

Wider begriffliche Unschärfe – warum wir die Unterscheidung in Supervision und Coaching für die Professionalisierung von Supervision für unerlässlich halten

Hans-Peter Griewatz, Ronny Jahn, Philip Krüger, Christoph Leser

Zusammenfassung

Die Begriffe Supervision und Coaching werden in der Beratungscommunity vielfach unscharf verwendet. Die Autoren schlagen eine professionstheoretisch begründete Unterscheidung in Supervision und Coaching vor. Es geht dabei um die Frage, was Supervision im Kern ausmacht und worin die besondere Expertise von Supervision gegenüber anderen Beratungsformaten wie etwa Coaching besteht. Der Text macht deutlich, dass begriffliche Präzision keine theoretische Spielerei um seiner selbst willen ist, sondern für die weitere Professionalisierung von Beratung ist.

Schlüsselwörter

Begriffsklärung, Supervision, Coaching, Professionalisierung, Profession,

Against conceptual fuzziness - why we consider the distinction between supervision and coaching essential for the professionalisation of supervision

Summary

The terms supervision and coaching are often used vaguely in the consulting community. The authors propose a distinction between supervision and coaching based on professional theory. The question here is what supervision essentially means and what is the special expertise of supervision compared to other forms of consulting such as coaching. The text makes it clear that conceptual precision is not a theoretical gimmick for its own sake, but is necessary for the further professionalization of consulting.

Keywords

Clarification of terms, Supervision, Coaching, Professionalization, Profession

Szene 1

Fragt ein Ratsuchender: „Sagen Sie, Supervision und Coaching, das sind doch zwei Sachen, oder?“ Antwortet der Supervisor: „Ja, sicher. Coaching ist eine Beratung für Führungskräfte, Supervision für Mitarbeiter.“ Darauf der Ratsuchende: „Ich habe mal gehört, Coaching sei eher lösungsorientiert und Supervision mehr reflexiv, stimmt das?“ **S:** Ja, ja das ist richtig. **R:** Ich arbeite im mittleren Management eines großen Konzerns und finde Reflexion sehr wichtig. Kann ich nicht auch Supervision in Anspruch nehmen?“ **S:** „Ja, sicher.“ **R:** „Ein Kollege von Ihnen sagte mir, ein gutes Coaching sei ebenso reflexiv wie Supervision.“ **S:** „Ach wissen Sie, nennen Sie es, wie es für Sie passt, das ist letztlich nicht ausschlaggebend.“ **R:** Also, so ganz überzeugend finde ich das nicht. Mir scheint, Sie wissen selbst nicht so genau, wovon Sie eigentlich sprechen. **S:** „Nun ja, so genau nehme ich es hier nicht. Wichtiger ist, dass Sie zufrieden sind!“

"Das Unschärfeprofil, das mit der gierigen Ausweitung des Geltungsbereichs der Supervision entstanden ist, hat aber nicht nur auf der Anbieter-, sondern auch auf der Nachfrageseite beunruhigende Konsequenzen: Potenziell betreffen sie die Selbstabschaffung der Supervision. (...)" (Gaertner 2004, S. 81)

„Egal wie ich es nenne, ich mache immer das Gleiche.“

Seit geraumer Zeit beschäftigt sowohl die Beratungswissenschaft als auch die einschlägigen Fachverbände die Frage nach der Professionalität von Beratung. Dabei wird unter anderem diskutiert, ob und wie Supervision und Coaching zu unterscheiden sind. Bisher fällt die Antwort auf diese Frage sehr divers aus. Es scheint, dass Supervisor*innen und Coaches, Supervisand*innen und Coachees recht Unterschiedliches unter dem verstehen, was sie anbieten oder in Anspruch nehmen. Im Ergebnis zeigen sich zwei Antwortmuster. *Erstens* die Unterscheidung in Supervision und Coaching ist wenig hilfreich und die Diskussion um sie interessiert eigentlich nur die, die sie führen. *Zweitens* die Unterscheidung in Supervision und Coaching ist für die weitere Professionalisierung von Beratung unerlässlich. Wir vertreten die zweite These und wollen im Folgenden zeigen, wie wir die Unterscheidung begründen, warum wir sie für unerlässlich halten und wofür sie nützlich ist.

Viele Berater*innen sind, neben einer grundständigen Berufsausbildung, in einer Beratungsmethode zu Hause und in dieser Methode ausgebildet (z.B. systemische Beratung, psychoanalytische Beratung, TZI usw.). Unser Unterscheidungsvorschlag bezieht sich nicht auf eine solche methodische Ausbildung, sondern auf die Frage, welcher Problemlösung das methodische Handwerkszeug dient. Supervision und Coaching dienen der Bewältigung unterschiedlichen Problemstellungen. Diese versuchen wir im Weiteren so zu fassen, dass sie einen klaren Zuschnitt und auch eine Abgrenzung der beiden Beratungsformate zulassen. Es geht also um die Frage, was Supervision im Kern ausmacht und worin die besondere Expertise der Supervision gegenüber anderen Beratungsformaten wie etwa Coaching besteht.

Die Suche nach dem eigentlich Supervisorischen

Die genauere Bestimmung von Supervision kann auf mindestens zwei Wegen erfolgen: erstens mehr oder weniger assoziativ, zweitens vom Handlungsproblem ausgehend, auf das Supervision eine Antwort ist. Im ersten Fall finden sich im Ergebnis meist allgemeine Begriffe wie reflexiv, prozessorientiert, tiefgründig und so fort. Schnell fühlen sich dann vor allem Coachs herausgefordert und entgegenen (berechtigterweise): „Das machen wir auch!“ Der zweite Zugang – Supervision vom Handlungsproblem her zu denken, auf das sie eine Antwort ist – verspricht hier eine spezifischere Bestimmung des „eigentlich“ Supervisorischen. Überzeugen Sie sich selbst, wir laden Sie ein, unseren Überlegungen zur Differenz von Supervision und Coaching zu folgen, mit zu diskutieren und gegebenenfalls Einspruch zu erheben.

Im Folgenden finden Sie aufeinander aufbauende sozialwissenschaftlich begründete Prämissen, die zeigen, wie wir zu einer Unterscheidung von Supervision und Coaching kommen, die nicht nur marktstrategischen Interessen folgt. Im Anschluss daran sollen Konsequenzen für die Berufspraxis und die supervisorische Ausbildung diskutiert werden.

Supervisoren tun Unterschiedliches, wenn sie ihrer Arbeit nachgehen – nicht nur Supervision.

Im Umgang mit der Existenz der Begriffe Supervision und Coaching haben wir uns damit schon positioniert. Wir nehmen beide Begriffe ernst und folgen der Unterscheidung. Ein anderer Umgang mit der begrifflichen Differenz wäre, sie als unzutreffend zu betrachten und stattdessen Supervision und Coaching als zwei Begriffe für dieselbe Sache zu bezeichnen. Getreu dem Motto: „Egal wie ich es nenne, ich mache immer das Gleiche.“ Im Unterschied dazu gehen wir davon aus, dass Supervisor*innen Unterschiedliches machen, wenn sie ihrer Arbeit nachgehen. Wir wollen genauer hinsehen und Unterschiede herausarbeiten.

1. Prämisse

Berufliches Handeln unterscheidet sich. Wir kennen Maler*innen, Lokführer*innen, Klempner*innen, Betriebswirt*innen, Ingenieur*innen, Informatiker*innen, Erzieher*innen, Lehrer*innen, Ärzt*innen und so fort.

2. Prämisse

Jeder Beruf antwortet auf ein anderes Handlungsproblem. Die Wand muss gestrichen werden. Der Zug ist zu steuern. Die Heizung muss repariert werden. Betriebswirtschaftliche Fragen wollen gemanagt werden. Der Bau von Brücken muss geplant und begleitet werden. Hardware bedarf Software. Kinder müssen erzogen und unterrichtet werden. Kranke wollen geheilt werden.

3. Prämisse

Wir kennen berufliches Handeln, das an Maschinen oder Dingen ausgeübt wird und solches, das sich direkt an Menschen richtet. Die Malerin streicht die Wand. Der Lokführer steuert den Zug. Die Klempnerin repariert die Heizung. Die Betriebswirtin schaut auf die Zahlen. Der Ingenieur sichert die Statik. Der Erzieher dagegen erzieht Kinder und die Ärztin behandelt Patienten.

4. Prämisse

Wir konzentrieren uns auf berufliches Handeln, das sich an Menschen richtet. In unseren Beispielen das Handeln von Ärzt*innen und Pädagog*innen. Aber auch das berufliche Handeln von Führungskräften richtet sich an Menschen, nicht primär an Dinge oder Maschinen. Doch auch hier sehen wir Unterschiede. Die Handlungsprobleme auf die Führungskräfte, Pädagog*innen und Ärzt*innen antworten, sind voneinander verschieden.

Die Pädagogin arbeitet mit der Schülerin, weil diese *noch* nicht dazu in der Lage ist, den Aufforderungen der Welt autonom zu begegnen. Ziel ist, Schüler*innen bei der Erlangung von Autonomie zu unterstützen.

Die Ärztin arbeitet mit der Patientin, weil sie den Aufforderungen der Welt *nicht mehr* autonom begegnen kann. Etwa weil sie sich das Bein gebrochen hat oder an Krebs leidet. Ziel ist, die Patientin bei der Wiedererlangung von Autonomie zu unterstützen.

Pädagog*innen und Ärzt*innen arbeiten also mit Menschen, die vorübergehend in ihrer Autonomie eingeschränkt sind. Die Beziehungsgestaltung ist dabei für eine gelingende Arbeit konstitutiv – beide können ihre Gegenüber weder als Freunde noch als bloße Rollenträger betrachten. Sie müssen ein Arbeitsbündnis einrichten, das „dazwischen“ liegt, das distanziert bleibt und zugleich den anderen zwingend als ganzen Menschen ernst nimmt und thematisiert. Das ist so wichtig, weil die Beziehung, wenn sie nicht professionell gestaltet ist, beim Gegenüber aufgrund dessen Einschränkungen schwerwiegende Schäden anrichten kann. Wir nennen Berufe, die diese Herausforderung meistern müssen, Professionen¹.

Was bei einer Führungskraft anders ist, wird nun schnell deutlich. Auch sie arbeitet mit Menschen, den Mitarbeiter*innen eines Unternehmens. Mitarbeiter*innen sind keine Schüler*innen und keine Patient*innen. Es muss unterstellt werden, dass Mitarbeiter in ihrer Autonomie nicht eingeschränkt sind. Führungskräfte arbeiten mit Mitarbeiter*innen nicht um deren Selbstwillen, sondern um dem Zweck der Organisation gerecht zu werden. Anders als Patientin, Klientin oder Schülerin ist die Mitarbeiterin auch nicht abhängig von einer therapeutischen, medizinischen oder pädagogischen Expertise der Führungskraft. Vielmehr stellen beide ihre Arbeitskraft in den Dienst des Unternehmens, dessen Zweck nicht die Arbeit mit Menschen ist, sondern etwa die Produktion von Gütern wie zum Beispiel Autos.

Während demnach für die Arbeit der Ärztin oder des Pädagogen die professionelle Beziehungsgestaltung – das Dazwischen – zum Patienten, Schüler oder Klienten konstitutiv also *zwingend* ist, gilt dies für die Führungskraft nicht. Die Beziehungsgestaltung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter *muss nicht* „dazwischen“ liegen, sondern kann sich gänzlich an der Rolle orientieren – auch wenn praktisch natürlich auch anderes vorzufinden ist.

5. Prämisse

¹ Einen treffenderen Begriff wählt Ulrich Oevermann der von professionalisierungsbedürftigen Berufen spricht. (Oevermann 1996) Zu dieser Berufsgruppe zählt neben den klassischen Professionen wie den Ärzten oder Juristen eben auch Berufe wie der des Kranken- oder Altenpflegers, die gemeinhin nicht zu den Professionen gezählt werden. Auch sie bedürfen aber einer Professionalisierung und damit, wie wir später sehen werden, der Supervision.

Supervision unterstützt Berufe, für die professionelle Beziehungsarbeit konstitutiv ist und deren berufliches Handeln für die körperliche, psychische oder soziale Integrität der Hilfesuchenden folgenreich ist. Das sind z.B.: der Arztberuf, der Lehrerberuf, soziale Arbeit, die Pflegeberufe, die Beratung, die Psychotherapie sowie mit Einschränkungen der Anwalts- und Richterberuf, der Polizeidienst und so fort. Einige dieser Berufe sind nicht zufällig mit der Geschichte der Supervision eng verbunden. Nicht zufällig deshalb, weil sich Supervision historisch als eine Antwort auf spezifische Handlungsprobleme dieser Berufe – der Professionen – herausgebildet hat. In diesem Sinne ist Supervision „professionelle Hilfe für professionelle Helfer“.

In der Supervision wird die Beziehungsgestaltung der Supervisandin (der Lehrerin, der Ärztin, der Pädagogin) rekonstruiert und auf ihre Angemessenheit hin überprüft. Supervisandin und Supervisorin erörtern in der Supervision, inwiefern es der Supervisandin gelingt, ein Arbeitsbündnis zu gründen, zu halten und zu beenden, das „dazwischen“ liegt. In diesem Sinne müssen Professionen „übergriffig“ sein und diese Übergriffigkeit, das Dazwischen, ist per se anfällig für Fehlgriffe, das Verfehlen des „Dazwischen“ und damit das (drohende) Scheitern des Arbeitsbündnisses. Ein solches Scheitern wiederum ist folgenreich für den Klient*innen. Diese „reflexive Selbstkontrolle“ ist auch als ethische Verpflichtung dieser Berufe zu verstehen. Supervision ist damit nicht einfach ein optionales Angebot, sondern vielmehr konstitutiv für die freie Ausübung der Beziehungsarbeit.²

Gegenstand der Supervision ist damit das Arbeitsbündnis zwischen Supervisandin und Klientin. Hierin liegt auch das „Alleinstellungsmerkmal“ und die besondere Expertise des Beratungsformats Supervision begründet.

6. Prämisse

Coaching unterstützt bei anderen beruflichen Handlungsproblemen als Supervision. Coaching unterstützt bei der Reflexion und Weiterentwicklung von Arbeitsbeziehungen z.B. zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen. Gute Arbeitsbeziehungen zwischen autonomen Rollenträgern bedürfen jedoch nicht zwingend eines Arbeitsbündnisses. Im Gegenteil, wenn aus Arbeitsbeziehungen Arbeitsbündnisse werden, sollte aufgehört werden. Dann werden aus autonomen Rollenträgern unter der Hand therapiebedürftige Menschen.

7. Prämisse

Ist Leitungssupervision dann Coaching? Nicht zwingend. Die Führungskraft in einem Wirtschaftsunternehmen muss für Bedingungen sorgen, unter denen die Mitarbeiter*innen ihre Arbeitskraft möglichst effizient zur Gewinnmaximierung des Unternehmens einsetzen kann. Dabei kann ihr Coaching helfen. Die Führungskraft in KiTa, Schule oder Krankenhaus dagegen muss für Bedingungen sorgen, unter denen Arbeitsbündnisse erfolgreich gestaltet werden können. Auch hier ist immer, direkt oder indirekt, das Arbeitsbündnis zwischen der Mitarbeiterin und deren Klientin Gegenstand der Beratung, die dann Supervision ist. Auch betriebswirtschaftliche Aspekte sind hier folglich der Arbeitsbündnisstruktur untergeordnet.

8. Prämisse

² Man kann also sagen, dass alle professionalisierungsbedürftigen Berufe auch supervisionsbedürftig sind. Im Übrigen stellen sich dann auch Coaching und Supervision selbst als supervisionsbedürftig heraus.

Warum ist die Unterscheidung in Supervision und Coaching so wichtig? Wenn im sozialen und medizinischen Sektor betriebswirtschaftliche Belange und entsprechende Führungsstile immer bedeutsamer werden, könnte der Markt darauf mit Coachingangeboten reagieren, die vermutlich auf eine entsprechende Nachfrage treffen würden.

Aber: Wenn soziale und medizinische Organisationen wie Wirtschaftsbetriebe geführt werden, dann stellt das die Logik professioneller Arbeit auf den Kopf. Nicht die Organisation dient dann mehr der Arbeit mit den Klient*innen, sondern diese dient dem Unternehmen.

In der Logik eines betriebswirtschaftlich orientierten Coachings würden solche Prozesse der Deprofessionalisierung verschärft. Deshalb ist Supervision als eine professionstheoretisch verankerte Disziplin notwendig, um nicht nur das Arbeitsbündnis, sondern auch die Strukturen der Organisation auf ihre professionelle Angemessenheit hin zu überprüfen.

9. Prämisse

Was alles nicht Supervision ist. Nun können innerhalb einer Supervision Dinge zum Gegenstand werden, die nichts mit dem Arbeitsbündnis zwischen der Supervisorin und ihrer Klientin zu tun haben. Etwa Konflikte unter den Kolleg*innen oder der Umgang mit „schwierigen“ Vorgesetzten. Konflikte lassen sich mit einem Mediationsverfahren bearbeiten. Die Probleme mit dem Chef haben vielleicht etwas mit der eigenen Biografie zu tun, deren Aufarbeitung das Verhältnis zum Chef aufklären könnte. Ist die Supervisorin auch Mediatorin und Therapeutin, kann sie entsprechendes auch anbieten, Supervision ist beides indes nicht. Gegebenenfalls kann und muss diese Differenz auch gegenüber den Supervisand*innen kommuniziert werden nach dem Motto: „Ich kann Ihnen zwar bei der Bearbeitung Ihres Handlungsproblems behilflich sein, aber nicht als Supervisorin, sondern je nach Sachlage als Mediatorin, Therapeutin, Teamentwicklerin oder Organisationberaterin.“ Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr, dass Supervision unter Hand zu etwas anderem wird und damit die ethische Selbstverpflichtung zu reflexiver Selbstkontrolle unterlaufen wird. Supervision könnte so zur Deprofessionalisierung einer beruflichen Praxis beitragen.

Nur unter der Bedingung dieser Differenzierung kann Supervision ihrem Professionalisierungsanspruch sowie ihrer berufsethischen Verantwortung gegenüber jenen Menschen gerecht werden, die vom beruflichen Handeln professioneller Akteure abhängig sind.

Was folgt aus der Unterscheidung für die Praxis und Ausbildung der Supervision?

Das Wissen um professionelle Arbeitsbündnisse als Beziehungsgestaltung zwischen Rolle und ganzer Person und entsprechende methodisch-analytische Kompetenzen zur Rekonstruktion dieser professionellen Beziehungen bilden den Kern supervisorischer Expertise. Dieses umfasst auch die allgemeinen Beratungskompetenzen, die auch für andere Felder der Beratung essenziell sind. Sie bilden aber nicht das Zentrum supervisorischen Handelns. Damit soll deutlich werden, dass Supervision eine spezifische Form arbeitsweltlicher Beratung ist. Supervision als Profession dient der reflexiven Überprüfung professionalisierten (oder professionalisierungsbedürftigen) beruflichen Handelns auf seine Fallangemessenheit. Damit trägt sie wesentlich zur Professionalität dieser Arbeit bei. Aus diesem Grund ist es auch

bedenkenswert, dass die aus den jeweiligen gesellschaftlichen Aufgaben abgeleiteten Handlungslogiken der Supervision unter einen besonderen Schutz zu stellen wäre. Dieser besondere Schutz könnte zum Beispiel in einer gesetzlichen Grundlage liegen, die Supervision für professionalisierungsbedürftiges berufliches Handeln verbindlich vorsehe.

Szene 2:

Fragt ein **Ratsuchender**: „Sagen Sie, Supervision und Coaching, das sind doch zwei verschiedene Sachen, oder? Antwortet der **Supervisor & Coach**: „Ja, das ist richtig. Supervision richtet sich an Angehörige einer Profession, die mit Menschen arbeiten, die zu ihnen in einem engen Abhängigkeitsverhältnis stehen und damit besonders schutzbedürftig sind. Supervision dient einer Art reflexiver Selbstkontrolle dieser sensiblen Tätigkeiten. Coaching ist eine arbeitsweltliche Beratung, die sich an Angehörige anderer Berufe richtet. Hier steht die persönliche Entwicklung des Coachee in seiner beruflichen Situation im Vordergrund. Die Themen eines Coachings können vielfältig sein: vom Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeitern über Fragen der Work-Life-Balance bis hin zur Entscheidungsfindung hinsichtlich einer beruflichen Veränderung. Darauf der **Ratsuchende**: „Kann ich als Sozialarbeiter denn dann auch ein Coaching in Anspruch nehmen?“ Antwortet der **Supervisor & Coach**: „Aber sicher. Sie werden aber einsehen, dass das eine regelmäßige Supervision nicht ersetzen kann.“

Literatur:

Gaertner, Adrian (2004): Supervision in der Krise – Expansionismus, Unschärfeprofil und die Ausblendung der Selbstreflexion. In: Ferdinand Buer und Gertrud Siller (Hg.): Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, S. 79–100.

Loer, Thomas (2013): Auxilium auxiliorum. Zu einem professionalisierungstheoretisch fundierten Verständnis von Supervision. In: Supervision: Mensch. Arbeit. Organisation 2/2013

Oevermann, Ulrich (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Combe, Arno; Helsper, Werner (ed.), Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns, Frankfurt/M.: Suhrkamp, 70-182