gene, Hirne, Magma, Quarks: Innenansichten der Zukunft. Katalog zur Berliner Millenniumsausstellung "7 Hügel: Bilder und Zeichen des 21. Jahrhunderts" S. 19-21)

Begleitung praktizierender Psychoanalytiker eingeführt hat. Das geschichtliche Erbe der Supervision ist ein Dreifaches: Zum einen ist sie im Feld der sozialen Arbeit zuhause - und noch heute vor allem in diesem Bereich etabliert und anschlussfähig. Zum anderen: Beide Quellen, die sozialarbeiterische und die psychotherapeutische Quelle speisten (und speisen noch!) den „Mainstream“ von Supervision: nämlich die Reflexion professioneller Beziehungen. Und zum dritten: Im Unterschied zu Coaching kommt Supervision „von unten“: aus der Arbeit mit Menschen, die, aus welchen Gründen auch immer, besonderer sozialer Unterstützung bedürfen. Geschichte erklärt nicht jedes Detail der Gegenwart, wohl aber liegt das Thema in der Ouvertüre und strukturiert den Fortgang des Werkes.

Coaching hat eine andere Geschichte: Es war zunächst im Sport beheimatet. Spitzensportler brauchten zur Leistungssteigerung über das rein physische Training hinaus auch „mentales“ Training, also eine umfassende Unterstützung durch einen Coach, die sich nicht auf rein sportliche Fragen beschränkte, sondern einen multiperspektivischen Blick auf die Situation warf. Es lag nahe, dieses Modell auf Menschen zu übertragen, die in anderen Bereichen besondere Spitzenleistungen bringen wollen. So fand das Coachingmodell Anwendung auf die Begleitung und Unterstützung von Topmanagern und anderen Führungskräften. Ziel war und ist auch hier die Steigerung der Leistungsfähigkeit sowie die Sicherung der körperlichen und seelischen Stabilität. Ein Blick auf das geschichtliche Erbe von Coaching zeigt also ebenfalls ein Dreifaches: Zum einen ist es - neben dem des Sports - vor allem im Bereich von Wirtschaftsunternehmen zuhause, und hier speziell in der Personalentwicklung. In diesem Zusammenhang ist, das ist das Zweite, die „Performance-Steigerung“ ein zentrales Ziel. Und zum dritten kommt Coaching „von oben“: aus der Sphäre der Spitzensportler und Top-Manager.

Wer behaupten möchte, diese Kontexte seien für eine Unterscheidung von Supervision und Coaching nicht relevant, der müsste auch behaupten, unterschiedliche Biographien seien für das Verständnis zweier Menschen bedeutungslos. Supervision ist, in ihrer klassischen Form, professionelle Beziehungsreflexion mit Menschen, deren Beruf die Arbeit mit Menschen ist. Die konzeptionellen Ansätze sind dabei vielfältig: sie arbeiten tiefenpsychologisch an Fragen von Übertragung und Gegenübertragung, systemisch durch die Beobachtung der Auswirkungen unter Umständen geringfügiger Veränderungen, gestalttherapeutisch durch zum Beispiel die Fokussierung auf energetische Änderungen bei bestimmten Formen des Kontakts – um nur wenige supervisorische Konzepte zu nennen. Diese zentrale Beziehungsperspektive ist bis heute erhalten geblieben, wenn auch in den vergangenen zehn Jahren Fragen der Organisationsstrukturen deutlicher integriert worden sind. Coaching hat von Anfang an die Klienten im Kontext der sie umgebenden beruflichen Strukturen gesehen und bearbeitet bis heute vor allem Fragen, die im Kontext der Berufswelt entstehen. Auch die Unterstützung von Klienten durch fachbezogenen Input war immer schon ein integraler Bestandteil des Formates Coaching. In den letzten Jahren sind aber zunehmend auch Fragen der „work-life-balance“ in den Vordergrund getreten. Zudem gilt mittlerweile in der Managementliteratur der Grund-Lehrsatz: Führung ist Kommunikation. Das hat die Förderung von „soft skills“ auch zu einer Aufgabe für Coaches gemacht, was sie nun den Supervisoren ähnlicher macht.

Es gibt also auf beiden Seiten Annäherungen: Die Deutsche Gesellschaft für Supervision hat in den vergangenen Jahren nicht wenig Energie darauf gerichtet, das Format Supervision auch in Wirtschaftsunternehmen zu etablieren. Das ist mal besser, mal schlechter gelungen, auf das Ganze gesehen aber bleibt es gleichwohl dabei, dass Supervision im Kontext von Wirtschaftsunternehmen Schwierigkeiten hat, anschlussfähig zu sein. Dieses Akzeptanzproblem hat seinen Grund darin, dass ManagerInnen eher Coaches suchen, deren „Kultur“ der ihren ähnlich

ist. Das sind häufig Coaches mit eigener Managementenerfahrung, besonders im Bereich der Personalentwicklung, oder PsychologInnen, die in demselben Bereich tätig sind. Grundvoraussetzung ist in jedem Fall, dass es sich um Coaches handelt, die auch eine betriebswirtschaftliche Perspektive einnehmen können und bei Themen wie Gewinnmaximierung, Effizienzsteigerung, Karriereplanung etc. nicht fremdeln.

Supervision hat sich in sehr verschiedenen Arbeitsfeldern etabliert und dabei unterschiedliche Schwerpunkte ausgebildet. Der Unterschied etwa zwischen Leitungssupervision und Coaching von Führungskräften ist in der Tat schwer festzustellen. Das hat nicht zuletzt etwas damit zu tun, welche Grundqualifikationen und -kompetenzen Manager bei einem Coach erwarten. Die Anknüpfung an Menschen, die in Wirtschaftsunternehmen Verantwortung tragen, ist allemal leichter für BeraterInnen, die selbst Erfahrungen in diesem Feld haben oder qua beruflicher Qualifikation z.B. als Psychologen akzeptiert sind. Das bedeutet keineswegs, dass die Begegnung mit „kulturfremden“ BeraterInnen nicht bereichernd sein könnte, aber der Schritt aus dem eigenen kulturellen Kontext heraus bedeutet zunächst eine zusätzliche Verunsicherung, deren Bewältigung – so oder so – weitere Energie erfordert. Umgekehrt würde es eine ähnliche Verunsicherung bedeuten, wenn ein versierter Businesscoach die Supervision eines Wohngruppenteams in der Behindertenarbeit übernähme. Interkulturelle Begegnungen sind spannend, dienen aber in den wenigsten Fällen den Zielen von Supervision bzw. Coaching.

Auf der anderen Seite ist das Beratungsformat Coaching inzwischen auch im Bereich der sozialen und kirchlichen Arbeit angekommen. Dabei hat es viele methodische Anreicherungen aus der Tradition der Supervision erhalten, ist aber als eigenes Format gleichwohl erkennbar geblieben. Coaching richtet sich auch im sozialen Bereich vor allem an Menschen mit Leitungs- und/oder Beratungsfunktionen, fokussiert deren professionelles Handeln im Kontext ihrer Organisation, unterstützt und entwickelt gezielt Führungskompetenz, reichert das fachliche Können durch weiteres Wissen und neue Perspektiven an und führt die „Dialoge über Freud und Leid im Beruf“, in denen Astrid Schreyögg eine zentrale Arbeitsweise des Coaching sieht. Auch im Feld der sozialen Arbeit ist Coaching ein zunehmend attraktives und nachgefragtes Format – gewiss nicht zuletzt deshalb, weil sich, nach einer Metapher von Michael Pohl, Coaching zu Supervision verhält wie eine wendige Yacht zu einem Luxusliner.<sup>2</sup> Coaching und Supervision lassen sich mit Formulierungen von Pohl und Fallner so unterscheiden: Coaching zielt auf „Förderung der Potentiale zur Erreichung von selbstgesteckten Zielen im institutionellen Zusammenhang“, Supervision dagegen lässt sich beschreiben als „existentielle Klarlegungsarbeit im beruflichen Kontext“. Und das ist allemal ein Unterschied!

---

<sup>2</sup> Pohl, Fallner: Coaching mit System, S. 333