

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Naturtherapien und Kreativitätsförderung, Hückeswagen, Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. (emer.) **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märten**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. (emer.) **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit, Donau-Universität Krems
Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen. Supervision ISSN 2511-2740.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 16/2019

Von Grenzländern und Grauzonen

Ein Problemaufriss zu einer wissenschaftlich fundierten Verortung von Supervision in Abgrenzung zu benachbarten Arbeitsfeldern, wie Coaching und Psychotherapie und sich daraus ableitenden möglichen berufs- und ausbildungspolitischen Anregungen

Ria Jansenberger *

* Diese Publikation basiert in wesentlichen Teilen auf der von der Autorin im Februar 2019 eingereichten Masterarbeit im Rahmen des Studiums „M.A. Supervision und Coaching“ an der Katholischen Fachhochschule NRW und wird hiermit in aktualisierter und ergänzter Fassung veröffentlicht.

In Verbindung mit der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Naturtherapien und Kreativitätsförderung“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen. Mail: forschung@integrativ.eag-fpi.de, oder: info@eag-fpi.de), Information: <http://www.eag-fpi.com>.

Zusammenfassung: Von Grenzländern und Grauzonen. Ein Problemaufriss zu einer wissenschaftlich fundierten Verortung von Supervision in Abgrenzung zu benachbarten Arbeitsfeldern, wie Coaching und Psychotherapie und sich daraus ableitenden möglichen berufs- und ausbildungspolitischen Anregungen.

Nach welchen Kriterien, mit welchen Begründungen, mit welcher Legitimation, Motivation und von welcher Seite erfolgen fachliche Grenzziehungen zwischen Angebotsformaten wie Supervision, Coaching und Psychotherapie? In Fachveröffentlichungen, im Internet, in Ausschreibungen von Ausbildungsanbietern und Satzungen berufspolitischer Verbände ist dazu eine kaum überschaubare Fülle an Positionen anzutreffen. Von leichten Akzentverschiebungen bis hin zu widersprüchlichen Definitionen, Arbeitsweisen und Zielsetzungen reicht die breite, durchaus verwirrende Marktlandschaft. Erst recht, wenn der Blick über den deutschen Tellerrand hinausgewagt wird. Aus dieser Vielfältigkeit heraus ergeben sich Fragen für supervisorische Arbeitsfelder - für berufspolitische Verbände, Gesetzgeber, Ausbildungsanbieter, Supervisor*innen und Klient*innen bzw. Kund*innen als auch Auftraggeber*innen. Anhand unterschiedlicher Aspekte, wie beispielsweise Zielgruppen, Wirk- und Erfolgsfaktoren, Berufsethos, Marktsituation und Forschungsstand verdeutlicht die Autorin, warum sie im Kontext von Supervision und Coaching weiteren Klärungsbedarf auf wissenschaftlich solider Basis sieht.

Schlüsselwörter: Supervision, Coaching, Theorieprobleme, Marktpolitik, wissenschaftliche Legitimation

Summary: From Borderlands and Gray Areas. A problem analytical sketch to a scientifically grounded position of supervision in delimitation to adjacent fields of work, like Coaching and Psychotherapy and the possible professional and educational policy suggestions resulting from the analysis.

According to which criteria, with which justifications, with which legitimation, motivation and from which side are technical boundaries between offer formats like supervision, coaching and psychotherapy drawn up? In professional publications, on the Internet, in advertisements of training providers and statutes of professional associations are to find a barely manageable abundance of positions. From slight accent shifts right up to contradictory definitions, working methods and objectives, the broad, quite confusing market landscape is enough. Especially when the gaze is ventured beyond outside the German box. Out of this diversity arise questions for supervisory fields - for professional associations (organisations), legislators, training providers, supervisors and clients (customers and contracting authority). Based on different aspects, like for example target groups, effectiveness and success factors, professional ethics, market situation and state of research, the authoress explains, why she sees further need for clarification on a scientifically sound basis in the context of supervision and coaching.

Keywords: Supervision, Coaching, Problems of Theory, Market Politics, Scientific Legitimation

Ria Jansenberger

VON **GRENZLÄNDERN** & **GRAUZONEN**

Ein Problemaufriss zu einer wissenschaftlich fundierten Verortung von Supervision in Abgrenzung zu benachbarten Arbeitsfeldern, wie Coaching und Psychotherapie und sich daraus ableitenden möglichen berufs- und ausbildungspolitischen Anregungen



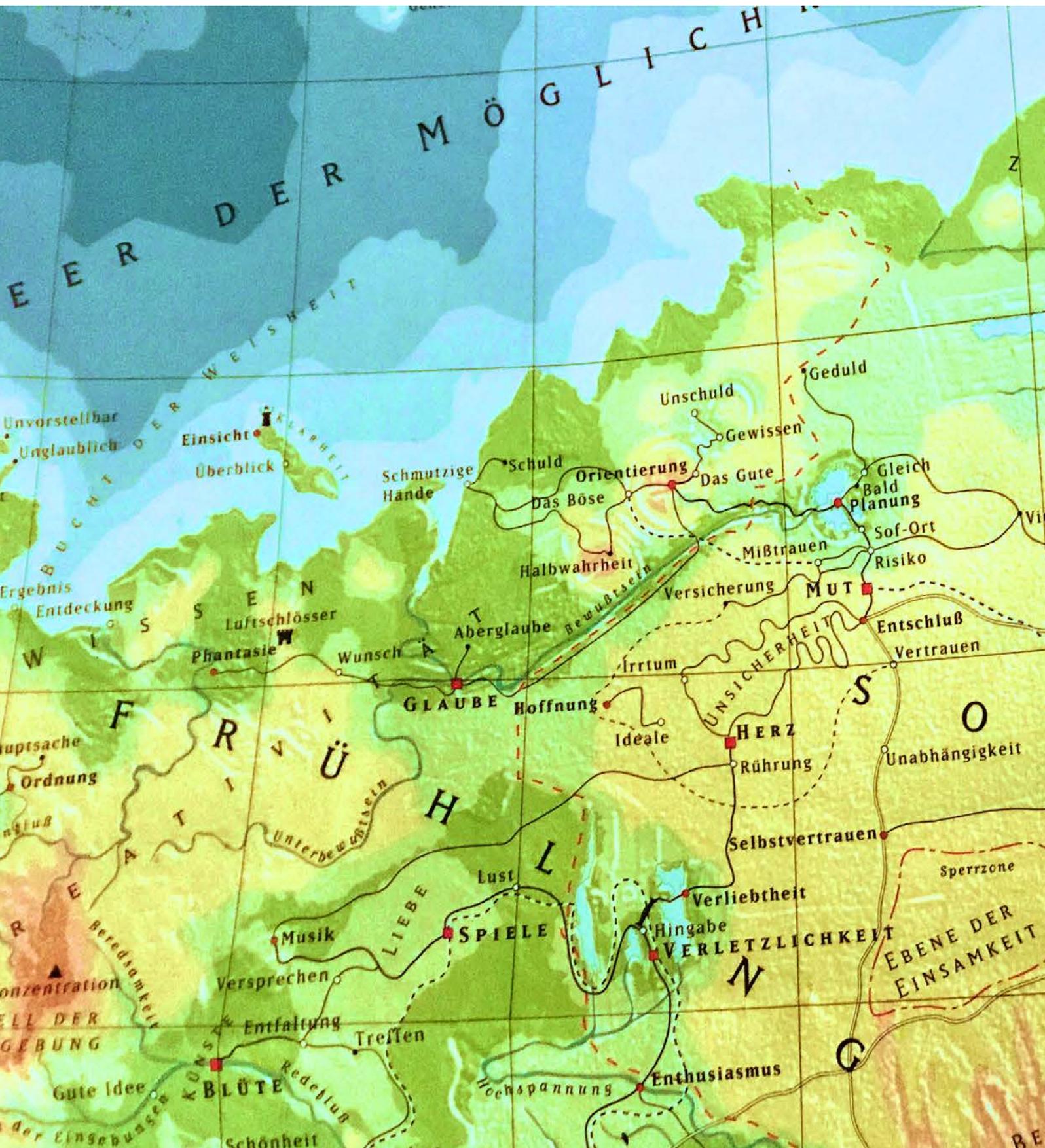
1. Inhalt

1.	Prolog	6
2.	Unüberschaubare Landschaften: Das Definitionsdickicht	8
3.	Grenzansprüche aus Coaching-Sicht	18
3.1.	Coaching-Definitionen	19
3.2.	Historischer Hintergrund des Arbeitsfeldes Coaching	23
3.3.	Zielgruppen und Auftraggeber*innen	27
3.4.	Coaching-Konzepte: Wirkfaktoren, Erfolgskriterien, Arbeitsweisen	29
3.5.	Ethikrichtlinien Coaching	33
3.6.	Marktsituation	35
3.7.	Empirischer Forschungsstand	39
4.	Grenzansprüche aus Supervisions-Sicht	44
4.1.	Supervisions-Definitionen	44
4.2.	Historische Entwicklung des Arbeitsfeldes Supervision	50
4.3.	Zielgruppen und Auftraggeber*innen	52
4.4.	Supervision: Wirkfaktoren, Erfolgskriterien, Arbeitsweisen	54
4.5.	Wertekanon, Berufsethos und Arbeitsvoraussetzungen	57
4.6.	Marktsituation	59

4.7	Empirischer Forschungsstand	61
5	Grenzansprüche aus Sicht der Psychotherapie	67
5.1	Definition von Psychotherapie	67
5.2	Historische Entwicklung der Psychotherapie	70
5.3	Zielgruppen und Auftraggeber*innen	70
5.4	Psychotherapie: Wirkfaktoren, Erfolgskriterien, Arbeitsweisen	72
5.5	Wertekanon, Berufsethos und Arbeitsvoraussetzungen	78
5.6	Marktsituation	80
5.7	Empirischer Forschungsstand	81
6	Grenzland, Grau- oder Freihandelszone? Ein Diskurs.....	87
6.1	Zur Begriffs-Synonymität von Supervision und Coaching	90
6.2	Zum Verhältnis von Wissenschaft und Praxis	96
6.3	Gesellschaftliche Umbrüche	97
6.4	Auswirkungen von Arbeit 4.0 / Industrie 4.0-Entwicklungen	99
6.5	Aspekt des Selbstwertes und der Scham	100
7	Fazit und Konsequenzen für das eigene Professionsprofil	104
8	Literatur	109
8.1	Monographien	109
8.2	Grundlagen- u. Positionsdokumente berufspolitischer Verbände	113
8.3	Fachzeitschriften / Fachaufsätze / Fachvorträge	114
8.4	Internetbeiträge	115
8.5	Titelmotiv & Gestaltungsgrafiken.....	117

Hinweis zu den Kartenmotiven:

Trotz intensiver Bemühungen seitens der Autorin war es in Rückbindung mit dem Verlag Eichborn und weiteren vergeblichen Versuchen der Kontaktaufnahme mit dem Graphikdesigner Jean Klare bislang leider nicht möglich, die Nutzungsrechte zu den Kartenmotiven zu klären. Bei Bedarf steht die Autorin zur einvernehmlichen Klärung auf Anfrage gerne zur Verfügung (Ria_jansenberger@web.de).



„Wär der Tisch nicht begrenzt, er wär die Erdoberfläche.“

„Ländergrenzen?, nicht dass ich wüsste, sagte der Storch.“

*Manfred Hinrich (1926 - 2015),
deutscher Philosoph, Aphoristiker und Schriftsteller*

1 Prolog

Wer beansprucht wie, wo und wann Grenzen? Wo genau beginnen Gebietszonen und wo hören diese mit welcher Begründung, Motivation, Legitimation und Zielsetzung auf? Schlägt man einen gewöhnlichen Schulatlas auf, finden sich in der Regel themenspezifische Karten zur jeweils gleichen Region mit abweichenden Grenzmarkierungen. So können politische Landesgrenzen durchkreuzt oder überlagert sein von Sprachgrenzen. Die Gebiete von Bodenschätzen, Gesteinsschichten oder Klimagrenzen können gänzlich anders verlaufen, als bestehende Landesgrenzen oder Handelszonen. Kultur- und Brauchtums- grenzen folgen wieder anderen Kriterien. Und Vögel, Fische und Insekten? Sie kümmern sich in der Regel einen feuchten Kehrlicht darum. Legt man zu diesen mehrschichtigen Grenzverläufen historisches Kartenmaterial daneben, offenbart sich eindrücklich, wie sehr Grenzen sich über Jahrhunderte, manchmal sogar nur innerhalb weniger Wochen aus vielfältigen Gründen mehrfach verschieben können, politisch wie tektonisch.

Ein Blick in die aktuelle Fachliteratur zum Arbeitsfeld Supervision lässt schnell ahnen, dass es sich hinsichtlich einer klaren Abgrenzung gegenüber anderen Arbeitsfeldern, wie Coaching und Psychotherapie, in gewisser Weise ähnlich verhält. Von unterschiedlichen Akzentsetzungen bis hin zu widersprüchlichen Definitionen, Arbeitsweisen und Zielsetzungen ist auf weiter Flur in Fachveröffentlichungen, im Internet, in Ausschreibungen von Ausbildungsanbietern und Satzungen berufspolitischer Verbände eine schwer überschaubare Landschaft an Positionen zu entdecken. Erst recht, wenn der Blick über deutsche Tellerränder hinausgewagt wird. Aus dieser Vielfältigkeit heraus ergeben sich Fragen für das Arbeitsfeld Supervision - für berufspolitische Verbände, Gesetzgeber, Ausbildungsanbieter, Supervisor*innen und Klient*innen bzw. Kund*innen als auch Auftraggeber*innen. Entsprechende Antworten haben für die supervisorische Arbeitspraxis und deren Nachbararbeitsfelder hohe Relevanz auf unterschiedlichen Ebenen.

Eine erweiterte synoptische Herangehensweise, welche die Fragestellungen nach Definitionen, Konzepten, Qualitätsmerkmalen, Arbeitsweisen, Zielsetzungen, Abgrenzungen sowie Grauzonen von Supervision im Vergleich zu nachbarschaftlichen Feldern der Beratungsarbeit mehrperspektivisch und umfassend betrachtet (z. B. aus gegenüberstellender Sicht von praktizierenden Fachleuten, Klient*innen, von Unternehmen und Organisationen, berufspolitischen Verbänden, Gesetzgebern, den wissenschaftlichen Fachwelten insbesondere der Psychologie, Pädagogik, Sozialwissenschaften, Betriebs- und Volkswirtschaft, Medizin, Philosophie oder der Allgemeinheit) wäre ein durchaus spannendes als auch sinnvolles Unterfangen im Sinne der Weiterentwicklung von Konzepten und Qualitätskriterien. Doch dies stellt eine Herkulesaufgabe dar, die extremen Zeit- und Kraftaufwand erforderte. Das kann in diesem Kontext keinesfalls geleistet werden. Aus gleichem Grund ist hier genauso wenig leistbar, eine erweiterte Abgrenzung zu naheliegenden sonstigen Fachgebieten zu vollziehen, wie z. B. zur Mediation, Ehe-, Familien- und Lebensberatung, zu pastoralen Tätigkeitsfeldern o. ä., bei denen Beratungskompetenz ebenfalls eine wesentliche Rolle im Arbeitsalltag spielt. Daher beschränkt sich diese Publikation auf eine vergleichende allgemeine Bestandsaufnahme aus Fachliteratur und Internet-Beiträgen zu den drei genannten Bereichen, verbunden mit den Zielen,

- einen Überblick zum aktuellen Diskussionsstand zu erhalten
- weitere Klarheit über das eigene professionelle Arbeitsprofil als Supervisorin, Coach und Psychotherapeutin zu erlangen
- mögliche Fragestellungen und ggf. Anregungen für das Arbeitsfeld Supervision aus der Bestandsaufnahme abzuleiten.

2 Unüberschaubare Landschaften: Das Definitionsdickicht

Eine wissenschaftliche Arbeit beginnt in der Regel mit Definitionen, aus denen heraus sich analog fachliche Argumente, Einschätzungen, Schlussfolgerungen und Hypothesen stringent ableiten und entwickeln lassen. Die fachlichen Gebiete werden quasi entlang ihrer jeweiligen Definitionsgrenzen abgesteckt. Vor jeglichem Versuch einer Verortung des Arbeitsfelds Supervision wäre zunächst sinnvoll und geboten, zu Beginn zu definieren, was genau mit Supervision, Coaching und Psychotherapie konkret gemeint ist und was nicht. Im Kontext der Themenstellung dieses Beitrags beginnt die Herausforderung allerdings bereits an dieser Stelle, ist gleichermaßen Ausgangspunkt, Hürde und – in welcher Form auch immer - Ziel des gewählten inhaltlichen Anliegens.

Hintergrund dieser Situation ist u. a., dass weder der Begriff Supervision noch Coaching rechtlich in irgendeiner Weise geschützt sind und jede*r diese frei nach Belieben für vielfältige Angebote und Formate nutzen kann. Bei der Psychotherapie verhält sich dies zwar durch den gesetzlichen Rahmen des Psychotherapiegesetzes (PsychThG)¹ oberflächlich betrachtet anders, bei tiefergehender Prüfung tun sich jedoch auch hier manch steile Klippen auf.

Fast scheint es daher leichter, Gemeinsamkeiten aller drei Begriffe zu benennen (z. B. ‚Begleitung von Menschen in unterschiedlichen Kontexten‘, ‚in der Regel kostenpflichtige Dienstleistung‘ etc.), statt tragfähige klare und sich voneinander abgrenzende Definitionen festzulegen. Denn zumindest, was unter Supervision und Coaching zu verstehen ist, lässt sich bislang nicht wissenschaftlich eindeutig definieren, zu vielfältig sind Positionen, Konzepte und Marktwirklichkeiten:

*„Es gibt **die** Supervision nicht, es gibt keine allgemein anerkannte Supervisionsdefinition (weder national noch international), keine übergreifende Supervisionstheorie, keine gemeinsame Basismethode, keine Einigkeit über Wirkfaktoren oder Standardstrategien der Interventionen und keine Einigkeit über die Frage der Forschung – natürlich.“*², so das Fazit einer umfassenden Supervisionsstudie der Donau-Universität Krems. Exemplarisch

¹ Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz

zeigt sich diese Problematik bereits selbst in grundlegenden Positionspapieren, wie z. B. der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv). So postuliert die DGSv in ihrem Arbeitspapier „Profession: Supervision.“³ die Kernaufgabe von Supervisorinnen und Supervisoren folgendermaßen: *„Supervision dient grundsätzlich der Entwicklung von Personen und Organisationen. Sie verbessert das Handeln von Menschen in beruflichen Rollen und in deren institutionellen Kontext. Supervision bezieht sich auf Kommunikation und Kooperation im Kontext beruflicher Arbeit.“*

Im Positionspapier der DGSv *„Supervision und Ehrenamt.“*⁴ dagegen heißt es: *„Supervision im Bereich des Ehrenamtes setzt ein fundiertes Verständnis für die Unterschiede zwischen Freiwilligenengagement und durch Arbeitsvertrag geregelter Mitarbeiter voraus.“* Beschränkt sich Supervision also ausschließlich auf berufliche Arbeitsfelder oder sind sehr wohl andere Bereiche, wie ehrenamtliche Tätigkeitsfelder möglich? Oder subsumiert die Formulierung *„in deren institutionellen Kontext“* automatisch ehrenamtlich Tätige, ohne dies ausdrücklich benennen zu wollen? Sollte dem so sein, stellt sich die Frage, warum diese Zielgruppe nicht eigens bei den Kernaufgaben des Berufsfeldes benannt wird.

In BELARDIS⁵ Grundlagen-Publikation *„Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven.“* aus dem Jahr 2013 ist im Geleittext noch mit Blick auf mögliche Adressaten die Begrifflichkeit „Verein“ zu finden, in der aktualisierten Fassung aus dem Jahr 2018 unter dem erweiterten Titel *„Supervision und Coaching. Grundlagen, Techniken, Perspektiven.“* taucht diese Zielgruppe nicht länger auf. Als Begründung für entsprechende Änderungen führt der Autor die Verschiebung der Supervisionslandschaft in Richtung Coaching ins Feld.

Doch im Coaching verhält sich die Situation kaum anders. So stellt MIGGE in seinem Grundlagenwerk *„Handbuch Coaching und Beratung“* mit Blick auf die Fragestellung, was denn Coaching sei, schlicht und einfach fest: *„Es gibt unzählige Definitionen für Coaching.“*⁶

2 Petzold, Hilarion G., Schigl, Brigitte, Fischer, Martin, Höfner, Claudia (2003)

3 DGSv (2014)

4 DGSv (2011)

5 Belardi, Nando (2013, S. 2 / 2018, Vorwort)

Will man innerhalb dieser unüberschaubaren Definitionslage dann noch in den definitiven Vergleich zwischen Supervision und Coaching gehen, werden DGSv-Aussagen, wie *„Fachlich ist die Frage des Unterschieds zwischen Supervision und Coaching nicht entschieden; 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.“*⁷, in der Stellungnahme *„Das Ende eines unerklärlichen Unterschiedes“* schnell nachvollziehbar. So erscheint der in jüngster Zeit gestellte und inzwischen positiv entschiedene Antrag des Fachbereichs Sozialwesen Münster der Katholischen Hochschule NRW auf Umbenennung des bisherigen postgradualen Masterstudiengangs ‚Supervision (Master of Arts)‘ in ‚Supervision / Coaching (Master of Arts)‘⁸ eine sinnvolle Konsequenz mit der dort aufgeführten Begründung: *„Die fachliche Grundlage dieser Entscheidung fußt auf unserer Position, dass es sich bei dem Begriff ‚Coaching‘ um kein eigenständiges berufsbezogenes Beratungsformat handelt, sondern um einen Synonymbegriff des Beratungsformats Supervision, der auf den Markt gekommen ist. [...] Daher bevorzugen wir die ergänzende Studiengangsbezeichnung ‚Supervision / Coaching‘, d. h. die synonyme Verwendung beider Begriffe, statt einer Bezeichnung „Supervision und Coaching“, was eine stärkere Differenzbildung implizieren würde.“*

Dieser Entwicklung zuvor vorausgegangen war die Umbenennung der DGSv selbst nach Mitgliederbeschluss im Jahr 2016 von der Bezeichnung *„Deutsche Gesellschaft für Supervision“* hin zu *„Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching“*⁹.

Allerdings: spätestens beim Vergleich der durchschnittlichen Honorarstundensätze und Ausbildungsvoraussetzungen bekommt die vorgeschlagene Synonymität doch den ein oder anderen Riss.

Der Begriff Psychotherapie wird vom Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen folgendermaßen definiert: *„Psychotherapie bedeutet wörtlich übersetzt Behandlung der Seele beziehungsweise von seelischen Problemen. Sie bietet Hilfe bei Störungen des Denkens, Fühlens, Erlebens und Handelns. Dazu zählen psychische Störungen wie Ängste, Depressionen, Essstörungen, Verhaltensstörungen bei Kindern und Jugendli-*

6 Migge, Björn (2018)

7 DGSv (2011)

8 KatHo NRW (2017)

9 Vgl.- DGSv Geschäftsbericht 2016 / 2017

chen, Süchte und Zwänge. Darüber hinaus wird Psychotherapie bei psychosomatischen Störungen angewandt. Der Begriff Psychosomatik bringt zum Ausdruck, dass die Psyche (Seele) einen schädigenden Einfluss auf das Soma (Körper) hat. Immer mehr werden psychologische Behandlungsmethoden

- *begleitend zu medizinischen Maßnahmen*
- *bei organischen Störungen*

eingesetzt (z.B. bei chronischen Erkrankungen, bei starken Schmerzzuständen, bei neurologischen Störungen, bei Herz-Kreislaufkrankungen).“¹⁰

Würde man sich auf einen rein auf pathologische Phänomene ausgerichtete Psychotherapie beschränken, scheint die Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten oberflächlich betrachtet vielleicht noch einigermaßen leistbar und flott geklärt. Zahlreiche Autor*innen aus den Arbeitsfeldern Supervision und Coaching benennen diese Sicht meist beiläufig mit wenigen Sätzen zu Beginn ihrer Publikationen, so z. B. RAUEN für den Bereich Coaching: „*Als Negativ-Abgrenzung wird Coaching von fast allen Autor(inn)en ausdrücklich von Psychotherapie unterschieden. [...] Die Ausgrenzung der Behandlung psychischer Störungen ist wichtig und wird auch in den meisten anderen Definitionen vorgenommen. Die Psychotherapie ist eine Behandlung psychischer oder psychisch bedingter Störungen.*“¹¹, entsprechend seine Definition im Coaching-Handbuch-Glossar: „*Sammelbezeichnung für die Behandlungsmethoden der klinischen Psychologie. Ziel der Methoden ist eine Hilfestellung bei der Bewältigung oder Heilung von psychischen Erkrankungen.*“¹²

Die Integrative Therapie - ausgehend von einer Grundposition, die sowohl Aspekte der Pathogenese als auch Salutogenese im Sinne ANTONOVSKYS¹³ umfasst - definiert den Begriff der Psychotherapie erheblich weiter und spricht stattdessen von „*Humantherapie*“: „*Ein solch breiter Ansatz, der Psychotherapie in die heraklische Entwicklungsidee stellt und sie zu einer Integrativen und differentiellen Humantherapie überschreitet, die körperliche Dimensionen, emotionale, volitive, kognitive Aspekte einbezieht, Leiblichkeit und Sozialität betont und gesellschafts- und kulturkritische Hintergrundsdimensionen systema-*

¹⁰ Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (2018)

¹¹ Rauen, Christopher (2016, S. 13)

¹² Rauen, Christopher (2005, S. 514)

¹³ Antonovsky, Aaron (1993)

tisch zu reflektieren sucht [...] ein solcher Ansatz muß aus der Exzentrizität wieder in die Zentriertheit finden.“¹⁴

Warum die Frage der Abgrenzung zur Psychotherapie mindestens praxisrelevant ist, veranschaulicht unter der Überschrift „*Was ist Coaching nicht?*“ MIGGES Handbuch-Aussage: „*Coaching ist keine Psychotherapie. Dabei sind die Grenzen aber in der Praxis fließend und nicht so eindeutig, wie es manche gerne herausstellen. Viele ernsthafte Lebenskrisen, die nur noch psychotherapeutisch aufzufangen sind, wären vielleicht im Vorfeld zu verhindern gewesen - durch ein gutes Coaching. Viele Psychotherapien dagegen sind eigentlich Lebensberatungen und Coaching, wenn Patienten (eigentlich Klienten) nämlich nach Sinn, Ziel oder Erfüllung in ihrem Leben suchen.“¹⁵*

Mögliche Überschneidungen von Psychotherapie und Supervision werden ebenso von MÖLLER ins Feld geführt: „*Sind zum Beispiel in der Einzelsupervision die Grenzen zu psychotherapeutischem Handeln durchaus fließend, verbieten sich in der Teamsupervision individuumszentrierte Deutungen.“¹⁶* Nach Aussage der psychologischen Hochschule Berlin beträgt in Deutschland laut des repräsentativen Bundesgesundheitsurvey 1998 für die Allgemeinbevölkerung die Gesamtprävalenz bei psychischen Störungen 31,1% für Erwachsene im Alter von 18 bis 65 Jahren.¹⁷ Diese Altersspanne betrifft also insbesondere die Zielgruppe der Erwerbstätigen und demnach nahezu jede dritte Person.

URBAN¹⁸ kommt zu dem Ergebnis, dass sich Entwicklungen des Arbeitsmarktes deutlich auf Themenschwerpunkte in psychotherapeutischen Praxen auswirkt. Thematische Anliegen, wie Konflikte aus beruflichen Arbeitsfeldern, zunehmender Stress und Mobbing Erfahrungen spielen demnach zunehmend eine größere Rolle in psychotherapeutischen Settings. Auf den engen Zusammenhang von Belastungen aus der Arbeitswelt sowie einer „*Entgrenzung von Arbeit*“ und damit zusammenhängenden Gesundheitsfolgen weist auch BELARDI¹⁹ hin.

14 Petzold, Hilarion G. (1993 / 2003, Bd. 1)

15 Migge, Björn (2018, S. 33)

16 Möller, Heidi (2012, S. 20)

17 vgl. Nervenarzt / psychologische Hochschule Berlin (2014)

18 Urban, Hans-Jürgen (2013, S. 47)

19 Belardi, Nando (2018, S.)

Überschneidungen von Psychotherapie, Supervision und Coaching lassen sich darüber hinaus aufgrund der Situation vermuten, dass zahlreiche Supervisor*innen und Coaches fachlich zugleich über eine psychotherapeutische Qualifikation verfügen. Eine Studie von MÄTHNER, JANSEN und BACHMANN ergab, dass 63 % der in der Studie befragten Coaches einen therapeutischen Ausbildungshintergrund mitbrachten.²⁰ Dazu kommt, dass häufig verwendete Methoden und Arbeitsansätze in Anlehnung an psychotherapeutische Arbeitsfelder entwickelt wurden: *„Beinahe jede etablierte psychotherapeutische Ausrichtung hat ihren eigenen Supervisionsansatz entwickelt, der mehr oder weniger das Etikett ‚Supervisionstheorie‘ verdient.“* schreibt MÖLLER²¹.

Bislang vorliegende Veröffentlichungen, in denen die Autor*innen Positionen einer klaren fachlichen Unterscheidung zwischen den Beratungsformen Supervision und Coaching vertreten, stützen sich in den Argumentationslinien vorrangig auf die Entstehungshistorie des jeweiligen Beratungsfeldes. So z. B. SCHREYÖGG²² in ihrem Fachaufsatz *„Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching.“*, wie auch BELARDI²³ und PETZOLD, SCHIGL, FISCHER, HÖFNER²⁴. Aus der jeweiligen Entstehungsgeschichte heraus werden die entsprechenden Zielgruppen und Handlungskriterien abgeleitet und definiert, und zwar unabhängig davon, ob dies der bestehenden Praxisrealität entspricht oder nicht.

Die Frage der Notwendigkeit bzw. perspektivischen Sinnhaftigkeit einer konsequenten inhaltlich-fachlichen Abgrenzung zwischen einzelnen Beratungsformaten scheint mir jedoch mit hauptsächlich geschichtlichen Argumenten alleine nicht hinreichend in die Tiefe ausgelotet. Neben einer rein historisch gewachsenen Begründung - die unbestritten ihre Bedeutung hat - wären für eine tragfähige klare Grenzziehung zwischen Supervision, Coaching und Psychotherapie inhaltlich-konzeptionelle Kriterien von Nöten. Diese aber müssten einer wissenschaftlichen Nachweisbarkeit Stand halten können. Nur so könnten Schlussfolgerungen, wie die Rauen-GmbH sie derzeit auf ihrer Homepage aus der aktuellen Annäherungssituation zwischen Supervision und Coaching zieht, aus Supervisionsperspektive argumentativ entkräftet werden: *„Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. hat im Jahr 2012 beschlossen, Supervision als Format mit Coaching gleichzusetzen. Ex-*

20 Mäthner, Eveline / Jansen, Anne / Bachmann, Thomas (2005)

21 Möller, Heidi (2012, S. 22)

22 Schreyögg, Astrid (2018)

23 Belardi, Nando (2018, Kapitel 2)

perten gehen davon aus, dass dies eher branchenpolitische als inhaltliche Gründe haben dürfte, die auf die Marktproblematik der Supervisionsszene zurückzuführen sind, zumal beide Formate nach wie vor unterschiedliche Entwicklungen, Zielgruppen und Images aufweisen.“ heißt es in der Coaching-Report-Internetpräsentation der RAUEN GMBH.²⁵ Welche Experten an dieser Stelle auf welcher Grundlage ins Feld geführt werden, bleibt offen.

Daher werden in den nachfolgenden Kapiteln die historischen Wurzeln der drei Beratungsformate lediglich grob skizziert. Diese finden sich in oben benannten Veröffentlichungen sowie bei anderen Autor*innen hinlänglich nachvollziehbar beschrieben, obgleich auch hier der wissenschaftliche Nachweis laut Forschungsergebnis der Supervisions-Studie der Donau-Universität Krems dafür teilweise nur sehr begrenzt vorhanden ist²⁶. Spannender wie auch lohnenswerter erscheint es mir, einschlägige inhaltliche Konzepte und darin enthaltene Widersprüche und offene Fragen innerhalb der jeweiligen drei Beratungsformate selbst zu beleuchten. Denn zu überprüfen wäre, ob sich dahinter womöglich Anliegen und Aspekte verbergen, die selten thematisiert, geschweige denn reflektionskritisch im Sinne einer zunehmenden Qualitätsentwicklung und Professionalisierung fachlich diskutiert werden. Solche Aspekte wären dann ggf. einer historischen Begründungslinie zur Seite zu stellen, um Grenzmarkierungen tiefergehend zu untermauern oder aber fallen zu lassen.

Nun könnte man an dieser Stelle zurecht die Frage aufwerfen, ob weitere Klärungsbemühungen überhaupt notwendig, sinnvoll und zielführend sind. Auch bezüglich dieser Fragestellung sind vielfältige Positionen in Fachliteratur und Praxis auffindbar. Schließlich regeln Grenzen Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten bieten Sicherheit und Orientierung. Zugleich aber schließen sie aus, stützen wirtschaftliche und (macht- wie markt-)politische Interessen. Die Abwägung zwischen dem Für und Wider von klaren Grenzfestlegungen oder der dauerhaften Akzeptanz von schwer überblickbaren Grauzonen soll an späterer Stelle näher diskutiert werden.

24 Petzold, Hilarion G., Schigl, Brigitte, Fischer, Martin, Höfner, Claudia (2003, S. 80, S. 97ff)

25 Rauen (2018)

26 Petzold, Hilarion G., Schigl, Brigitte, Fischer, Martin, Höfner, Claudia (2003, S.97)

In den nachfolgenden Kapiteln werden zunächst die wesentlichen Argumentationslinien wie auch darin sich abzeichnende Widersprüche und offene Fragen der spezifischen Grenzansprüche von Supervision, Coaching und Psychotherapie in den Blick genommen, um diese danach in einen spartenübergreifenden kritischen Diskurs einfließen zu lassen. In einem ersten Arbeitsschritt hatte ich die anzutreffenden Positionen inhaltlich zusammenfassend gegenübergestellt. Bei erneutem Lesen drängte sich mir jedoch der Eindruck auf, dass dadurch bestehende markante Widersprüche zu stark entkräftet – weil redaktionell vereinheitlicht – werden. Dies fand ich im Sinne des fachlichen Anliegens dieser Publikation kontraproduktiv, da aus meiner Sicht insbesondere in den Widersprüchen ein wesentliches Potential zur perspektivischen Qualifizierung und zunehmenden Professionalisierung von Supervision und Coaching liegt. Ungereimtheiten beherbergen nicht selten einen kostbaren Schatz, wunde Punkte wichtige Aspekte der ‚Notwendigen‘ Entwicklung. In der Supervisionsarbeit, dem Coaching und der Psychotherapie mit Menschen ebenso, wie in interdisziplinären Diskursen. Daher habe ich mich im weiteren Verlauf der Arbeit bewusst dazu entschieden, an vielen Stellen prägnante Zitate aus der Fachliteratur direkt im Originalton einzufügen und diese miteinander in konstruktive „Polyloge“²⁷ zu setzen, die bestehende Klärungs- und Forschungsbedarfe deutlicher machen können.

Im Anschluss sollen aus diesen Gegenüberstellungen Einschätzungen, Hypothesen und sich hieraus ggf. ableitende Empfehlungen gezogen werden, sowohl für die Beratungslandschaft im Allgemeinen, wie auch für das eigene professionelle Arbeitsprofil. Damit eine Vergleichbarkeit zwischen den drei Angebotsformaten leichter möglich wird, werden die nachfolgenden Auswertungen jeweils nach verschiedenen Themenpunkten untergliedert:

1. Historische Entwicklung
2. Definitionen
3. Zielgruppen und Auftraggeber*innen
4. Wirkfaktoren, Erfolgskriterien, Arbeitsweisen
5. Wertekanon, Berufsethos und Arbeitsvoraussetzungen
6. Marktsituation
7. Empirischer Forschungsstand

27 Vgl. Petzold / Integrative Therapie

Im Sinne einer geschlechtergerechten Sprache verwende ich außerhalb der Zitationen die sogenannten Gender-Sternchen, wie diese inzwischen in der digitalen Kommunikation (SMS, Chats, Foren) seit einiger Zeit gebräuchlich sind.



Erleuchtung

ZUFALL

Grenzverschiebung

Rad

Treffer

Fusion

Kerne

TIEFGANG

Auszug

Grundgang

ERGRÜNDEN

Assoziation

Versuch

Durchleuchten

Analyse

Meth

Erkenntnis

Auf hohem Niveau

Raten

W I

GRÜBELN

Selbstvertrauen

INTUITION

Zu

Mysterium

UNTERRSTROM

Nebensache

Hysterie

Betrachtung

Verwirr

3 Grenzsprüche aus Coaching-Sicht

In der aktuellen Fachliteratur zum Thema Coaching wird häufig die von RAUEN²⁸ unter dem Titel „Handbuch Coaching“ veröffentlichte Publikation als wichtiges Standardwerk²⁹ ins Feld geführt. Im aktuellen Duden³⁰ findet sich unter dem Begriff ‚Handbuch‘ folgende Definition: „1. *Buch in handlichem Format, das den Stoff eines bestimmten Wissensgebietes oder dergleichen in systematischer, lexikalischer Form behandelt.* 2. *Anleitung, Gebrauchsanweisung.*“ Als Synonyme werden dort Begriffe wie *Grundriss, Handweiser, Leitfaden, Manuale* angegeben. Auf den ersten Blick scheint diese Definition auf das Handbuch RAUENS zuzutreffen, untergliedert in die drei Hauptkapitel Grundlagen, Konzepte und Praxis. Bei genauerer Lektüre des Gesamtwerks jedoch wird deutlich, dass es sich bei dieser Publikation vorrangig um eine Zusammenstellung unterschiedlicher Fachartikel im Kontext des Themenfeldes Coaching handelt, in denen Parallelen, genauso aber auch Widersprüche sowie eine Vielzahl von Coaching-Konzepten, Zielsetzungen, Zielgruppen und Arbeitsweisen einzelner Autor*innen vorgestellt werden. Wer eine eindeutige „Gebrauchsanweisung“ oder einen klaren „Leitfaden“ sucht, wird nur begrenzt fündig. Die in diesem Band vorgestellte Breite entspricht dem aktuellen Marktgeschehen im sogenannten Business-Coaching, in diesem Sinne spiegelt das „Handbuch“ das Beratungsfeld Coaching angemessen wider. Zugleich tauchen innerhalb dieser Vielfältigkeit konkrete Fragen auf, die nicht selten mit widersprüchlichen Positionen innerhalb des Handbuchs beantwortet werden, ohne dass diese - im Sinne eines klaren Leitfadens - übergreifend und allgemeingültig thematisiert und wissenschaftlich geklärt werden. Anzutreffende Positionen, Konzepte, Zielgruppen, Methoden etc. scheinen von den beteiligten Autor*innen vorrangig aus der jeweiligen individuellen Arbeitspraxis heraus abgeleitet und definiert zu werden, statt auf Basis einer wissenschaftlich fundierten, allgemein verbindlichen Grundlage.

Hinweise auf entsprechend bestehende Klärungs- und Forschungsbedarf finden sich auch an anderen Stellen, z. B. in der wissenschaftlichen Bestandsaufnahme der Donau-

28 Rauen, Christopher (2005)

29 vgl. Schreyögg, Astrid (2003, S. 2017) / Belardi, Nando (2018) / Petzold, Hilarion G., Schigl, Brigitte, Fischer, Martin, Höfner, Claudia (2003, S. 80) / Dorsch (2017), Lexikon der Psychologie

Universität Krems: „*Vordringlichste Aufgabe der Arbeiten zum Thema Coaching wird es sein müssen, dieses Gebiet genauer zu definieren, zu beschreiben und Standards zu entwickeln, ein neues Berufs- oder Praxisfeld zu umreißen. Es wird Grundlagenforschung notwendig sein, die jedoch auch auf die in der Supervisionsforschung schon (kärglich) vorhandenen Ergebnisse rückgreifen kann. Die berufspolitische Diskussion, inwieweit Coaching etwas Eigenständiges ist oder alter Wein in neuen Schläuchen, könnte durch Forschungsergebnisse über das Handeln von Coaches und dessen Unterschiede zum supervisorischen Handeln Auskunft geben.*“³¹

Verbindende Positionen wie zugleich offene Grundfragen aus dem Arbeitsfeld Coaching sollen in nachfolgenden Unterkapiteln in gebotener Kürze dargestellt werden.

3.1 Coaching-Definitionen

Aufgrund des Fehlens jeglicher gesetzlicher Vorgaben existiert in der Coaching-Fachliteratur eine Vielzahl an Definitionen davon, was unter Coaching verstanden werden soll. Ähnlich, wie bei der Darstellung der historischen Entwicklung, zeigt sich hier der Spagat zwischen sehr weit gefassten Coaching-Definitionen und engen, ausschließlich auf führungsrelevante Aufgaben hin formulierte Definitionsverständnisse.

Von Kund*innenseite selbst ist die Definitionsfrage schwer zu durchblicken, wie BUER es praxisnah beschreibt: „*Es sind Vertrauensprodukte, deren Qualität von den Konsumenten als Laien nur schwerlich beurteilt werden kann. Was hier tatsächlich geschieht, bleibt somit für Außenstehende immer etwas geheimnisvoll. So wird das, was diese Angebote in der Praxis wirklich ausmacht, nicht ernsthaft von den Kunden entschieden, sondern von den Dienstleistern selber. Als Außenstehender weiß [sic] also nicht genau: War das, was da stattgefunden hat, wirklich Coaching [...]? Oder war das nur ein nettes Gespräch oder war das nicht doch eher Supervision oder Lebensberatung oder reine Instruktion? Wir sind also letztlich auf die Selbstbeschreibungen der Dienstleistenden angewiesen, wenn es um*

30 Duden (2017)

31 Petzold, Hilarion G., Schigl, Brigitte, Fischer, Martin, Höfner, Claudia (2003)

diese Differenzierung geht. Eben das können die Kunden nicht. Es ist ihnen auch ziemlich egal, Hauptsache, es hat geholfen.“³²

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass der Deutsche Duden seine Coaching-Definition in keinerlei Weise auf eine organisationsinterne Beratungsform oder ausschließlicher Beratung von Führungskräften hin ausrichtet, der Definitionsfokus liegt vielmehr im Training und der allgemeinen Betreuung, unter anderem von ganzen Mannschaften: *„(Sportler oder eine Sportmannschaft, auch Manager, Künstler u. a.) trainieren und betreuen. Beispiel: eine Mannschaft coachen.“³³* Als Synonymbegriffe für Coaching bietet der Duden dementsprechend *„Betreuung, Förderung“* an.

Die Herausgeber*innen der im Jahr 2016 erschienenen Dokumentation des dritten internationalen Coaching-Kongresses 2014 unter der Überschrift *„Coaching meets Research ... Coaching in der Gesellschaft von morgen“³⁴* stellen gleich zu Beginn folgende These vorweg: *„Wie tief die gesellschaftlichen Wurzeln für Coaching tatsächlich reichen, ist derzeit noch ungewiss und wird mitunter empirisch beantwortet werden müssen. Eine mögliche Hypothese sei hier dennoch gewagt: Coaching ist eine dringliche Antwort auf immer komplexer werdende und schneller ablaufende Kontextveränderungen und auf damit verbundenen [sic] Herausforderungen auf individueller Ebene, denen gegenüber sich längst nicht mehr nur noch Topmanager/innen oder Sportler/innen konfrontiert sehen, sondern: ein jeder und eine jede!“*

Bemerkenswert dabei ist, dass CHRISTOPHER RAUEN als Vorstandsvorsitzender des Deutschen Bundesverbands Coaching e. V. (DBVC e. V.) zu dieser Publikation das einleitende Vorwort verfasst hat, obgleich - entsprechend seines zuvor dargestellten geschichtlichen Abrisses und seiner nachfolgend zitierten Definition - Coaching sich seiner Auffassung nach eben gerade nicht auf jede und jeden bezieht, sondern ausschließlich auf Führungs- und Managementkräfte.

Dieser Balanceakt spiegelt sich ansatzweise in seinem bereits weiter oben aufgeführten *„Handbuch Coaching“* wider. In seiner dortigen Coaching-Definition kann zunächst ein

³² Buer, Ferdinand (2005, S. 280)

³³ Vgl: <https://www.duden.de/rechtschreibung/coachen> / <https://www.duden.de/rechtschreibung/Coaching>

³⁴ Wegener, Robert, Deplazes, Silvia, Hasenbein, Melanie, Künzli, Hansjörg, Ryter, Annamarie, Uebelhart, Beate (2016)

solch weiter - jede und jeden betreffender - Coachingbegriff kompatibel damit in Verbindung gebracht werden: *„Unter dem Begriff ‚Coaching‘ kann eine Kombination aus individueller, unterstützender Problembewältigung und persönlicher Beratung auf Prozessebene für unterschiedliche berufliche und private Anliegen verstanden werden. Ein Grundziel des Coaching ist – hier besteht allgemein ein breiter Konsens – die Hilfe zur Selbsthilfe und zur Selbstverantwortung.“*³⁵ Erst im weiteren Verlauf seines Beitrags erfolgt eine zunehmende Verengung der Coaching-Charakteristika auf Führungsebenen hin: *„Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess, der primär berufliche Anliegen umfasst (individuelle Beratung auf der Prozessebene). [...] Coaching richtet sich an eine bestimmte Person (Gruppen-Coaching: für eine genau definierte Gruppe von Personen) mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben.“*

Auch SCHREYÖGG begrenzt Coaching wiederholt und vehement auf Beratungsformate, welche sich ausschließlich auf Führungskräfte beziehen: *„Bei Supervision und Coaching handelt es sich um berufsbezogene Beratungsformen. Neben dieser Gemeinsamkeit weisen sie einige wesentliche Unterschiede auf. Diese zentrieren sich auf drei Punkte: (1) Coaching richtet sich an die Zielgruppe der Führungskräfte, Supervision an die der Geführten. (2) Coaching ist primär Personalentwicklung, während Supervision vielfach in „Personenentwicklung“ besteht. (3) Coaching strebt Veränderung von oben an, während Supervision Veränderung von unten intendiert.“*³⁶ Dementsprechend konsequent bezieht SCHREYÖGG sich in Ihrem Fachbeitrag *„Konflikt-Coaching“*³⁷ im *„Handbuch Coaching“* von RAUEN ausschließlich auf Führungskräfte und bestätigt damit seine formulierte Ausgangsposition.

LINDART³⁸ definiert Coaching in seiner Studie über Coaching-Wirkfaktoren allgemeiner als berufsbezogene Beratungsform: *„Coaching kann – folgt man dem Mainstream der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Thematik – per definitionem als eine Form der berufsbezogenen Beratung verstanden werden. Zwar gibt es innerhalb des wissenschaftlichen Diskurses unterschiedliche Akzentuierungen, beispielsweise hinsichtlich der Festle-*

35 Rauen, Christopher (2005, S. 112/113)

36 Schreyögg, Astrid (2003, S. 217)

37 Schreyögg, Astrid (2005, in: Rauen 2005, S. 213 – 226)

38 Lindart, Marc (2016, S. 17)

gung auf eine bestimmte Zielgruppe, doch teilen die meisten Ansätze den Berufs- und Beschäftigungsfokus als zentrales Bestimmungsmerkmal.“

MIGGE³⁹ definiert Coaching in seinem Handbuch Coaching und Beratung als „eine gleichberechtigte, partnerschaftliche Zusammenarbeit eines Prozessberaters mit einem Klienten. Coaching bedeutet, dem Klienten in seiner Arbeitswelt (wieder) einen ‚ökologischen‘ Zugang zu seinen Ressourcen und Wahlmöglichkeiten zu eröffnen. [...] Das Wort Coaching klingt in den Ohren vieler Profis abgegriffen. Besser wäre es vielleicht, wir sprächen von Beratung. Einige Autoren meinen, das Wort Beratung sei nur für Expertenberatung zulässig (zum Beispiel Vermögensberatung, Personalberatung oder Consulting). Wer heute in der psychologisch orientierten Beratung nicht abseitsstehen möchte, der spricht meist von Coaching. Das hört sich meist moderner an, da es ein Fremdwort ist.“ Ausgehend von dieser Definition zieht MIGGE im Verlauf seines Handbuchs entsprechende Konsequenzen: „Im Folgenden schreiben wir einmal von Coaching, ein anderes Mal von Beratung, um jedem Geschmack gerecht zu werden.“

Der ungeklärte Coaching-Definitionsstand kommt auch in den Ergebnissen des Supervisions-Forschungsprojekts der Donau-Universität Krems zum Tragen, dort wird die bestehende Situation folgendermaßen bewertet: „Es existiert noch wenig wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema Coaching. Die Beiträge sind mehr oder minder elaborierten Einzelfalldarstellungen aus der Sicht (und Praxis) des Coach beschrieben.“⁴⁰

GEIBLER und HASSE skizzieren die bestehende Definitionsproblematik in einem gemeinsamen Fachaufsatz folgendermaßen: „Was aber ist Coaching genau? Diese Frage trifft eine der empfindlichsten Schwachstellen von Coaching. Denn sie wird weithin nur relativ vage beantwortet mit Bezug auf einige wenige formale Merkmale wie vor allem die Beauftragung durch den Klienten oder die Klientin, die Verschwiegenheit des Coaches sowie die Beschränkung auf eine – im Vergleich zur Psychotherapie – relativ begrenzte Anzahl von Coaching-Sitzungen.“⁴¹

39 Migge, Björn (2018, S. 22)

40 Petzold, Hilarion G., Schigl, Brigitte, Fischer, Martin, Höfner, Claudia (2003, S. 81)

41 Geißler, Harald, Hasse, Edgar S. (2016, S. 47), in: Wegener, Deplazes, Hasenbein, Künzli, Ryter, Uebelhart

Guter Rat täte not: Gibt es fachliche Kriterien oder ist es der Beliebtheit unterworfen, ob Coaching ein Qualitätsbegriff ist oder sich dahinter ein modischer oder abgegriffener Begriff verbirgt? Und wer darf fachlich festlegen, ob Coaching sich quasi an jede und jeden oder ausschließlich an Führungspersönlichkeiten richtet? Und erneut: was bedeutet dies für die von der DGSv oder KatHo NRW eingeforderte Synonymität von Supervision und Coaching?

So mag man im Fazit beim Definitionsvergleich von Coaching nicht zuletzt ARISTU zustimmen, wenn er zu folgender Einsicht kommt: *„Coaching, als eine breit angelegte Form der Beratung, spiegelt mittlerweile für jede und jeden und für jede Situation die allgemeine Verwirrung der Gesellschaft, und das in doppelter Hinsicht. Zum einen ist das Konzept ‚Coaching‘ selbst verwirrend, zum anderen handelt es sich um eine berufliche Tätigkeit für Menschen, die sich in vielfältigen Situationen befinden, für die es kein vorgeschriebenes Handeln gibt. [...] Somit sind wir bei einem soziologischen Aspekt des Coachings angelangt, bei der Ambivalenz. Definierbarkeit und Undefinierbarkeit des Konzeptes ‚Coaching‘ entsprechen einer ambivalenten, in sich geschlossenen und doch bis ins Unendliche offenen Gesellschaft unserer Zeit. Somit können wir behaupten, dass das Coaching-System an sich ein Reflex des Gesellschaftssystems ist.“*⁴²

3.2 Historischer Hintergrund des Arbeitsfeldes Coaching

Wie historische Entwicklungen dargestellt werden, ist immer geprägt vom jeweiligen Blickwinkel und den zugrundeliegenden subjektiven Bewertungen des entsprechenden Betrachters bzw. der Betrachterin. Geschichtsschreiber*innen wählen Darstellungen nach Kriterien, die von ihrem Geschichtsbegriff und ihrer Sichtweise her beeinflusst und konnotiert sind – zeitlich wie inhaltlich. Der Blick auf Geschehenes, die Interpretation historischer Entwicklungen und Strukturen unterliegen stets Wandlungen, die allgemeinverbindliche Definitionen erschweren, wenn nicht sogar unmöglich machen. Auch eine um größte Wissenschaftlichkeit bemühte Geschichtsschreibung wählt historische Daten und Begebenheiten nach letztlich subjektiven oder ideologischen Kriterien aus, stellt sie neu dar, ordnet und deutet sie und kann damit per se nie vollkommen neutral sein. Dieser Hin-

42 ebd. (2016, S. 27-29)

tergrund ist also normal, für die Geschichtsschreibung, genauso wie für jede andere wissenschaftliche Publikation. Konkret bedeutet dies jedoch, dass dieser Aspekt zu berücksichtigen ist, wenn man geschichtliche Abrisse aus der Fachliteratur zu Grunde legt. Die Art der historischen Darstellung des Arbeitsfeldes Coaching, (an späterer Stelle ebenso von Supervision und Psychotherapie) spiegelt demnach unvermeidlich nicht nur geschichtliche Entwicklungen, sondern vielmehr zugleich Haltungen, Interpretationen, Zielsetzungen und Bewertungen des jeweiligen Autors bzw. der Autorin wider. Dies sei an folgenden Vergleichsbeispielen veranschaulicht:

FISCHER-EPE⁴³ skizziert die historische Entwicklung des Begriffs sowie des Arbeitsfeldes Coaching wie folgt:

„Ursprünglich bedeutet Coach ‚Kutsche‘, das Wort ist in der englischen Sprache seit 1556 nachgewiesen und kommt aus dem Ungarischen. [...] Im Jahr 1848 taucht das Wort dann erstmalig in der Bedeutung eines privaten Tutors für Universitätsstudenten auf und wurde zunächst nur umgangssprachlich unter Studenten gebraucht. Im sportlichen Bereich wird seit 1885 in England und den USA von Coaching gesprochen. «Coaching» wird im Englischen inzwischen im allgemeinen Sinn des Unterweisens, Anleitens und Beratens verwendet. In Deutschland kennen wir den Begriff Coaching hauptsächlich in drei Anwendungszusammenhängen:

- *als individuelle psychologische Betreuung im Spitzensport,*
- *als Bezeichnung für einen entwicklungsorientierten Führungsstil*
- *sowie als Bezeichnung für die individuelle Beratung von Führungskräften und Projektverantwortlichen [...]*

In amerikanischen Unternehmen bezeichnet Coaching seit den siebziger Jahren gleichzeitig auch einen personen- und entwicklungsorientierten Führungsstil, mit dem Mitarbeiter zur Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit und zur persönlichen Weiterentwicklung angeregt werden sollen. Dieser Gedanke wurde in Deutschland seit Mitte der achtziger Jahre unter dem Begriff ‚Führungskraft als Coach‘ weiterentwickelt. [...] Parallel zur Idee der Führungskraft als Coach hat sich in Deutschland der Begriff Coaching seit Mitte der achtziger Jahre auch als Bezeichnung für eine professionelle, zunächst überwiegend externe Beratung für Führungskräfte durchgesetzt. Heute ist Coaching in den meisten Unternehmen als selbstverständliche Ergänzung zu anderen Personalentwicklungsmaßnahmen ak-

43 Fischer-Epe, Maren (2011)

zeptiert. [...] Dabei ist Coaching nicht mehr nur Führungskräften vorbehalten. Viele Unternehmen investieren Coaching-Maßnahmen inzwischen auch in Fachkräfte mit Projektverantwortung oder in Mitarbeiter und Prozesse, die sie fördern wollen.

Während es in der Pionierphase vor allem um die Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen einzelner Führungskräfte ging, hat sich die Anwendungslandschaft von Coaching inzwischen deutlich erweitert: Im Rahmen von Umstrukturierungen, strategischer Neuausrichtung und Fusionen ist Coaching in vielen Unternehmen heute als Konzept für die systematische Entwicklung von Schlüsselpersonen und ganzen Führungsteams etabliert. [...] Der Coaching-Begriff steht heute zunehmend für Entwicklung und Leistungssteigerung und wird kaum noch mit Krankheit oder Schwäche assoziiert. Das ist wohl auch der Grund dafür, dass er inzwischen für nahezu jegliche Form von Training und Beratung verwendet und vermarktet wird“.

Setzt man dem historischen Abriss von Fischer-Epe die siebenphasige geschichtliche Entwicklungsdarstellung RAUENS.⁴⁴ gegenüber, zeichnen sich hierin bereits divergierende Motivationen und Interessen ab:

„Ursprünglich bedeutete Coaching im amerikanischen Management seit Ende der 70er Jahre bis Anfang der 80er Jahre nichts anderes als eine zielgerichtete und entwicklungsorientierte Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte. [...] Mitte der 80er Jahre erweiterte sich der Einsatz von Coaching allmählich auf die karrierebezogene Betreuung von Nachwuchsführungskräften. [...] Was in den USA auf der mittleren Hierarchieebene begann, verwandelte sich beim Import nach Deutschland Mitte der achtziger Jahre interessanterweise in mehrerlei Hinsicht: Coaching konzentrierte sich hier von Beginn an überwiegend auf das Top-Management. Und aus dem Coaching durch den Vorgesetzten wurde nun die Beratung von Spitzenmanagern durch firmenexterne Consultants. [...] Mit dem Thema Coaching beschäftigten sich allmählich nicht nur externe Coaches, sondern zwangsläufig auch unternehmensinterne Führungskräfte und Personalentwickler. [...] Schließlich einigten sich die externen Consultants und die Personalentwickler in den Unternehmen auf eine meist friedliche Koexistenz. Auf diese Weise sicherte sich Coaching in seinen unterschiedlichen Varianten und Vorgehensweisen einen festen Platz in der sich etablierenden systematischen Führungskräfteentwicklung der 90er Jahre. [...] Jedes intensive Selbsterfahrungsseminar oder jedes stille Nachdenken konnte fortan – ganz dem Zeitgeist entspre-

44 Rauen, Christopher (2005)

chend – Coaching oder Selbst-Coaching genannt werden. Das klang gut, adelte das eigene Vorgehen und gab jedem, der mitmachte, ein Gefühl der erhabenen Selbstverantwortung. [...] Nachdem Coaching nun breit akzeptiert war und selbst Top-Manager ,Coaching‘ nicht mehr als ,Couching‘ [...] verwechselten, nachdem Coaching nachweislich Erfolge und den Anwendern einen höheren Status einbrachte, wurde der Begriff erstaunlich schnell zu einem inflationären ,Container‘-Wort, das für alles und jedes verwandt wurde. [...] Obwohl Coaching gerade in der aktuellen Entwicklungsphase wie ein Containerbegriff für eine große Zahl von unterschiedlichen Entwicklungsmaßnahmen verwendet wird, beginnt sich das Arbeitsfeld aller regenbogenhaften Parallelentwicklungen zum Trotz doch deutlich zu professionalisieren. [...] ,Coaching‘ als Begriff hat sich in den letzten 20 Jahren primär auf die Zielgruppe der Führungskräfte bezogen und primär von dort her sein Image, seinen Status und seine Attraktivität erhalten. Alle anderen inhaltlichen Ableitungen, Begriffskoppelungen und Namensübertragungen, [...], sind nichts anderes, als mehr oder weniger irritierende Versuche, sich den hochwertig aufgeladenen Begriff ,Coaching‘ für eigene Zwecke dienstbar zu machen. Es gibt noch keinerlei rechtliche Regelung, die eine irrtümliche oder missbräuchliche Namensverwendung verhindert.“

RAUEN fokussiert seine Darstellung der geschichtlichen Entwicklung des Arbeitsfeldes Coaching grundlegend in Richtung einer Professions-Auffassung, welche sich ausschließlich auf Führungspositionen im Top-Management und ggf. noch des Projektführungs-Managements bezieht. Lediglich eine damalige Differenz zwischen externen Coaches und Personalentwickler*innen wird dabei thematisiert. Allen anderen Arbeitsfeldern auf anderen Ebenen und in sonstigen Kontexten wird eine irrtümliche oder missbräuchliche Begriffsverwendung zugeschrieben.

FISCHER-EPE stellt die historische Entwicklung dagegen wesentlich breiter und vielfältiger dar, dementsprechend richtet sich ihrer Auffassung nach Coaching zwar durchaus, aber bei weitem nicht ausschließlich an Führungskräfte, sondern umfasst mittlerweile vielmehr Förderprozesse der Personalentwicklung auf allen Ebenen.

Wer von beiden liegt damit nun richtig und wie ist in diesem Kontext die Synonymsetzung der Begriffe Supervision und Coaching einzuordnen? Für die Klärung einer tragfähigen Position innerhalb der Streitfragen, ob sich Coaching historisch begründet ausschließlich an Führungskräfte richten sollte oder aber stattdessen an wesentlich breitere Zielgruppen,

oder Coaching gleich Supervision sein kann, erscheint es sinnvoll, ergänzende Aspekte in den Blick zu nehmen.

3.3 Zielgruppen und Auftraggeber*innen

Die in der Fachliteratur in das Feld geführte Vielfalt von Zielgruppen und Auftraggebern von Coaching entspricht - wen wundert's? - der anzutreffenden Definitionsheterogenität und Marktwirklichkeit und ist daher alles andere als homogen. Im Internet finden sich aktuell zu diesem Begriff circa 373 Millionen Google-Einträge mit einer weit gefassten, oftmals schillernden Angebotsstruktur. Es liegt auf der Hand, dass dafür u. a. der nicht vorhandene gesetzliche Schutz dieser Begrifflichkeit diverse Räume für eine solch bunt gestreute Coaching-Landschaft eröffnet. Coaching-Angebote für konkrete vielfältige Arbeitsfelder finden sich dort genauso, wie für Privatpersonen und sogar Tiere (z. B. Hunde oder Pferde).

Diese Veröffentlichung beschränkt sich aufgrund des begrenzten Umfangs ausschließlich auf Coaching-Angebote und Coaching-Vertreter*innen, die eine qualitativ standardisierte Anbindung an die relevanten Berufsfachverbände haben, wie z. B. der Deutsche Bundesverband Coaching e. V., Deutscher Coaching Verband e. V., Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V., Österreichische Vereinigung für Supervision, Swiss Coaching Association etc.

Im „*Handbuch Coaching*“ von RAUEN⁴⁵ finden sich schwerpunktmäßig Top-Manager*innen, Unternehmer*innen, Gruppen und Teams, erstaunlicherweise aber auch in einem Erfahrungsbericht von FINGER-HAMBORG⁴⁶ die Zielgruppe von perspektivischen Schichtleitern eines mittelständischen Unternehmens, die ein Schulungskonzept durchlaufen sollen, um ihre bisherigen höherqualifizierten Vorgesetzten zu ersetzen: „*Die Schichtmannschaften sollten dabei in der Zukunft mit einem Schichtleiter auskommen, wobei die Ebenen der Obermeister und Meister entfallen. Dabei sollte das Aufgabenspektrum der zukünftigen Schichtleiter neben der Anlagensteuerung um typische Managementaufgaben und Führungsaufgaben erweitert werden. [...] Für die Vorbereitung auf die zukünftigen Aufga-*

45 Rauen, Christopher (2005)

ben als Schichtleiter wurde in Zusammenarbeit mit dem Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Osnabrück [...] und der Personalentwicklung der Firma ein Ausbildungskonzept erstellt.“ Gecoacht werden in diesem konkreten Praxisbeispiel nicht die qualifizierten Führungskräfte (Obermeister, Meister), sondern die Schichtleiter, die perspektivisch die ihnen bislang vorstehende Führungsriege ersetzen sollen.

In der bereits zuvor zitierten Dokumentation des dritten internationalen Coaching-Kongresses 2014 unter der Überschrift „Coaching meets Research ... Coaching in der Gesellschaft von morgen“ formulieren die Herausgeber gleich vorweg die vorherrschende Zielgruppenbreite von Coaching: *„Der Ruf nach permanenter Verbesserung und Neuorientierung gehört als Konsequenz zum beruflichen Alltag. Und längst ist die Zeit vorbei, in der nur Sportler/innen oder Führungskräfte zu Höchstleistungen gecoacht wurden. Ständig entwickeln sich neue ‚Coaching-Praxisfelder‘ [...] als Antwort auf entsprechende gesellschaftliche Entwicklungen und damit verbundene Herausforderungen. [...] Gesundheit, Politik, Arbeitsintegration, Schule oder Wissenschaft sind nur einige Beispiele, im Kontext deren sich entsprechende Tendenzen beobachten lassen.“*⁴⁷

Dementsprechend sind in der von RAUEN eingeleiteten Dokumentation aller Kongressbeiträge als Coaching-Zielgruppen beispielsweise benannt: Hochschulteams, Lehrer*innen, Lehramtsanwärter*innen, Schüler*innen, übergewichtige Menschen, Menschen mit Bedarf an Burnout-Prophylaxe und Stress- und Angstbewältigungsstrategien, Jobsuchende sowie Langzeitarbeitslose. Der dort unter der Überschrift *„Qualität im Coaching der 60plus-Generationen von morgen. Etablierung eines neuen Praxisfeldes.“* ebenfalls zu findende Kongressbeitrag von HURNI⁴⁸ sieht im Bereich des Coaching mit Senior*innen zukunftsweisende neue Coaching-Arbeitsfelder.

Will heißen, im Coaching-Tagesgeschäft geht es also längst nicht mehr nur um die Frage, ob Coaching sich ausschließlich an Führungskräfte, Top-Manger*innen und Projektmanager*innen wenden sollte oder zugleich ein Angebot für alle anderen professionellen Arbeitsbereiche und Mitarbeiter*innenebenen darstellen kann. Vielmehr erweitert sich die

46 Finger-Hamborg, in: Rauen, Christopher (2005, S. 370-371)

47 Wegener, Robert, Deplazes, Silvia, Hasenbein, Melanie, Künzli, Hansjörg, Ryter, Annamarie, Uebelhart, Beate (2016)

48 Hurni, Lisbeth, in: Wegener, R., Deplazes, S., Hasenbein, M., Künzli, H., Ryter, A., Uebelhart, B. (2016, S. 161)

Zielgruppen-Diskussion innerhalb der Coaching-Szene selbst deutlich in Richtung Professionalität versus Ehrenamt versus allgemeiner psychosozialer und lernpsychologischer Beratung. Welche der Positionen langfristig betrachtet sich in der Gemengelage des Marktes weiter durchzusetzen vermag, wird erst die Zukunft beantworten können. Allerdings: Welche Position dabei fachlich qualifiziert und sinnvoll erscheint, muss damit nicht zwingend Hand in Hand gehen. Womöglich kann ein Blick auf Wirkfaktoren, Erfolgskriterien und Arbeitsweisen zur weiteren Klärung beitragen.

3.4 Coaching-Konzepte: Wirkfaktoren, Erfolgskriterien, Arbeitsweisen

Die vergleichende Fragestellung nach Wirkfaktoren, Erfolgskriterien und Arbeitsweisen erscheint mir für die von mir zugrunde gelegte Themenstellung besonders relevant, da meines Erachtens nach bei diesen Aspekten am stärksten inhaltlich-qualitative Kriterien zur Geltung kommen, welche erforderliche fachliche Abgrenzungen oder aber stattdessen mögliche Überschneidungen wie auch Synonymsetzungen sinnvoll nachvollziehbar machen und / oder begründen können. Als Wirkfaktoren und Erfolgskriterien bezeichnet werden sollen hier alle Faktoren, die einen positiven Einfluss auf das Coaching-Geschehen haben. Diese lassen sich im Wesentlichen in vier unterschiedlichen Ebenen untergliedern:

- 1) Individuelle Ebene sowohl auf Seiten von Klient*innen als auch Coachs (z. B. Bildung, Gesundheit, aktuelle Lebenssituation, Ausstrahlung etc.)
- 2) Ebene der direkten Zusammenarbeit zwischen Klient*innen und Coachs (z. B. Vertrauens- und Beziehungsqualität, Kompetenzerleben, gegenseitig erlebte Loyalität etc.)
- 3) Organisationaler Kontext (Beratungsrahmen, Auftragsanlass des Coachings, Finanzierung, Team- oder Einzelcoaching etc.)
- 4) Wirkfaktoren, die außerhalb des eigentlichen Coaching-Prozesses liegen (z. B. familiäre Situation, private und berufliche Netzwerke, besondere Ereignisse etc., die außerhalb des Coaching-Geschehens stehen).

An dieser Stelle soll insbesondere die zweite Ebene, also die direkte Zusammenarbeit zwischen Klient*innen und Coachs näher in den Blick genommen werden, da hier am ehesten beeinflussbare wie auch vergleichbare Parameter verankert sind.

LINDART kommt in seiner Vergleichsstudie zu vorliegenden Forschungsarbeiten rund um das Thema Wirkfaktoren im Coaching auf insgesamt 16 relevante Wirkfaktoren, die er in vier übergeordnete Ebenen mit verschiedenen Aspekten weiter untergliedert:

1. Ebene der Arbeitsbeziehung

- 1.1. Wertschätzung / Empathie / emotionale Unterstützung
- 1.2. Vertrauen
- 1.3. Kollaboration / Commitment / Übereinstimmung
- 1.4. Dominanz / selbstbewusstes Auftreten

2. Ebene und Strategien und Techniken

- 2.1. Zielklärung und -konkretisierung
- 2.2. Ressourcenaktivierung
- 2.3. Individuelle Analyse und Anpassung
- 2.4. Ergebnisorientierte Selbstreflexion
- 2.5. Ergebnisorientierte Problemreflexion
- 2.6. Evaluation im Verlauf
- 2.7. Umsetzungsunterstützung
- 2.8. Methodenvielfalt

3. Ebene der Kommunikation

- 3.1. Fragenstellen
- 3.2. Zuhören
- 3.3. Feedback

4. Ebene der Organisation

- 4.1. Organisationale Unterstützung

Zugleich weist LINDART darauf hin, dass seine Analyse auf Basis von Forschungsarbeiten sehr unterschiedlicher Qualitätsniveaus erfolgt ist und er zu dieser Thematik erheblichen

weiteren Forschungsbedarf sieht: *„Aus dieser ungleichen empirischen Grundlage Schlüsse hinsichtlich der Relevanz einzelner Wirkfaktoren für ein effektives Coaching abzuleiten, wäre wenig zielführend. Stattdessen könnte dieser Umstand auch auf ein entsprechendes Forschungsdefizit bei Wirkfaktoren hinweisen, die sich auf weniger Studien berufen können.“*⁴⁹

Laut Analyseergebnis kommt LINDART trotz bestehendem Forschungsbedarf dennoch an anderer Stelle zu der Erkenntnis, dass folgende Wirkfaktoren in dieser Reihenfolge am bedeutendsten sind: „Fragenstellen“, „Ressourcenaktivierung“ und „Wertschätzung, Empathie und emotionale Unterstützung“⁵⁰.

LOER vertritt die These, dass es sich bei Coaching um eine *„nicht-professionalisierungsbedürftige Dienstleistungstätigkeit“* handelt, womit der Analyse von möglichen Wirkfaktoren kein zentraler Stellenwert beigemessen werden muss. Er begründet diese Position aus der Wortursprungsgeschichte des Begriffs Coaching (= Kutsche) heraus: *„Wichtig scheint mir, wenn wir die Wortgeschichte betrachten, dass das Ziel – etwa das Bestehen des Exams – das mithilfe des Coaches erreicht werden soll, feststeht und dass das, was der Coach vermittelt, eine Fähigkeit ist, deren Aneignung an äußeren Kriterien messbar ist: Bestehen des Exams, Gewinnen des nächsten Spiels. Eine Instanz, eine Handlungspraxis, die einen Coach engagiert, ist in ihrer Autonomie nicht eingeschränkt, steckt nicht in einer Krise, die sie aus eigener Kraft nicht bewältigen kann, sondern nimmt eine Dienstleistung in Anspruch, die sie, um das Bild nochmals aufzunehmen, ein Stück des Weges befördert und ihr so das Erreichen eines gesteckten Ziels erleichtert. Insofern ist Coaching im Sinne der Professionalisierungstheorie auch nicht professionalisierungsbedürftig“*⁵¹.

Im Gegensatz zu Coaching wird Supervision allerdings sehr wohl als professionalisierungsbedürftiges Beratungsformat von LOER eingestuft.⁵² Im Kontext einer Synonymsetzung der Begriffe Coaching und Supervision steht diese Position in deutlichem Widerspruch dazu.

49 Lindart (2017)

50 Lindart (2016, S. 162)

51 Loer, Thomas (2018, S. 7)

52 Ebd. S. 8ff

Laut einer Untersuchung von MÄTHNER, JANSEN und BACHMANN⁵³ wurden über schriftliche Befragungen jeweils aus Sicht von Coachs und Klient*innen in einer nichtrepräsentativen Evaluation dezidiert Fragen zur Vorgehensweise und zur Wirkung von Coaching ermittelt. Zusammenfassend lassen sich die dort evaluierten Wirkfaktoren folgendermaßen zusammenfassen:

- „*Commitment*“ zwischen Klient*in und Coach
Wörtlich übersetzt meint „*Commitment*“ so viel, wie Engagement, Einsatz, Auftrag, (Selbst-)Verpflichtung, Bindung, Hingabe und Versprechen. Nach Einschätzung dieser Autor*innen wird ein solches „*Commitment*“ an nachfolgenden Anzeichen erkennbar, wie Selbstbewusstheit, Neugierde, Motivation und Veränderungsbereitschaft.
- Die „*Natur*“ des jeweiligen bestimmten Coaching-Anlasses
- Die Beziehungsqualität zwischen Coach und Klient, insbesondere Aspekte wie Vertrauen und Respekt. Diesem Punkt kommt nach Einschätzung der Autor*innen besondere Relevanz zu: „*Hinsichtlich der Kriterien der Zielerreichung und der Zufriedenheit scheint wiederum der Qualität der Beziehung zwischen Coach und Klient eine besondere Rolle zu spielen.*“ (ebd., S. 73) Zugleich weisen sie hinsichtlich dieses Faktors auf die Parallelität zu ähnlichen Ergebnissen aus der Psychotherapie-Forschung hin.
- Die Interventionsqualität, insbesondere, dass Vereinbarungen klar getroffen werden
- Die Veränderungsmotivation auf Klient*innenseite

MIGGE⁵⁴ greift im Kontext seiner Wirkfaktorenanalyse gänzlich auf die Forschungsergebnisse GRAWES⁵⁵ zurück, die im Kapitel 5.5 näher dargestellt werden und deshalb hier nicht weiter ausgeführt werden sollen. Bemerkenswert aber ist an dieser Stelle der fachliche Rückgriff auf die Wirkfaktoren der Psychotherapie für das Coaching-Arbeitsfeld.

Bei anderen Autor*innen von Coaching-Fachbüchern (z. B. bei DEHNER⁵⁶) finden die Themen Wirkfaktoren und Erfolgskriterien kaum Berücksichtigung, entsprechende Publikationen verstehen sich stärker als Methodensammlung bzw. Werkzeugkoffer. Bestenfalls werden in einigen Publikationen Wirkfaktoren indirekt thematisiert, z. B. bei FISCHER-EPE im Rahmen ihrer Ausführungen zu Coaching-Kompetenzen, die sie in Form eines „*Hauses*

53 Mäthner, Eveline / Jansen, Anne / Bachmann, Thomas, in: Rauen, Christopher (2005, S. 56 - 70)

54 Migge, Björn (2007, S. 551f)

55 vgl. Grawe, Klaus (2000)

56 Dehner, Ulrich, Dehner, Renate (2013)

der Coaching-Kompetenzen“⁵⁷ veranschaulicht. Die Rahmenbedingungen bilden dabei das Fundament und Visionen und Ziele das Dach für Coaching-Kompetenzen. Die eigentlichen Kompetenzräume zwischen Fundament und Dach liegen ihrer Auffassung nach in der Feldkompetenz und Felderfahrung, der personalen Kompetenz und Selbsterfahrung sowie der Beratungsmethodik und Beratungserfahrung des Coachs. In Zusammenhang mit der Beratungsmethodik und Beratungserfahrung greift auch sie auf psychotherapeutische Kompetenzen zurück: *„Zu dieser Säule gehört aber auch die Erfahrung in psychologischer Einzelberatung, die der Coach einbringt: ist er in einem therapeutischen Verfahren ausgebildet? Hat er genügend Erfahrung, um Krisen oder psychische Störungen von situativen Konflikten unterscheiden? Kann er auf Gefühle des Klienten wie Ärger, Zorn, Angst, Scham oder Trauer unerschrocken antworten?“* heißt es dort. Gerade die letzte Frage lässt auf die Bedeutung von Empathie-Fähigkeit schließen, ohne dass dies jedoch ausdrücklich benannt wird.

3.5 Ethikrichtlinien Coaching

Für alle drei Formate veröffentlichen die jeweils dahinterstehenden Berufsverbände ethische Richtlinien. Ethische Richtlinien entsprechen immer einer Idealidee. Ob die Realität dem weitgehend gerecht werden kann oder nicht, hängt von der Haltung des / der Einzelnen ab, wie auch von der Überprüfbarkeit / Kontrolle, ob die Grundsätze Berücksichtigung finden sowie von transparenten Verfahrenswegen, wie diese im Zweifelsfalle einzufordern bzw. einzuklagen sind.

Die Frage nach solchen Richtlinien und deren Relevanz für die Praxisrealität wären ein eigenes lohnenswertes Thema für sich. Hier kann dieser Bereich nur gestreift werden, der Schwerpunkt liegt dabei auf einem exemplarischen Vergleich zu bestehenden Parallelen und Unterschieden zwischen den Formaten Supervision, Coaching und Psychotherapie. Nahezu alle Berufsverbände veröffentlichen spezifische Richtlinien. Beispielfhaft ausgewählt wurden je Arbeitsfeld eine Position eines großen Berufsverbands (Coaching: DCV / Supervision: DGSv / Psychotherapie: BVP).

⁵⁷ Fischer-Epe, Maren (2002, S. 233ff)

Die Präambel der Richtlinien des **Deutschen Coaching Verbands e. V.** deklariert zunächst die Zielsetzung eines solchen Statements. Benannt werden die Reflexionsförderung des beruflichen Handelns, der Klient*innenschutz, die Qualitätssicherung sowie die Freiheitssicherung der Berufsausübung von Coachs.

Damit verbunden sind - neben allgemeingültigen Grundsätzen der von den Vereinten Nationen sowie im Grundgesetz der BRD festgeschriebenen Menschenrechte - folgende Grundprinzipien:

- Berufsausübung nach bestem Wissen und Gewissen
- Berufsausübung auf Basis des aktuellen fachlichen / wissenschaftlichen Forschungsstands
- Eigenverantwortliche Tätigkeit, die keine bestimmten Ergebnisse schuldet
- Offen für alle Interessierten

An diese Grundsätze schließen sich nachfolgende Punkte an:

- **Allgemeine Sorgfaltspflichten**, unter dieser Überschrift findet sich u.a. Aussagen wie: *„Alle im Coaching zum Einsatz gebrachten Methoden sind praktisch bewährt, plausibel theoretisch fundiert und können auf Nachfrage vom Coach nachvollziehbar erläutert und begründet werden.“*

- **Qualitätssicherung**, hier finden sich u.a. diese Sätze:

„Um die Qualität der eingesetzten Methoden sicherzustellen und diese dem Klienten gegenüber transparent zu machen, holt der Coach Feedback ein und evaluiert regelmäßig die Qualität seiner Arbeit. [...] Um seine Kompetenz zu erhalten, zu stärken und fortzuentwickeln, bildet sich der Coach regelmäßig weiter und nimmt Supervision in Anspruch.“

- **Verhältnis zwischen Coach und Klient**, u. a. mit Aussagen wie

„Das Verhältnis zwischen Coach und Klient bzw. Klienten ist durch einen wertschätzenden und partnerschaftlichen Umgang bei klarer und von allen Beteiligten akzeptierter Rollenverteilung charakterisiert. [...] Coach und jeweiliger Klient bzw. Vertragspartner sind voneinander emotional und finanziell unabhängig sowie einander nicht weisungsgebunden. Der Coach verfolgt im und mit dem Coaching keinerlei über die Rolle als Coach hinausgehende Interessen und wahrt strikte Vertraulichkeit.“

- **Verhältnis zwischen Coach, Klient und Auftraggeber**, wesentliche Aussagen dazu:
„Sind Klient und Auftraggeber nicht identisch, werden der Auftrag, die Rollen, sowie Modalitäten und Inhalte der Informationsweitergabe zwischen den beteiligten Parteien genau und transparent geregelt. Dies umfasst auch die Frage, welche persönlichen Informationen über den Klienten im Rahmen einer Evaluation an den Auftraggeber weitergegeben werden dürfen. Alle darüber hinaus gehenden persönlichen Informationen unterliegen grundsätzlich der Vertraulichkeit. Es wird empfohlen, die Auftragsklärung unter gleichzeitiger Einbeziehung aller beteiligten Parteien vorzunehmen. Der Coach wahrt stets die Interessen sowohl des Klienten als auch des Auftrag gebenden Unternehmens im Rahmen des Auftrags.“

- **Umgang mit Einschränkungen**

Falls im Verlauf des Coaching-Prozesses Interessenkonflikte auftreten, werden diese thematisiert und nachvollziehbar aufgelöst. Sollte eine Lösung der Konflikte nicht möglich sein, ist dies ein hinreichender Grund für die Auflösung des Coaching-Vertrags und ggf. Anlass für einen Mediationsprozess unter neuer Leitung.

Der Coach lehnt Aufträge ab, die zu erfüllen er nach bestem Wissen und Gewissen nicht hinreichend kompetent ist. In solchen Fällen kann er auf die Möglichkeit verweisen, sich an Kollegen oder Angehörige anderer Berufsgruppen zu wenden.“⁵⁸

Abschließend weist der DCV e. V. darauf hin, dass Richtlinien-Verstöße bei der zuständigen Beschwerdestelle gemeldet werden können und dort dann eine Prüfung gemäß der aktuellen Satzung erfolgen wird.

3.6 Marktsituation

Die Unüberschaubarkeit des Gesamtmarktes Coaching wurde bereits in den vorhergehenden Kapiteln an verschiedenen Stellen verdeutlicht. Aussagen zur aktuellen Marktlage innerhalb der Coaching-Landschaft hängen gleichfalls entscheidend davon ab, welche Be-

⁵⁸ Ethikrichtlinien DCV (Stand: 21. März 2015)

wertungsbasis von den jeweiligen Autor*innen mit welcher Zielsetzung zugrunde gelegt wurde. Dadurch erklärt sich meines Erachtens die große Diskrepanz zwischen den jeweiligen Aussagen, von denen nachfolgend drei exemplarisch vorgestellt werden sollen.

MIDDENDORF und SALAMON⁵⁹ weisen als Ergebnis ihrer 15. Coaching-Umfrage aus dem Jahr 2017 – ähnlich wie andere Autor*innen für das Arbeitsfeld Supervision⁶⁰ – auf unerwünschte Regulierungsrisiken des Coaching-Marktes hin (z. B. eine Verpflichtung zur regelmäßigen Absolvierung von ergänzenden Fortbildungen, das turnusmäßige Durchlaufen von Zertifizierungsverfahren oder die Verpflichtung zur eigenen Supervisionsteilnahme), die womöglich mit einer stärker evaluationsbasierten, gesetzlich geregelten Coaching-Grundlage verbunden wären, obgleich sie darin ebenfalls die Chance im Sinne von Schutz vor unqualifizierten Scharlatanen sehen: *„Durch die stark verbreitete und oft bizarre Verwendung des ungeschützten Begriffs Coaching oder auch Coach wird immer wieder diskutiert, ob man durch eine stärkere Regulierung das Coaching und damit auch die Coaching-Kunden besser vor Scharlatanen schützen kann. Dass eine stärkere Regulierung Vor- und Nachteile mit sich bringen kann, hat man in anderen Bereichen der Beratung (Psychotherapie, Mediation) bereits erleben können. Dennoch sprechen sich fast die Hälfte der Befragten für eine stärkere Regulierung aus. Knapp ein Viertel ist sich in dieser Frage unsicher und das restliche Viertel lehnt eine stärkere Regulierung ab. Interessant ist allerdings, wer eine Regulierung befürwortet und wer diese ablehnt. Die Coachs, die die Regulierung ablehnen, zeichnen sich in der Regel durch deutlich überdurchschnittliche Stundensätze aus. [...] Die Befürworter dagegen sind häufiger noch nicht so lange im Markt aktiv und erzielen eher durchschnittliche Honorare. Hier könnte die Hoffnung bestehen, dass durch eine stärkere Regulierung die Konkurrenten vom Markt verdrängt werden, die eben nicht über eine umfangreiche Coach-Ausbildung und eine entsprechende Qualifizierung verfügen.“* Befragt wurden dazu laut Aussage der beiden Autoren 546 Coachs.

In gleicher Umfrage wurden für den Coaching-Markt folgende Ergebnisse ermittelt: der Durchschnittshonorarsatz für ein 60-minütiges Business-Coaching lag demnach im Gesamtschnitt bei 168 Euro, davon bei privater Bezahlung bei 125 Euro und bei Kostenübernahme durch ein Unternehmen bei 184 Euro. In der Folgebefragung der gleichen Autoren 2017/2018, an der 488 Coachs und 24 Organisationsvertreter*innen teilnahmen, wurden

59 Middendorf, Jörg / Salamon, Lutz (2017)

ähnliche Werte für durchschnittliche Honorare ermittelt. Die Bewertung dieser Entwicklung spiegelt sich in der gewählten Überschrift der Ergebnispräsentation: „*Der Markt stagniert.*“

Darüber hinaus wurden in der aktuelleren Umfrage die ermittelten Werte geschlechtsspezifisch unterteilt abgefragt. Danach bestehen deutlich Unterschiede im durchschnittlichen Honorarstundensatz bei männlichen (176,10 Euro gesamt / unternehmensfinanziert 193,25 Euro / privatfinanziert 132,80 Euro) und weiblichen (156,60 Euro gesamt / unternehmensfinanziert 176,68 Euro / privatfinanziert 123,25 Euro) Coachs.

Das Durchschnittsalter von Coaches liegt laut Studie 2017 bei Männern bei 54,4 Jahre, bei Frauen bei 51,7 Jahren. Die Mehrheit der Coaches gibt an, dass die Coaching-Tätigkeit ein Nebenschauplatz ihres beruflichen Wirkens darstellt, im Schnitt liegt der Tätigkeitsumfang bei circa 30 Prozent der Gesamtberufstätigkeit der befragten Personen. Als häufigste Auftrags Themen gaben die befragten Coaches 2017 folgende Schwerpunkte an:

- a) Die Übernahme von neuen Aufgaben / Führungsrelevante Themen / Funktionen / Positionen
- b) Selbstreflektorische Themen / Selbstbild-Fremdbild-Abgleich
- c) Die Entwicklung von Führungskompetenzen

Die Frage danach, wie die Coaching-Aufträge in der Regel zustande gekommen sind, zeigt die Bedeutung von Empfehlungsprozessen und langjähriger, umfangreicher Berufserfahrung: Die meisten Coaches gaben an, dass jeweils die Empfehlung seitens einer bekannten Person (396 Befragte) oder aber die Empfehlung durch den Vorgesetzten bzw. die Personalabteilung (244 Befragte) ausschlaggebend für die Coaching-Beauftragung war. 328 Befragte gaben darüber hinaus ihre bisherige Berufserfahrung als Coach an. Eine anscheinend völlig untergeordnete Rolle spielte laut der Umfrage dabei die Frage einer Zertifizierung als Coach durch ein Berufs- oder Fachverband (lediglich 81 Befragte hielten diesen Punkt für relevant) sowie die Verbandsmitgliedschaft in einem solchen Verband (60 Befragte benannten diesen Aspekt als bedeutsames Beauftragungs-Kriterium).

LINDART bestätigt mit Bezugnahme auf Forschungsergebnisse der Universität Marburg dem Arbeitsfeld Coaching ebenfalls eine hohe Erfolgsprognose: „*Eine an der Universität*

Marburg im Jahr 2011 durchgeführte Untersuchung zeichnet ein prosperierendes Bild des Coachingmarktes, geprägt von einer kontinuierlich steigenden Nachfrage und hohen Akzeptanz. Demnach halten 96 Prozent der befragten Kunden – vornehmlich Wirtschaftsunternehmen – Coaching für eine nachhaltige Interventionsmaßnahme. Weitere Indikatoren sind steigende Auftragszahlen und Stundensätze“⁶¹.

KÜHL zeichnet eine gänzlich andere, geradezu beklemmende Marktsituation auf. Seiner Einschätzung nach gleicht die aktuelle Marktlage eher einem „Kettenbriefsystem“, bei dem Angebot und Nachfrage zunehmend auseinanderklaffen: *„Auffällig ist ein großes und immer weiter wachsendes Angebot an Coaches auf dem Markt. Dieses Angebot wird zurzeit von der Nachfrage kaum absorbiert. Wie kommt es zur Entkoppelung von Angebot und Nachfrage? [...] Die Entwicklungen bei Psychodrama, Mediation, Gruppendynamik, NLP oder eben auch Coaching zeigen, dass die Vorreiter eines Beratungsumsatzes einen erheblichen Teil ihres Umsatzes mit der Ausbildung zukünftiger Berater – und nicht mit der Beratung von Klienten generieren. [...] Diese Entkoppelung von Angebot und Nachfrage wird häufig erst spät thematisiert, weil Beratungstätigkeiten ‚investitionsarm‘ sind. Man kann als Coach auch nur mit wenigen Aufträgen überleben. Der Übergang zwischen Hartz IV und Selbständigkeit ist fließend. Manchmal mag ein Coach selbst gar nicht sagen können, ob er noch am Markt aktiv ist oder nicht. Es spricht einiges dafür, dass viele Coaches sich gar nicht in diesem Graubereich zwischen ‚Selbständigkeit‘ und ‚Arbeitslosigkeit‘ oder ‚Selbständigkeit als Coach‘ und ‚anderer Arbeitstätigkeit‘ befinden“⁶².*

Wer aber von den oben zitierten Autoren hat Recht? MIDDENDORF, SALAMON und LINDART kommen selbst aus dem Arbeitsfeld Coaching, die Studie von KÜHL wurde 2005 von der DGSV (damals noch ohne die Begrifflichkeit Coaching im Titel führend, sondern nur „Deutsche Gesellschaft für Supervision“) beauftragt. Wem darf man auf welcher Grundlage mehr trauen? Begeben sich zukünftige Ausbildungskandidat*innen in ein stetig brotloser werdendes „Kettenbrief-System“, bei dem die Letzten immer häufiger und schneller von den Hunden gebissen werden? Oder wartet auf zukünftige Absolvent*innen ein prosperierendes bedeutungsvolles Aufgabengebiet? Geht man von der Position aus, dass Coaching und Supervision synonyme Begriffe sind, ist die Fragestellung natürlich ebenso auf das Arbeitsfeld der Supervision hin zu erweitern. Zugleich wäre zu überprüfen,

61 Lindart, Marc (2016, S. 17)

ob eine Synonymsetzung beider Begriffe positive oder negative Auswirkungen auf das Marktgeschehen selbst hat, und wenn, in welcher Form.

3.7 Empirischer Forschungsstand

Die bisherige wissenschaftlich begründete empirische Datenlage im Arbeitsfeld Coaching bewegt sich auf dünnem Eis. LINDLAR kommt in seiner Promotionsschrift nicht umsonst zu folgendem Ergebnis: *„Eine tragfähige empirische Grundlage, wie sie im Kontext der Qualitätsentwicklung sowohl von Beratung im Allgemeinen [...] als auch von Coaching im Speziellen [...] vermehrt gefordert wird, ist nicht gegeben.“*⁶³

Diese Einschätzung wiederholt LINDLAR erneut in seinem späteren Fachbeitrag im Coaching-Magazin, in dem er in wohlwollender Form die empirische Ausgangssituation skizziert: *„Allerdings ist die empirische Grundlage zur Wirksamkeit und den Wirkfaktoren von Coaching noch ausbaufähig. Es gibt zwar mittlerweile mehrere Studien, die sich dieser Thematik widmen, verglichen mit der Forschung im Bereich der Psychotherapie auf diesem Gebiet existiert hier jedoch noch großer Nachholbedarf.“*⁶⁴

BELARDI greift ohne qualitative Unterscheidung und differenziertere Forschungsanalysen pauschal und allgemein mit Verweis auf SCHREYÖGG und SCHMIDT-LELLEK auf Coaching-Publikationstitel des Marktes zurück und leitet daraus erstaunlich schnell einen Wirkerfolg von Coaching ab: *„Über Coaching sind zwischen 1980 und 2014 weltweit etwa 8000 Publikationstitel erschienen [...]. Die bislang vorliegenden Metaanalysen kommen zu dem Ergebnis, das ‚Coaching wirkt‘.“*⁶⁵ Wie und wodurch sich dieser Wirkungserfolg niederschlägt, bleibt dabei offen.

Im Handbuch von RAUEN findet sich dagegen eine Studie zur *„Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching“*⁶⁶ von Mäthner, Jansen und Bachmann. Innerhalb der Einleitung

62 Kühl, Stefan (2005, S. 20)

63 Lindart, Marc (2016, S. 20)

64 Lindart, Marc (2017)

65 Belardi, Nando (2018, Kapitel VIII, 3.)

66 Mäthner, Eveline, Jansen, Anne, Bachmann, Thomas, in: Rauen, Christopher (2005, S. 55 - 75)

mahnen auch sie die fehlende Evaluationsbasis des Arbeitsfeldes an: *„Der wachsenden Verbreitung und der steigenden Akzeptanz von Coaching stehen jedoch nur eine geringe Anzahl an Evaluationsstudien gegenüber, die im Sinne einer systematischen Qualitätssicherung die Wirkungen untersuchen, die durch dieses Instrument der Führungskräfteentwicklung erzielt werden. Der empirische Wirksamkeitsnachweis steht größtenteils noch aus.“*

Dem wollen die Autor*innen mit einer eigenen Studie entgegenwirken, die im Verlauf des Handbuch-Beitrags näher vorgestellt wird. Hierfür wurde ein Forschungsdesign gewählt, bei dem einmalig nach Abschluss des Coaching-Prozesses 155 schriftliche Fragebögen an Coachs verschickt worden sind, die aus den Datenbanken Rauens, dem Anbieterverzeichnis der Wirtschaftspsychologen, der Interessensgemeinschaft Coaching sowie der International Coach Federation generiert wurden. Dabei kam dem Coach die Aufgabe zu, selbst zwei seiner ehemaligen Klient*innen auszuwählen, die bereit waren, einen Fragebogen aus ihrer Sicht zu beantworten. Von 155 Fragebögen-Anfragen sendeten 57 % der Coachs die Unterlagen zurück. Die Rücklaufquote der Klient*innen-Fragebögen konnte nur unter der Einschränkung erfolgen, dass nicht wirklich bekannt war, wie viele Fragebögen seitens der Coachs tatsächlich an ihre Kund*innen weitergeleitet wurden. Von zugrunde gelegten 310 Fragebögen betrug die Rücklaufquote 24 %. Laut Ergebnis dieser Befragung verfügen nahezu alle Coachs (97 %) über ein abgeschlossenes Hochschulstudium oder haben zumindest über einen gewissen Zeitraum ein Studium absolviert. Fast die Hälfte der Befragten Coachs haben angegeben, ein Psychologiestudium im Haupt- oder Nebenfach zu absolvieren. Die durchschnittliche Dauer von Coaching-Prozessen betrug im Durchschnitt 13 Sitzungen mit einem Zeitrahmen zwischen 1,5 und 4,2 Stunden, die Anzahl lag im Schnitt innerhalb der letzten 6 Monate je Coach bei 11 Klient*innen, wobei in den Ausführungen offenbleibt, ob es sich bei dieser Zahl um einzeln gezählte Personen z. B. im Rahmen von Team-Coaching handelte oder aber tatsächlich 11 unterschiedliche Aufträge damit verbunden waren. Fazit der Studie: *„Insgesamt weisen die Daten darauf hin, dass Coaching eine sehr wirksame Intervention darstellt, die zu vielfältigen Wirkungen führt.“*⁶⁷

Allerdings wirft das Forschungsdesign wesentliche Fragen auf: Welcher Coach würde Klient*innen für eine Befragung auswählen, bei denen Coaching-Prozesse nicht erfolgreich

67 ebd. S. 70

verlaufen sind? Wie ehrlich sind Rückmeldungen von Klient*innen, wenn sie die Fragebögen von ihrem Coach selbst zugeschickt bekommen? Oder fühlen sie sich womöglich im Sinne eines durchaus üblichen Empfehlungsmarketings verpflichtet, keine Negativaussagen zu tätigen? Und wie sähen die längerfristigen Ergebnisse einer späteren Befragung (zum Beispiel nach ein oder zwei Jahren) aus? Immerhin: dieses Forschungsprojekt zählt zu den wenigen Evaluationen, bei denen einigen Kunden selbst die Möglichkeit eröffnet wird, eine persönliche Rückmeldung zu Ihren Erfahrungen zu geben.

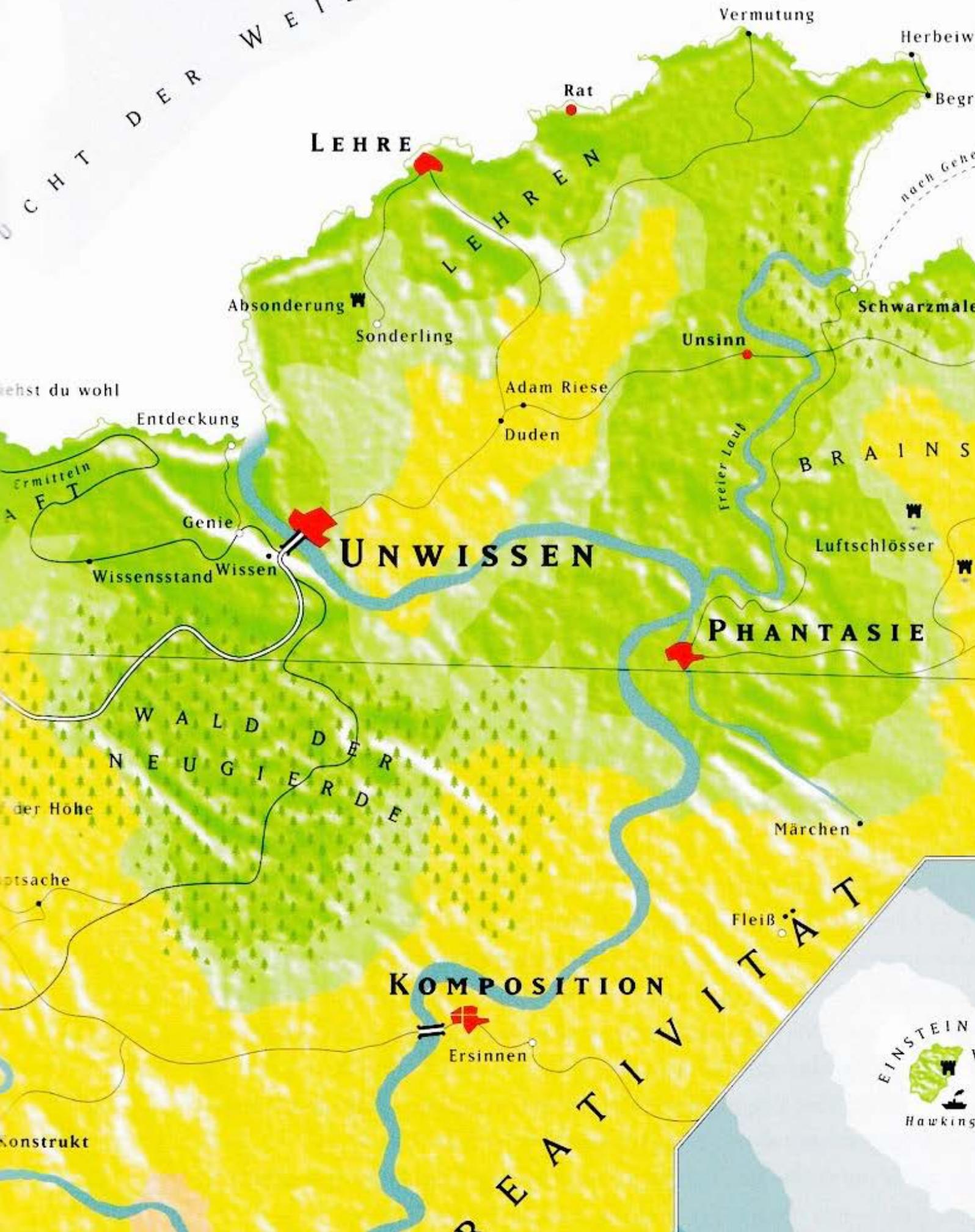
Dies ist alles andere als selbstverständlich, erst recht, wenn man dazu noch die Bewertungsanliegen von Coaching beauftragenden Organisationen in die Waagschale wirft. Darf man der 16. Coaching-Umfrage Glauben schenken, erfolgt hier eher im Ausnahmefall eine Rückkoppelung. MIDDENDORF und SALAMON kommen dort zu folgender Erkenntnis: *„Für die Organisation sollte sich Coaching als maßgeschneiderte Form der Personalentwicklung natürlich auch auf der Organisationsebene bezahlt machen. Daher wäre es wichtig, Daten auch auf dieser Ebene zu erheben. Dies geschieht aber eher nicht. Wenn überhaupt, werden Daten zu Kundenzufriedenheit, Engagement, Servicequalität, Krankheitsquote, Fluktuation, Kostenreduktion, Umsatz oder Rendite nur anlassbezogen oder in Ausnahmefällen erhoben, aber eben nicht standardmäßig. Damit vergeben sowohl Coachs wie auch die beauftragenden Organisationen die Chance, messbare Effekte, die wichtig sind für den Organisationserfolg, zu erheben und zu bewerten. Fragt man an diesem Punkt genauer nach und möchte wissen, ob überhaupt ein messbarer Return on Investment (ROI) erhoben oder errechnet wird, so antworten nur 9 Prozent der Coachs und 24 Prozent der Organisationsvertreter mit ‚Ja‘. Fragt man noch genauer nach, wie der ROI berechnet wurde, so kommen leider keinerlei konkrete Angaben zur ROI-Erhebung – weder von den Organisationen noch von den Coachs. [...] Es wird sich also die Mühe gemacht, am Anfang des Coachings ‚smarte‘ Ziele zu vereinbaren, ohne dass sich am Ende des Coachings die Mühe gemacht wird, den erzeugten wirtschaftlichen Effekt für den Auftraggeber zu ermitteln. Mehr noch: Vielfach scheinen die Auftraggeber gar kein Interesse an dem Ergebnis der Coachings zu zeigen...“*⁶⁸

Immer wieder führen Coaching-Anbieter*innen ins Feld, dass Coaching ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung darstellt. Wenn dies tatsächlich so sein sollte, drängt

68 Middendorf, Jörg, Salamon, Lutz (05_2018, S. 35 / 36)

sich die Frage auf, wie diese Umfrage-Ergebnisse, an der sich immerhin 488 Coachs und 24 Organisationsvertreter*innen beteiligt haben, zu erklären sind.

UCHT DER WEISHEIT



LEHRE

LEHREN

UNWISSEN

PHANTASIE

KOMPOSITION

Ersinnen



Genie

Adam Riese

Duden

Unsinn

Rat

Absonderung

Sonderling

Entdeckung

Wissensstand

Wissen

Märchen

Fleiß

EINSTEIN

Hawkins

Herbeiw

Beg

nach Gehe

Schwarzma

BRAINS

Luftschlö

ehst du wohl

Ermitteln

AFT

der Höhe

tsache

konstrukt

4 Grenzansprüche aus Supervisions-Sicht

4.1 Supervisions-Definitionen

Der deutsche Duden definiert zwei Bereiche von Supervision aus folgenden Arbeitskontexten: „1. (in einem Betrieb, einer Organisation o. Ä.) zur Klärung von Konflikten, Problemen innerhalb eines Teams, einer Abteilung o. Ä. und zur Erhöhung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit eingesetzte Methode 2. (in der psychoanalytischen Praxis) Beratung und Beaufsichtigung von Psychotherapeuten.“⁶⁹

Laut der bereits in Kapitel 3 zitierten Studie der Donau-Universität Krems⁷⁰ existiert - ähnlich wie im Arbeitsfeld Coaching - für das Beratungsformat Supervision keine einheitlich gültige Definition. Nach Aussage der Verfasser*innen stößt man allein im deutschsprachigen Raum auf Supervisionsauffassungen, die vielfältige Zielsetzungen, Auftraggeber*innen, Zielgruppen, Settings und Arbeitsweisen umfassen, wie z. B. Ausbildungssupervisionen für bestimmte Berufsgruppen, berufsbegleitende Supervisionen für verschiedene Professionen in multi- und monopersonellen Rahmen, Einzel- und Gruppensupervisionen, Coaching, Organisationssupervisionen bzw. für Teile von Organisationen oder Balint-Arbeit. Ausgehend vom Ursprungsbegriff selbst weisen die Autor*innen zugleich auf einen engen Zusammenhang von Supervision mit „Macht-, Führungs- und Kontrollaspekten“ hin: „Supervidere [...] bedeutet [...] sich der Überwachung widmen, auf etwas sehen, beobachten, inspizieren, nach dem Rechten sehen, kontrollieren, beaufsichtigen, führen, untersuchen. Im klassischen Latein fehlt der Begriff ‚supervisor‘. Für ihn steht ‚inspector‘. Der spätlateinische Begriff supervidere wird dem inspiciere parallelisiert, genauso wie der Begriff supervisor dem Begriff inspector bzw. supervisio/inspectio gleichgeordnet ist.“⁷¹

LOER⁷² unterscheidet in seinem Thesenpapier anlässlich seines von der DGSV beauftragten Vortrags im Rahmen der Mitgliederversammlung der DGSV im September 2018 in Kassel Supervision zwischen einer *theoriegeleiteten* und einer *berufspraktisch* definierten Varian-

69 Vgl. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Supervision>

70 Petzold, Hilarion G., Schigl, Brigitte, Fischer, Martin, Höfner, Claudia (2003, S. 169)

71 Petzold, Hilarion G., Schigl, Brigitte, Fischer, Martin, Höfner, Claudia (2003, S. 97)

72 Loer, Thomas (vgl. Thesenpapier vom 26.09.2018)

te von Supervision: „*Supervision ist eine professionalisierungsbedürftige Tätigkeit, in der ein von einer Beratungspraxis angefragter Supervisor mit diesem Berater als seinem Klienten in einem Wirkbündnis in stellvertretender Deutung und stellvertretender Bearbeitung von Beratungskrisen Lösungen erarbeitet und so dem Berater dazu verhilft, Beratungskrisen zu bewältigen und in die Beratungspraxis zurückzukehren. [...] Es lässt sich ein (professionalisierungs-) theoretisch explizierbarer Begriff von Supervision von einem berufspraktischen Verständnis von Supervision unterscheiden.*“

Damit geht er einerseits von einem *theoriegeleiteten* Supervisions-Professionsverständnis aus, welches sich ausschließlich an Zielgruppen richtet, die in irgendeiner Form in einem Beratungstätigkeitsfeld stehen. Unter Professionalisierungsbedürftigkeit versteht er dabei in Anlehnung an OEVERMANN.⁷³ „*„eine expertenhafte Dienstleistung stellvertreter‘ Krisenbearbeitung in den Funktionsbereichen der Herstellung und Aufrechterhaltung einer somato-psycho-sozialen Integrität von Lebenspraxis, der Aufrechterhaltung und Herstellung von Gerechtigkeit und der Gewährleistung einer methodisierten Geltungsüberprüfung bezüglich gesellschaftlichen Wissens.*“ (Hinweis d. Verfassers: nichtunterstrichener Zitatbeitrag:

Oevermann, unterstrichen: Loer)

Ein andererseits *berufspraktisches* Verständnis von Supervision folgt LOERS Auffassung nach dagegen einer Logik, die sich aus berufspraktischen Kriterien heraus entwickelt und sich deshalb daraus keine allgemeingültigen Handlungsanleitungen ableiten lassen. Entsprechend sein Fazit: „*die Praxis ist grundsätzlich autonom.*“ Diese Praxis entzieht sich damit eindeutigen Definitionsbemühungen, will heißen: vieles ist ohne weitere theoretische Begründung möglich. Eine Synonymität zwischen Supervision und Coaching bestätigt er jedoch nicht. Zugleich veröffentlicht die DGSv diesen von ihr beauftragten Fachbeitrag auf ihrer Homepage unter der Rubrik „*Wissenschaft*“.

Ausgehend von der etymologischen Bedeutung des lateinischen Begriffs Supervision selbst (super = über, von oben, darüber / visi = das Sehen, der Anblick) und der hieraus abgeleiteten Bedeutung (Supervision = Überblick, Übersicht / Kontrolle), greift PÜHL in seinen „*Definitionsversuchen*“ (so auch die Überschrift seines Unterkapitels) zunächst auf die Positionen der DGSv, BELARDIS und RAPPE-GIESECKE zurück, bevor er seine eigene Definition anfügt, welche den pädagogischen Aspekt von Supervision besonders herausstellt: „*Supervision ist eine Form der berufsbezogenen Beratung, entstanden im Zuge der*

*Differenzierung von Berufsfeldern und der Standardisierung von Berufsvollzügen. Ziel ist in jedem Falle die Kompetenzerweiterung bzw. der -erwerb des Supervisanden bzw. des Supervisandensystems (z.B. Team, Institution). Supervision steht somit eindeutig in einer pädagogischen Tradition, da es um Lernen geht.“*⁷⁴ Im weiteren Verlauf unterscheidet er dabei im Wesentlichen zwischen „Ausbildungssupervision“ und „berufsbezogener Supervision“.

Die DGSv⁷⁵ definiert Supervision in ihren aktuellen Ethischen Leitlinien jenseits von solchen Macht-, Führungs- und Kontrollaspekten. Der Definitionsfokus ist stattdessen auf emanzipatorisch, bindungsstärkende, perspektiverweiternde und entwicklungsfördernde Aspekte hin ausgerichtet: *„[...] Beratungsverfahren, das sich auf Abläufe und Fragen bei der beruflichen Arbeit bezieht, auf Probleme der darin involvierten Menschen und auf ihre Beziehungen. Sie dient gleichermaßen der Emanzipation als auch der Bindung, der Ermöglichung neuer Sichtweisen und der persönlich-professionellen Weiterentwicklung von Einzelnen, Gruppen, Teams und Organisationen. [...] Trotz der Vielfältigkeit und Komplexität der Aspekte ist Supervision eine Form der Beratung neben anderen – ergänzenden und/oder konkurrierenden – Verfahren. So werden Grenzen u.a. zu psychotherapeutischen Prozessen, zur Organisationsentwicklung, Unternehmensberatung, Mediation, Moderation, Unterricht und Selbsterfahrung gewahrt, auch wenn Kolleginnen und Kollegen über Mehrfachqualifikationen verfügen.“* Nicht weiter ausgeführt ist allerdings, wie und wo eine solche fachliche Grenzziehung genau verlaufen soll, wodurch konkret der Unterschied begründet ist und wie diese sichergestellt wird – abgesehen von einer bloßen Selbstverpflichtung ihrer Mitglieder. Wenn man sich zugleich vergegenwärtigt, wie breit sich die tatsächliche Marktwirklichkeit gestaltet, verbleibt damit eine solche Abgrenzungsaussage über weite Strecken hin in einer Grauzone. Unter ihrem aktuellen Homepage-Link „Die DGSv > Supervision / Coaching > Konzept“⁷⁶ formuliert die DGSv darüber hinaus folgende Aussagen, die eine Gleichsetzung von Supervision und Coaching in der Arbeitspraxis definiert, ohne dass dies auf Basis wissenschaftlicher Kriterien näher begründet wird:

73 Oevermann, Ulrich (1996)

74 Pühl, Harald (2017)

75 Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (22.09.2019, S. 1-2)

76 Vgl. <https://www.DGSv.de/DGSv/supervision/konzept/> (12/2018)

„Mitglieder der DGSv analysieren mit ihren Kundinnen und Kunden das Zusammenspiel von Organisation, Person, Rolle und den Anspruchsgruppen (Kundinnen, Klienten, Mitarbeitende). Sie haben die Rahmenbedingungen und das Umfeld im Blick, stellen sich dieser Komplexität und machen sie in der erforderlichen Tiefe der Reflexion zugänglich. Diese Beratungskompetenz, das Kernkonzept der Supervision, wird in verschiedenen Feldern der Arbeitswelt sowohl unter dem Namen ‚Supervision‘ wie auch als ‚Coaching‘ nachgefragt. Die DGSv trägt aus diesem Grund beide Namen im Titel.“

Unter dem Stichpunkt *„Basiswissen“* formuliert die DGSv ergänzend dazu: *„Supervision und Coaching sind wissenschaftlich fundierte, praxisorientierte und ethisch gebundene Konzepte für personen- und organisationsbezogene Beratung in der Arbeitswelt. Sie sind wirksame Beratungsformen in Situationen hoher Komplexität, Differenziertheit und dynamischer Veränderungen. Wir verwenden die Begriffe Supervision und Coaching synonym.“*⁷⁷

Eine dezidierte Abgrenzung erfolgt seitens der DGSv an dieser Stelle nur gegenüber sonstigen *„Fachberatungen und Angeboten der Lebenshilfe“*. Aus dem DGSV-Geschäftsbericht 2016/2017 allerdings kann indirekt herausinterpretiert werden, dass Coaching nicht per se adäquate Qualitätsstandards erfüllt wie Supervision, sondern nur in Verbindung mit einer DGSv-qualifikationsakzeptierten Anbindung: *„Supervision mit ihren vielfältigen fundierten Konzeptionen ist und bleibt leitend für unser Beratungsangebot. Coaching gehört selbstverständlich zum Leistungsangebot unserer Mitglieder. Die wachsenden Coachingbedarfe der Arbeitswelt fallen in unsere Kompetenz und Zuständigkeit. Unser Coaching hat Supervisionsqualität.“*⁷⁸

Und im Folgejahr 2018⁷⁹ heißt es im strategischen Fundament *„Supervision ist unser Kernkonzept.“* In diesem Sinne ist DGSV-Postkarten-Kampagne zu sehen, die mit der Aufschrift *„Mein Coach ist Supervisor“* wirbt. Würde eine tatsächliche Synonymität bestehen, müsste umgekehrt eine Formulierung wie *„Mein Supervisor ist Coach.“* gleichwertig sein.

Im Rahmen des *„Offenen Forums: Fachdiskurs“* vom 13.-14.09.2013 in Köln wurde intensiv die Frage *„Coaching oder Supervision – ein Unterschied, der einen Unterschied*

⁷⁷ Vgl. <https://www.DGSv.de/services/praktische-hinweise/basiswissen/>

⁷⁸ Vgl. DGSV-Geschäftsbericht 2016/2017, S. 4

⁷⁹ Vgl. DGSV-Geschäftsbericht 2017/2018, S. 3

macht?“ von den dort anwesenden Teilnehmer*innen diskutiert. In der hiernach von der DGSv publizierten Expert*innen-Gesprächs-Dokumentation „5 x 10 Fragen an ...“⁸⁰ finden sich vorwiegend Positionen, die eine Gleichsetzung der Begriffe Supervision und Coaching befürworten. Bemerkenswert sind in diesem Zusammenhang die dafür jeweils ins Feld geführten Argumente. MONIKA KLINKHAMMER⁸¹ beruft sich auf eine interne Mitgliederbefragung, nach der die Mehrheit der DGSv-Mitglieder in der Praxis sowohl Supervision als auch Coaching anbieten. KNOPF⁸² stellt dazu fest, dass eine „erste Bestandsaufnahme zeigt, dass die Diskussion zu dieser Thematik nicht von ‚der Theorie‘ vorangetrieben wird, sondern vom ‚Markt‘“⁸³. Wohl sieht er dennoch die Notwendigkeit weiterer Klärung gegeben: „Die Debatte ist auf einer neuen Ebene von Integration und Differenzierung zu führen.“ formuliert er an gleicher Stelle.

Bei der Frage danach, warum „Coaching ‚auf dem Markt‘ so attraktiv“ ist, zeigt sich jedoch, dass ein Perspektivwechsel hin zur Kund*innenseite die vorausgesetzte Synonymität ins Schwanken bringt, dort formuliert KLINKHAMMER „Coaching lockt, ist modern und ‚in‘. Mit Coaching wird intuitiv etwas Positives assoziiert: Erfolg, Leistungssteigerung, Effizienz oder Selbstmanagementkompetenz. Wer Coaching nachfragt, verbindet damit, karriereambitioniert zu sein, aufsteigen zu wollen, sich Ziele zu setzen und zu erreichen, dynamisch, aktiv oder gestaltend zu sein.“⁸⁴ Im Verlauf des Interviews wird darüber hinaus erneut deutlich, dass die Kund*innenseite ggf. die Selbstverständlichkeit einer Begriffs-Synonymität von Supervision und Coaching nicht selbstverständlich teilt: „In der öffentlichen Verwaltung werde ich als Coach angefragt, Coaching wird auch hier zunehmend über die Personalentwicklung verortet. Im sozialen Bereich werde ich eher als Supervisorin angefragt, Supervision ist hier beheimatet, und die Bezeichnung ‚nur‘ als Coach führt zu Irritationen.“⁸⁵

In ähnliche Richtung führt in gleicher Publikation die Einschätzung WOLFGANG KNOPFS: „Ich fühle mich einer Definition verbunden, die Coaching vorwiegend als Beratung von

80 Vgl. Journal Supervision (4/2013)

81 Klinkhammer, Monika, (Ebd. S. 9, Pkt. 01)

82 Knopf, Wolfgang (ebd. 2013, S.4, Pkt. 01)

83 Ebd. S. 14, Pkt. 01

84 Ebd. S. 9, Pkt. 04

85 Ebd. S. 10. Pkt. 06

Personen mit Führungsaufgaben versteht. Es geht also primär um die Reflexion der und um Skills für die Führungstätigkeiten.“⁸⁶

Der deutsche Duden definiert Synonymität als „*inhaltliche Übereinstimmung von verschiedenen Wörtern oder Konstruktionen in derselben Sprache*“⁸⁷. Die Frage, die sich damit stellt, ist: reicht es für die Festlegung einer begrifflichen Synonymität, wenn eine Seite – in diesem Falle die Anbieter*innenseite - diese einfordert, aber dies von Kund*innenseite bzw. Auftraggeber*innenseite ggf. anders wahrgenommen wird? Verbirgt sich hinter diesen Aussagen ausschließlich ein marketingtechnischer „Verpackungs-Hintergrund“ und brauchen Supervisions-Kund*innen tatsächlich das Gleiche, wie Coaching-Kund*innen? Oder bestehen doch Unterschiede, die – gemäß der bestehenden Marktlage – durch eine Schein-Synonymität überdeckt werden sollen? Auf welcher tragfähigen Grundlage können solche Fragen fachlich seriös beantwortet werden? Die von KLINKHAMMER und KNOPF beschriebenen Einschätzungen zeigen eine hohe Kompatibilität mit den von RAUEN im Kontext der Coaching-Abgrenzung dargestellten Positionen.

In einem Beitrag der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit / Fritz-Perls-Institut (FPI) findet sich in einer Internet-Zeitschrift unter dem Titel „*Mythos Supervision? Zur Notwendigkeit von ‚konzeptkritischen‘ Untersuchungen im Hell- und Dunkelfeld zu Wirkungen, Nebenwirkungen, Risiken und Rechtsverletzungen in der supervisorischen Praxis*“⁸⁸ gleich zu Beginn eine breit aufgestellte Definition, die einer Integrativen Auffassung des Arbeitsfeldes Supervision Rechnung trägt. Diese benennt neben grundsätzlichen Zielsetzungen und möglichen Zielgruppen von Supervision ebenso Rahmenkriterien, wissenschaftliche Ansprüche, professionelle wie auch ethische Haltungsaspekte sowie fachliche und strukturelle Anforderungen auf Anbieter*innenseite, die allesamt bedeutsam und sinnvoll erscheinen – auch, wenn die Supervisionswirklichkeit des Marktes selten diesem Definitionsanspruch gerecht wird: »*Supervision ist eine Innovationsdisziplin par excellence, sie fördert neue Entwicklung, transportiert neue Erkenntnisse und verhindert Erstarrung. Sie muss als Disziplin, Praxeologie und Feld deshalb selbst in beständigen kokreativen Reflexionen/Metareflexionen, Diskursen und Innovationsbewegung sein. Sie ist eine moderne Methode psychosozialer Intervention, die in Form von Kontextanalysen, As-*

86 Ebd. S. 15, Pkt. 02

87 Vgl. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Synonymie>

88 Leitner, Anton, Petzold, Hilarion, Orth, Susanne, Sieper, Johanna, Telsemeyer (10 / 2004)

sessments, supervisorischer Diagnostik einerseits und durch Beratung, Weiterbildung, Initiierung und Begleitung von Projekten und Maßnahmen der Strukturverbesserung andererseits zum Aufbau, zur Sicherung und Entwicklung bzw. Optimierung der Qualität professionellen Handelns von Mitarbeitern, Teams, Staffs sowie zur Steigerung der Effizienz von Organisationen und Institutionen in vielfältigen beruflichen Feldern beitragen kann. Sie erfolgt im „informed consent“ mit den Klienten um „client welfare“ und „client security“ auf der Grundlage von evidenzbasierter „best practice“ zu gewährleisten. Weil die „client dignity“ es verlangt, muss Supervision eine engagierte, eine „eingreifende Disziplin“ für „Menschenarbeiter“ und ihre Klientinnen sein«

4.2 Historische Entwicklung des Arbeitsfeldes Supervision

Die Supervisions-Studie der Donau-Universität skizziert die historischen Anfänge des Arbeitsfeldes Supervision ausgehend von den im Jahr 1601 eingesetzten „Kontrolleuren, Aufsehern, Inspektoren im Bereich der Feudal- und Pastormacht, etwa der Disziplinar-macht in den Armen- und Arbeitshäusern, supervisors, die die ‚poor laws‘, die Armengesetze der Elisabeth I. installierten.“⁸⁹

Im weiteren Entwicklungsverlauf werden dieser Studie zufolge mit Hinweis auf BELARDIS⁹⁰ Ausführungen im 19. Jahrhundert in den USA und Großbritannien Supervisor*innen zur Unterstützung und Kontrolle von Hilfskräften und Aufsehern in Aufgabenfeldern der Sozialarbeit eingesetzt. Ohne den eigentlichen Begriff Supervision zu verwenden, werden im 20. Jahrhundert in den 20er Jahren mit den Anfängen der Psychoanalyse Vorläuferformen von Supervision im Sinne von kontrollanalytischen Prozessen installiert. Durch die in den 30er Jahren und bedingt durch den Nationalsozialismus einsetzende Emigrationsbewegungen von europäischen Psychoanalytikern in Richtung USA, erfolgte hierdurch - nach Darstellung BELARDIS – teilweise eine zunehmende Psychologisierung von Supervision. Andere Parallelentwicklungsprozesse sollen dazu beigetragen haben, dass in den USA inzwischen drei Formen von Supervision anzutreffen sind: „administrative,

⁸⁹ Petzold, Hilarion G., Schigl, Brigitte, Fischer, Martin, Höfner, Claudia (2003, S. 97)

⁹⁰ Belardi, Nando (1992)

educational und supportive Supervision.“⁹¹ Zugleich weisen die Autor*innen auf den fehlenden breiteren Forschungskontext dieser geschichtlichen Darstellung hin und sehen daher hinsichtlich verlässlicher Angaben zusätzlichen Forschungsbedarf zur historischen Supervisions-Entwicklung. Klärungsbedarf besteht darüber hinaus bei den nachfolgenden Entwicklungsprozessen: *„Im Anschluss an den Nationalsozialismus wird versucht, die Entwicklung der Supervision im deutschsprachigen Raum in eine Pionierphase (bis ca. 1960), eine Expansionsphase (ca. 1970), eine Konsolidierungsphase (80er Jahre des 20. Jahrhunderts) und eine Professionalisierungsphase (90er Jahre) einzuleiten [...]. Die Bewertungsparameter bleiben jedoch unklar.“*

BOKISCH⁹² skizziert die Supervisionshistorie in Anlehnung an KADUSHIN⁹³ in einem vierstufigen Entwicklungsprozess. Dieser untergliedert sich in eine Anfangsphase (1860 – 1920), welche von einem Supervisionsverständnis geprägt ist, die Supervision als „Erziehungs- und Kontrollinstrument“ versteht. Danach folgt ab 1920 bis etwa 1960 die zweite Phase, welche charakterisiert ist durch eine zunehmende Psychologisierung und Individualisierung von Supervision. In einem dritten Schritt (1960 – 1980) folgt demnach eine Etablierung von Supervision innerhalb Deutschlands. Ab den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts entwickelt sich diese mehr und mehr weiter in Richtung einer von Pragmatismus gekennzeichneten Supervisionspraxis, dabei bezieht die Autorin sich insbesondere auf fünf Aussagen LOWYS⁹⁴ zur Aufgabe von Supervision:

1. *„Agogisches Handeln; systematische Durchführung eines Veränderungsprozesses in/mit Klientensystemen*
2. *Partnerschaftliches Handeln mit jeweiligen Klientensystemen*
3. *Reflektiertes Handeln, bei dem rein zufälliges Handeln durch verfügbare Praxistheorien und Kenntnisse der eigenen Person in bewußtes Handeln umgesetzt wird*
4. *Wertgebundenes Handeln, bestimmt durch Werte und Wertungen der Sozialarbeit, auf dem Hintergrund von Normenkonflikten zwischen Gesellschaft, Trägern, Institutionen, Berufsstand und Klientensystemen*
5. *Einflußnehmendes Handeln inbezug auf soziale Strukturen und Prozesse, die dem Wohl des Klientensystems entgegenstehen und deshalb der Veränderung bedürfen.“*

⁹¹ Petzold, Hilarion G., Schigl, Brigitte, Fischer, Martin, Höfner, Claudia (2003, S. 97)

⁹² Bokisch (2015, S. 13 – 28)

⁹³ Kadushin (1990)

⁹⁴ Lowy, Louis (1977, S. 9-19)

Obgleich BOKISCH eine enge Verknüpfung zwischen der Geschichte der Sozialen Arbeit und der Supervision gegeben sieht, wird dieser Kontext aus ihrer Sicht inzwischen durch die weitere historische Fortschreibung des Arbeitsfeldes Supervision längst durchbrochen: *„Im Verlauf ihrer Geschichte etablierte Supervision sich als eigenständige professionsbezogene Methode zu Verbesserung der ‚Professionalität durch gezielte und methodisch geförderte, systematische (Selbst-)Reflexion beruflichen Handelns‘, welche die Reflexionspraxis Sozialer Arbeit – auch über den Rahmen supervisorischer Sitzungen hinaus – nachhaltig prägt und einen Ort der Erweiterung von Handlungskompetenzen im Kontext vielfältiger handlungstheoretischer Ansätze bietet.“*⁹⁵

4.3 Zielgruppen und Auftraggeber*innen

Die fachliche Bandbreite von Zielgruppen und Auftraggeber*innen von Supervision ist zwar relativ groß, allerdings treten weniger häufig buntschillernde Anbieter zutage, wie dies im Coaching-Kontext sowohl bei Anzeigen als auch Internetbeiträgen der Fall ist. Supervision steht meist in einem Arbeitsfeld-Kontext, obgleich im Internet dennoch vereinzelt Beiträge zu finden sind wie vom Hundemagazin WUFF unter der Überschrift *„Tiere in der Therapie brauchen ebenfalls ‚Supervision‘“*⁹⁶ oder *„Tiere sprechen. Du musst nur zuhören. Supervision und Coaching.“*⁹⁷

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching benennt auf ihrer Homepage ein großes Spektrum an möglichen Zielgruppen, einzige Eingrenzung ist dabei zunächst der Faktor „Arbeitswelt“, ansonsten sind eine Vielzahl an Arbeitsfeldern marktrelevant. Wie schon bei der Definition, wird ebenfalls an dieser Stelle eine Zielgruppenüberschneidung von Supervision und Coaching zugrunde gelegt:

„Supervisorische Beratung und Coaching haben sich als Reflexionsformate für Fach- und Führungskräfte, Gruppen und Teams in allen Bereichen der Arbeitswelt etabliert: in Organisationen aus Sozialwesen, Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Verwaltung. Die DGSv setzt sich für die Fach- und Führungskräfte dieser Arbeitswelten ein, indem sie als

⁹⁵ Bokisch, Sabine (2015, S. 27/28)

⁹⁶ <https://www.wuff.eu/wp/tiere-der-therapie-brauchen-ebenfalls-supervision/>

⁹⁷ <http://www.versteh-dein-tier.de/supervision-coaching.html>

größter Berufsverband der Branche für Supervision und Coaching Verbindlichkeit herstellt.“⁹⁸

BUER beschreibt aus der bestehenden Praxis heraus eine noch weitere Bandbreite: *„Supervision ist zur Hochblüte des Wohlfahrtsstaates angetreten, die fachliche Qualität professioneller Dienstleistungen zu sichern und zu verbessern. Heute – in der neoliberalen Phase – wird ihr immer mehr die Funktion zugeschrieben, Konflikte zu entschärfen, Spannungen abzubauen, Enttäuschungen zu kompensieren, Burnout-Prozesse zu lindern und den ‚Laden am Laufen zu halten‘, wenn sie denn überhaupt noch von den Einrichtungen bezahlt wird.“⁹⁹*

HAMBURGER und MERTENS¹⁰⁰ zeigen eine ähnliche Breite möglicher Arbeitsfelder von Supervision auf: *„Mit der Entstehung neuer Anwendungsfelder und weiterer Therapie- sowie Beratungsverfahren hat sich Supervision von diesen Ursprüngen gelöst und wird seit geraumer Zeit nicht mehr nur in psychosozialen und therapeutischen, sondern auch im (sozial-)pädagogischen, medizinischen und kirchlichen Bereich in Form von Einzel- und Teamsupervision ausgeübt. Und ebenfalls seit vielen Jahren haben auch soziale sowie gewinnorientierte Unternehmen Supervisionsbedarf angemeldet, der von Coaching und der Supervision Einzelner bis hin zur Organisationssupervision reicht. Supervidiert werden somit nicht mehr nur einzelne Therapeuten, sondern auch Gruppen, Teams und Organisationen.“*

SCHREYÖGG vertritt eine hierzu erheblich abweichende Position, ausgehend von einer Begründung, die sich auf Argumente aus der Managementlehre stützt, bei der *„Management- bzw. Steuerungsfunktionen“* von *„Sachfunktionen“* grundsätzlich unterschieden werden: *„Unter ‚Sachfunktionen‘ fasst man alle Tätigkeiten, die Organisationsmitglieder zur Erreichung basaler Organisationsziele ausführen. In diesem Verständnis sind die Aktivitäten von Psychotherapeuten, von Sozialarbeitern oder von Krankenschwestern in Kliniken ebenso als Sachfunktion zu bezeichnen wie die Tätigkeiten von Monteuren in Automobilfabriken oder die Arbeit von Verkäuferinnen in Warenhäusern. Wenn Menschen für solche basalen Aktivitäten in Organisationen beraten werden, spricht man von ‚Supervision‘.“*

⁹⁸ <https://www.DGSv.de/DGSv/mission-statement/>

⁹⁹ Buer, Ferdinand (2005, S. 284)

¹⁰⁰ Hamburger, Andreas, Mertens, Wolfgang (2017, S. 11)

Wenn sie dagegen für Managementfunktionen Beratung erhalten, handelt es sich um Coaching.“

Welche Position aber liegt „fachlich richtig“, wenn auch hierfür - aufgrund der ungeschützten Begrifflichkeit - nicht von „wer hat Recht“ gesprochen werden kann? Bleibt dies im Belieben des / der Einzelnen? Und umgekehrt, welche Aufgabenbereiche sollten Supervisor*innen aus fachlicher Sicht übernehmen dürfen oder auch nicht? Wie die Marktwirklichkeit von Anbieter*innenseite jenseits der Theorie tatsächlich aussieht, beschreibt Buer auf Basis von Befragungsergebnissen aus der Supervisionsszene selbst:

„So führen die ca. 3500 natürlichen Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Supervision heute eben nicht mehr nur Supervision durch. 1543 bieten nach eigenen Angaben aus 2004 ebenso Coaching, 1442 Fortbildung und Training, 1090 Moderation, 917 Organisationsberatung an.“¹⁰¹

4.4 Supervision: Wirkfaktoren, Erfolgskriterien, Arbeitsweisen

Aufgrund der Heterogenität der Supervisionslandschaft kommen PETZOLD, SCHIGL, FISCHER und HÖFNER¹⁰² hinsichtlich der Wirkweise von Supervision zu folgender Feststellung: *„Wie schon [...] festgestellt, gibt es nicht eine, sondern viele unterschiedliche Supervisionsvarianten mit unterschiedlichen Aufträgen, Zielsetzungen, Vorgehensweisen. Die Wirkung der Supervision allgemein kann deshalb auch nicht beforscht werden. Diese Problematik wird in der Forschungsliteratur in dieser Deutlichkeit bislang nicht thematisiert. Bisher wurden die meisten Aussagen über die Wirkung von Supervision – besonders von den Fachverbänden – in einer kontrafaktischen und unzulässigen Verallgemeinerung gemacht.“*

An anderer Stelle weisen die Autor*innen auf die weit über die Supervisand*innen hinausgehenden Forschungsbedarfe hin, da Supervisionen nicht Selbstzweck sind, sondern positive Auswirkungen auf die jeweiligen Arbeitsfelder haben sollen: *„SupervisionsforschendenInnen und -theoretikerInnen aus dem deutschsprachigen Raum (z.B. Fürstenau, Buer,*

¹⁰¹ Buer, Ferdinand (2005, S. 283)

¹⁰² Petzold, Hilarion G., Schigl, Brigitte, Fischer, Martin, Höfner, Claudia (2003, S. 169)

Weigand oder die aus der ‚Integrativen Supervision‘ stammenden AutorInnen Belardi, Ebert, Möller, Petzold, Schreyögg) sehen die Reichweite von Supervision nicht nur auf die SupervisandInnen begrenzt. Auch die Institutionen, in der Supervision stattfindet, müsse mitbedacht werden und könne bzw. solle von Supervision profitieren, lautet ihre Forderung. Hierbei wird davon ausgegangen, dass jede gute Supervision auch die institutionellen Gegebenheiten mit einbezieht. Institutionen haben großen Einfluss auf die Arbeit der SupervisandInnen und oft sind es gerade die institutionsimmanenten Aspekte, die die meisten Schwierigkeiten machen.“¹⁰³

FISCHER, FÜRNKRANZ und SCHIGL veröffentlichten eine qualitative Studie, bei der Wirkfaktoren- und Qualitätskriterien von Supervision untersucht wurden und die Komplexitätsproblematik aufgrund der Vielzahl an Einflussfaktoren offensichtlich wurde, die Autor*innen nennen:

- *„SupervisorInnenvariablen*
- *SupervisandInnenvariablen*
- *KlientInnen/PatientInnen/KundInnenvariablen der SupervisandInnen*
- *AuftraggeberIn/Institution der SupervisandInnen*
- *Interaktion/Beziehung SupervisandIn und SupervisorIn*
- *Interaktion/Beziehung SupervisandIn-KlientIn/PatientIn*
- *Gesamtgesellschaftliche Kontextvariablen, die auf das Feld wirken*
- *Gesamtprozess über die Zeit hin: Dauer und Frequenz der Sitzungen“¹⁰⁴*

In dieser Studie offenbarte sich die Kontextabhängigkeit von Forschungsergebnissen: *„Dabei zeigten sich Differenzen hinsichtlich der Inhalte von Supervision im jeweiligen Berufssektor. Auch unterschied sich die thematische Ausrichtung der Supervisionen nach den Supervisionsformen. Die jeweiligen Organisationsstrukturen, in welche die SupervisandInnen bei ihrer Arbeit eingebunden sind, spielten eine herausragende Rolle.“¹⁰⁵*

¹⁰³ Petzold, Hilarion G., Schigl, Brigitte, Fischer, Martin, Höfner, Claudia (2003, S. 166)

¹⁰⁴ Fischer, Martin, Fürnkranz, Wolfgang, Schigl, Brigitte 2001, in: Reichel, René (Hg.) (2016, S. 107)

¹⁰⁵ ebd.

HAMBURGER und MERTENS.¹⁰⁶ stellen in ihrem zweibändigen Supervisions-Einführungswerk unterschiedliche Konzepte und Anwendungen vor – jeweils abhängig von den dahinterstehenden schulspezifischen Ausrichtungen. Die aus psychotherapeutischen Schulausrichtungen stammenden heterogenen Supervisionsansätze werden gleichberechtigt nebeneinander vorgestellt, darunter psychoanalytische, systemische, behavioristische und personenzentrierte Ansätze. Danach folgen zahlreiche Beispiele aus vielfältigen Arbeitsfeldern. Der Begriff „Wirkfaktoren“ findet sich im Stichwortverzeichnis nicht. Damit bestätigt sich indirekt die vorhergehende Einschätzung, dass es nicht „die“ Supervision gibt, sondern eine Vielzahl von Modellen, Konzepten und Arbeitsweisen. Welcher Ansatz davon zum Tragen kommt oder auch nicht, bleibt damit gänzlich dem bzw. der jeweiligen Anbieter*in selbst überlassen.

ERLINGHAGEN stellt Supervision in engen Zusammenhang mit Krisenbewältigung: *„Supervision und Coaching sind Krisensymptome in dem Sinne, dass sie dann zum Einsatz kommen, wenn Klienten oder Kundensysteme an die Grenzen ihres eigenen Handlungsrepertoires zur Bewältigung von Dysfunktionalitäten stoßen. Supervision und Coaching sollten daher gemäß dem Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe das Ziel haben, sich möglichst rasch selbst überflüssig zu machen.“*¹⁰⁷

Unter dem Titel *„Was ist gute Supervision?“* formuliert MÖLLER.¹⁰⁸ *Qualitätsmerkmale und Gütekriterien*, die sie aus selbstdurchgeführten Analysen von Team-Supervisions-sitzungen und Einzelinterviews heraus ableitet. Benannt werden von ihr unter der Überschrift *„Merkmale exzellenter Supervision im stationären Setting“* eine Vielzahl von Unterkapiteln, bei denen methodische Ansätze, Zielsetzungen, Rahmenbedingungen, Settings, Rollenverständnisse, Prozessbeschreibungen, fachliche Einordnungen von Supervision und Haltungen bunt nebeneinandergestellt werden, ohne dass sich hieraus eine verallgemeinernde Basis für das Gesamtfeld Supervision ableiten ließe. Aufgeführt von MÖLLER sind folgende Aspekte:

- Aufgabenorientierung der Supervisor*innen
- Supervisor*in als Sozialwissenschaftler*innen
- Feldkompetenz / Triangulierungskompetenz

106 Hamburger, Andreas, Mertens, Wolfgang (2017)

107 Erlinghagen, Robert (3/2016, S.2)

108 Möller, Heidi (2012, S. 290 – 319)

- Abstinenz / Übertragung / Widerstand / Ressourcenorientierung in der Supervision
- Supervisor*in als Team- und Personalentwickler*in / Organisationsberater*in
- Supervision als Dienstverpflichtung
- Endliche versus unendliche Supervision / Fallsupervision versus Teamsupervision
- Supervisor*in als Lehrer*in / Forscher*in / Rollenspieler*in / Sprachkünstler*in
- Supervision zwischen Kunst und Wissenschaft
- Kreative Prozesse / Supervision als gemeinsames Sinnverstehen.

In ihrem abschließenden Kapitel „Ausblick“ zieht MÖLLER das entsprechende Fazit: *„So stellt sich die Frage nach der Notwendigkeit einer einheitlichen Supervisionstheorie. Diese birgt die Gefahr der Monokultur in der Supervisionsszene. Ich halte es für sinnvoller, mit der Vielfalt zu leben und im konkreten supervisorischen Handeln die Frage nach theoretischer und praktischer Kompatibilität einzelner Elemente zu überprüfen.“*¹⁰⁹

Diese Position mag man in Anbetracht der hier nur in Kürze dargestellten Feldkomplexität gerne folgen ... doch wie will man dann Beliebigkeit und Willkür unterbinden, professionelle Standards sinnvoll weiterentwickeln und Wirkungserfolge angemessen nachweisen?

4.5 Wertekanon, Berufsethos und Arbeitsvoraussetzungen

Die *Ethischen Leitlinien*¹¹⁰ der DGSv vom 15.11.2003 umfassen ähnliche Kernpunkte wie die dargestellten Richtlinien des DCV e. V. (vgl. Kapitel 3.5), weisen jedoch in wichtigen Punkten darüber hinaus. Diese können hier zwar nur in stark verkürzter Form zusammengefasst dargestellt werden, dennoch wird darin meiner Einschätzung nach ein anders konnotiertes professionelles Selbstverständnis deutlich als im Coaching-Feld:

- Die DGSv stellt zunächst klar, wie ihre *Ethischen Leitlinien* zustande gekommen sind, nämlich durch die *„Diskussion und Verständigung über gemeinsame Ziele, Werte und fachliche Fragen“* der sich im Verband zusammengeschlossenen Supervisor*innen.

¹⁰⁹ ebd. S. 320

¹¹⁰ DGSv (15.11.2003, <https://www.dgsv.de/dgsv/ethische-leitlinien/>)

- Der Wirkzusammenhang von Supervision wird nicht nur in den Kontext Supervisor - Supervisand – Auftraggeber, sondern weit darüber hinaus: „*Supervisorisches Handeln bewegt sich im Spannungsfeld von Individuum und Gesellschaft.*“
- Die Ethikrichtlinien betreffen nicht nur das Handeln des/der einzelnen Superviso*rin, sondern den Gesamtarbeitskontext: „*Berufsethische Standards und kollektive Leitlinien dienen dazu, Supervisorinnen und Supervisoren für ethische Probleme ihrer Arbeit zu sensibilisieren.*“
- Die Wahrung von Grenzen zu anderen Professionen: „*So werden Grenzen u.a. zu psychotherapeutischen Prozessen, zur Organisationsentwicklung, Unternehmensberatung, Mediation, Moderation, Unterricht und Selbsterfahrung gewahrt, auch wenn Kolleginnen und Kollegen über Mehrfachqualifikationen verfügen.*“
- Die Gemeinwohlverpflichtung
- Die selbstkritische Überprüfung hinsichtlich der hinreichenden Kompetenzen für eine angemessene Supervisionsqualität vor Auftragsübernahme.
- Angemessene Balance zwischen Offenheit und Verschwiegenheit, die zu Beginn, während und nach Supervisionsprozessen zu berücksichtigen ist.
- Der Vorrang von menschlich-fachlichen Qualitäten: „*die menschliche und fachliche Qualität von Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsprojekten hat Vorrang vor ökonomischen Interessen.*“
- Bewusstheit über individuelle und gesellschaftliche Auswirkungen auf Klient*innensysteme
- Vermeidung / Verhinderung vorhersagbarer Schäden im Beratungskontext
- Selbstverpflichtung zur Leistungsbeschränkung auf die vereinbarten Leistungen
- Abgrenzung zu anderen Beratungsdisziplinen
- Verpflichtung „*zum verantwortungsvollen Umgang mit Macht und Abhängigkeit.*“
- Verpflichtung zu „*kollegialer Kooperation und kollegialem Verhalten.*“
- „*Akzeptanz persönlicher und fachlicher Andersartigkeit*“
- Fortbildungs- und Kontrollverpflichtung des beruflichen Handelns
- Loyalitätsverpflichtung der Mitglieder gegenüber der DGSv
- „*Die Funktionsträger des Berufs- und Fachverbandes Supervision tragen Sorge, dass die berufsethischen Diskurse unter den Mitgliedern wachgehalten und die ethischen Standards vor dem Forum der Öffentlichkeit erörtert werden.*“
- Leitlinien-Charakter der Selbstverpflichtung für Mitglieder

- *„Ihre Weiterentwicklung erfordert die Auseinandersetzung der Mitglieder der DGsv mit ihnen.“*

Der vorwiegend aus dem Sozialwesen stammende historische Hintergrund des Arbeitsfeldes Supervision spiegelt sich wider in der basisdemokratischen, kollegialen, eigenverantwortlichen Gemeinwohl-Ausrichtung dieser Leitlinien. Diese scheinen mir nur begrenzt mit einem ökonomisch ausgerichteten Coaching-Verständnis in Einklang zu bringen sein, wie es beispielsweise von RAUEN oder SCHREYÖGG (vgl. Kapitel 3.2 / 3.3) vertreten wird.

4.6 Marktsituation

Unter dem Stichwort Supervision finden sich aktuell etwa 217.000.000 Google-Einträge. Im Vergleich zum Coaching beziehen sich diese zumindest augenfällig weitaus häufiger auf konkrete Arbeitskontexte, sowohl hinsichtlich der Themen und / oder Anbieter*innen. Allerdings ist auch der Supervisionsmarkt nicht ausschließlich darauf beschränkt. So sind zum Beispiel durchaus *„Astrologische Supervision“* oder *„Supervision für Astrologen“*, *„Supervision für Esoterikberufe“* und *„Supervision für Tierhaltercoaches“* auf dem Markt anzutreffen.

Die Geschäftsführung der DGsv kommt in ihrem letzten Jahresbericht 2017 / 2018 ¹¹¹ zu folgenden Ergebnissen: Mit 4.733 Mitgliedern konnte der Berufsverband einen Zuwachs von 2,69 % gegenüber dem Vorjahr verzeichnen. Der Mitgliederanteil der Frauen lag im Verband bei 64 Prozent, der der Männer bei 36 Prozent. Hinsichtlich der Mitgliederstruktur zeichnet sich ein Alterungsprozess ab. Nur 2018 Mitglieder sind jünger als 40 Jahre, 741 älter als 68 Jahre. Die Gesamaltersspanne aller Mitglieder befindet sich zwischen 26 und 91 Jahren, das Durchschnittsalter stieg im Vergleich zum Vorjahr um 0,3 Jahre von 58,3 auf 58,6 Jahre. Entsprechend finden sich hinsichtlich der Zukunftsprognose folgende Sätze im Bericht: *„Die DGsv hat ein Altersproblem. Heute sind 52,2 Prozent der DGsv-Mitglieder zwischen 55 und 68 Jahre alt, sie werden also in den kommenden Jahren nach und nach in eine Ruhestandsphase übergehen. Selbst wenn man berücksichtigt, dass die Mitglieder im Ruhestandsalter (teilweise) weiter als Supervisor/innen und Coaches prakti-*

111 DGsv (09/2018)

zieren, stellt diese Entwicklung die DGSv jetzt und in Zukunft vor große Herausforderungen. Denn die Anzahl der Mitglieder, welche die DGSv in der Ruhestandsphase verlieren wird, steigt in den kommenden Jahren weiter sehr stark. Dieser Mitgliederverlust wird durch die bisherige Anzahl von neuen Mitgliedern nicht mehr zu kompensieren sein, so dass der DGSv als Mitgliederverband Schrumpfung droht. [...] Fazit: Es ist dringend nötig, Neumitglieder zu gewinnen und zu binden. Diese strategische Herausforderung wird die Arbeit der DGSv in den kommenden Jahren prägen.“

Hier drängt sich zum einen die Frage auf, inwieweit die Neuausrichtung auf Supervision und Coaching dieser Entwicklung gegenzusteuern vermag. Im gleichen Atemzug aber ebenso die Frage, ob die Synonymsetzung von Supervision und Coaching vordergründig von einem entsprechenden Marktinteresse geleitet ist, obgleich die inhaltlichen Überschneidungen an erster Stelle dafür ins Feld geführt werden.

Die Suche nach neuen Supervisions-Märkten wird von einigen Autor*innen darüber hinaus kritisch in Zusammenhang mit modernen Organisationstheorien thematisiert: *„Die lernende Organisation als selbstregulierendes System ist in den modernen Organisationstheorien ein Paradigma der letzten Jahre. KritikerInnen (vgl. Leuschner 1999, bedingt auch Buer 1999) stellen dabei die Frage, ob dieser vermehrte Blick auf das Organisationsganze nicht auch ein Effekt der vielen Supervisionsausbildungen bzw. ihrer AbsolventInnen ist, die jetzt als fertige SupervisorInnen auf den Markt strömen. Der Supervisions-Kuchen muss größer werden, wollen sich alle daran „satt essen“. Insofern liegt es nahe, auch die Organisation in den Aufgabenbereichen der Supervision hinein zu reklamieren und sich auch für diesen Bereich kompetent und zuständig zu fühlen, der bisher der (meist wirtschaftlich orientierten) Organisationsberatung und OrganisationspsychologInnen überlassen war. Nicht zuletzt sind im Profit-Bereich auch mehr finanzielle Ressourcen für solche Maßnahmen vorhanden, als im eher unter finanzieller Beschneidung durch die öffentliche Hand leidenden psychosozialen Felder.“*¹¹²

Wie KÜHL¹¹³ es für das Arbeitsfeld Coaching dargestellt hat, greift auch BUER in Sachen Markteinschätzung des Supervisionsfeldes auf einen wenig ermutigenden Kettenbrief-Vergleich zurück: *„Das Versprechen, mit einer umfassenden Ausbildung eine neue Profes-*

¹¹² Petzold, Hilarion G., Schigl, Brigitte, Fischer, Martin, Höfner, Claudia (2003, S. 166)

sion begründen zu können, der Ansehen und Einkommen gewiss sei, lässt sich heute nicht mehr für alle Absolvent/innen umsetzen. Solange Expansion möglich schien, konnte sich die Pioniergeneration mit immer weiteren Aus- und Fortbildungen und entsprechenden Lehr- und Kontrollsupervisionen schadlos halten. Mit dem Ende der Expansion ist dieses Kettenbriefmodell, wie ich es nennen möchte, in die Krise geraten.“¹¹⁴

Bundesweite Daten zu durchschnittlichen Honoraren ließen sich leider nicht ausfindig machen. Für eine annähernde Einschätzung mag vielleicht die Honorarempfehlung der FREIBURGER VEREINIGUNG VON SUPERVISORINNEN E. V.¹¹⁵ weiterhelfen: Für eine Einzelsupervision von 60 Minuten wird ein Stundensatz in Höhe von 80 – 130 Euro angeraten, für Gruppen- bzw. Teamgrößen bis zu 7 Personen 100 – 160 Euro und ab 8 Personen 110 – 190 Euro. Die Tagespauschale wird dort in einem Rahmen zwischen 600 – 1.500 Euro angesetzt. Ebenfalls nicht zu finden waren valide Daten über die durchschnittlichen Stundenumfänge je Supervisionsauftrag, die durchschnittliche Auftragszahl pro Jahr je Supervisor*in, die Aufteilung auf Einzel- und Gruppensettings, die durchschnittliche Anzahl von eventuellen Supervisionsabbrüchen, weitere geschlechtsspezifische Daten (z. B. auf Kund*innenseite) oder zur Fragestellung, wie viele Supervisionsaufträge prozentual aus privaten oder aus institutionellen / organisatorischen Kontexten stammen.

4.7 Empirischer Forschungsstand

Die Supervisionsforschung steckt laut Studie der Donau-Universität Krems aus dem Jahr 2003 noch weitestgehend in den Kinderschuhen:

„So, wie es keine einheitliche Auffassung von Supervision und viele unterschiedliche Forschungsbereiche gibt, sind auch die Theorien und Paradigmen von Supervision z.T. sehr verschieden. Nochmals: Es gibt bislang keine allgemein anerkannten Erklärungsmodelle zur Wirkung und Wirkweise von Supervision, keine genuine Theorie der Supervision. Es gibt keine verbindliche Einigung in der supervisorischen Community darüber, wann und in welcher Weise, welche Wirkungen durch Supervision an welchen Orten (Einzelne, Team, Organisation, Klientel) erzielbar sind. Welche Supervision möchte ich beforschen, ist so-

113 vgl. Kapitel 3.6

114 Buer, Ferdinand (2005, S. 283)

*mit die erste Grundsatzfrage, die sich ForscherInnen stellt und die erzielten Ergebnisse werden nur für die untersuchte Supervisionsform Geltung haben. Die von Supervisionsanbietern, Instituten, Verbänden o.ä. aus berufsständischen Interessen suggeriert generalisierte Wirksamkeit einer generalisierten Supervision ist beim gegenwärtigen Forschungsstand eine Fiktion bzw. – mit Blick auf die Forschungslage – eine Fehlinformation.“*¹¹⁶

Im weiteren Verlauf der Studie findet sich folgende zusammenfassende Einschätzung:
*„Indes muss ‚ohne wenn und aber‘ festgestellt werden: Für fundierte Aussagen zur Wirksamkeit von Supervision insgesamt fehlt es derzeit noch in weiten Bereichen an einer empirischen Basis, was auch wissenschaftliche Diskussionen behindert. Anders steht es schon mit Aussagen über bestimmte Supervisionsformen, aber auch hier ist die Datenlage eher dünn.“*¹¹⁷

Fehlende Forschungsdaten werden nicht nur für die unmittelbaren Wirknachweise von Supervision auf Supervisand*innen von den Autor*innen angemahnt, sondern besonders auch mit Blick auf die übergeordnete eigentliche Aufgabe von Supervision in den verschiedenen professionellen Kontexten. Hier wird auf *„einen eklatanten Mangel an fundierter Forschung für den Bereich der Wirksamkeit von Supervision im ‚KlientInnensystem‘“*¹¹⁸ selbst hingewiesen.

Fehlende empirische Daten werden von den Autor*innen nicht nur für die Supervision im Allgemeinen, sondern gleichfalls für die Ausbildung bzw. die für die Ausbildung vorgeschriebene Selbsterfahrung im Kontext von Lehr- und Triaden-Supervision beklagt: *„Die Frage ist zu untersuchen: Welche Bedeutung hat welche Form von Selbsterfahrung für die Ausbildung supervisorischer Kompetenz und Performanz? Für viele Orientierungen bzw. Schulen der Supervision ist diese Frage aufgrund ideologischer Vorentscheidung praktisch nicht zu stellen. Selbsterfahrung – ein ‚Muss‘ für einen guten Supervisor. Für den Forscher, die Forscherin aber darf es keine ‚Heiligen Kühe‘ geben. [...] LehrsupervisorInnen (sie ‚verkaufen‘ ja diese Dienstleistung) sehen hier einen hohen Stellenwert und mit ihnen die Verbände, welche sogar eine Fortführung der Kontrollsupervision nach der Ausbil-*

115 Freiburger Vereinigung von SupervisorInnen e. V. (10/2017)

116 Petzold, Hilarion G., Schigl, Brigitte, Fischer, Martin, Höfner, Claudia (2003, S. 170)

117 ebd. S. 198

118 ebd. S. 200

„dung als weitere Qualifikationsmaßnahme fordern – 91% von befragten Ausbildungskandidatinnen (N = 71) sahen das aber nicht so (Petzold, Oeltze, Ebert 2001).“¹¹⁹

Mit Bezugnahme auf ERPENBECK stellt BAUR die mit Evaluation von Ausbildungen zugleich verbundene große Herausforderung dar: *„Beim Thema ‚supervisionsspezifisches Kompetenzprofil‘ auch in Abgrenzung zu anderen Berufsbildern wie etwa Psychotherapie oder psychosozialer Beratung ist zunächst einmal eine grundsätzliche Frage zu diskutieren, ob und wie sich Kompetenzen oder Kompetenzentwicklungen überhaupt beschreiben, messen und evaluieren lassen, wenn Kompetenzen ‚nicht direkt prüfbar, sondern nur aus der Realisierung der Disposition erschließbar und evaluierbar‘ sind (ERPENBECK 1997: 311).“¹²⁰* Im Rahmen des „Masterstudiengangs Supervision/Coaching“ wurde hierfür ein eigenes Instrumentarium entwickelt, indem vielfältige Ansätze zum Tragen kommen: *„Kompetenzerhebungsmethoden wie Interviews, Arbeitsproben, Testverfahren, biografieorientierte Methoden, Selbsttests, Selbstbeurteilungen und Assessment-Verfahren.“¹²¹*

HAUBL relativiert die Negativeinschätzung der zuvor beschriebenen Forschungslage, indem er fehlenden fundierten Forschungsergebnissen die Praxiserfahrung von Supervisor*innen zur Seite stellt, aus der heraus supervisorische Interventionen scheinbar spontan eingesetzt werden: *„Abgesehen davon, dass die meisten Forschungsergebnisse strittig bleiben, sind Supervisoren, die dies versuchen, erfahrungsgemäß nach eher die Ausnahme: Die meisten von ihnen ignorieren Forschungsergebnisse oder nehmen nur die Ergebnisse zur Kenntnisse [sic], die ihre eigene Praxis bestätigen. Sie schützen sich damit vor Verunsicherungen, die ihr supervisorisches Handeln erschweren, zumal ihnen oftmals die praktischen Konsequenzen von Forschungsergebnissen nicht klar sind. In ihrer Praxis greifen Supervisoren auf verschiedene Wissensbestände zurück, von denen nur ein Teil wissenschaftlich fundiert ist. Und sie müssen dies tun, weil sich ihnen keine Wahrheitsfragen stellen, sondern praktische Probleme der Bewältigung arbeitsbezogener Probleme. Insofern hat jede Verwissenschaftlichung ihre Grenzen. Die Professionalisierung supervisorischen Handelns kann durch Wissenschaft nur begrenzt gesteigert werden. Denn praktische Prob-*

119 ebd. S. 185/186

120 Baur, Jörg (2015, S. 41)

121 Ebd.

leme sind nicht durch Deduktion aus wissenschaftlichem Wissen zu bewältigen, was der Begriff der Anwendung allerdings suggeriert.“¹²²

Ähnlich argumentiert MÖLLER gegen eine verstärkte Effizienzkontrolle und Qualitätssicherung. Sie befürchtet in diesem Forschungskontext einerseits arbeitsmarktpolitische Konsequenzen, die vorwiegend betriebswirtschaftlichen Interessen dienlich sein sollen - vergleichbar den Entwicklungen im Zuge der Entstehung des Psychotherapiegesetzes. Andererseits sieht sie hier Risiken von trügerischen Scheinsicherheiten liegen, die nicht dem Wirklichkeitsszenario adäquat stand halten können: *„Übereilt diesem Zeitgeist zu folgen und sich an üblichen und etablierten Forschungsstrategien positivistischer Provenienz zu orientieren, könnte mittel- und langfristig fatale Folgen haben. Die Anwendung eines aus der nomologischen Psychologie stammenden Methodenrepertoirs kann ich nur als Antwort auf einen Rechtfertigungszwang interpretieren, der in Zeiten der Verknappung ökonomischer Ressourcen und dem damit zusammenhängenden Kampf um die Pfründe geschaffen wird. Schlichte Modelle werden mit der heißen Nadel gestrickt, und man rettet sich in Scheinsicherheiten. Die Hinwendung zu dieser Form psychologischer Forschung ist allzu fragwürdig, da sie einen Rückschritt hinter längst Erreichtes bedeuten würde.“¹²³* Entsprechend zieht Möller die Konsequenz und empfiehlt folgende Haltung: *„So wie die Grundvoraussetzung zum qualifizierten Leiten von Supervisionsgruppen die Spannungstoleranz des Supervisors ist, sollte die Supervisionslandschaft einiges an Unsicherheiten in der Supervisionsforschung ertragen, ihren Ambivalenzen nicht ausweichen und auf die Idee der tröstenden Metatheorie noch oder für immer verzichten.“¹²⁴*

Fast mag man schon geneigt sein, einer solch praxisnahen und forschungsentlastenden Position zuzustimmen, doch: wie will man zukünftigen, durchaus berechtigten, kritischen Fragen nach zugrunde liegenden Qualitätskriterien, dem Anliegen einer stetigen wissenschaftsgeleiteten Professionsentwicklung, die Vermeidung bzw. Minimierung von fehlerhaften bzw. negativen Supervisionsfolgen und Nebenwirkungen, dem Vorwurf der Beliebigkeit oder Scharlatanerie angemessen begegnen? Vielleicht empfiehlt es sich an dieser Stelle, dem Vorschlag MÖLLERS an anderer Stelle¹²⁵ zu folgen: *„Dabei lässt sich dieses*

¹²² Haubl, Rolf, in: Pühl, Harald (2012/2017, S. 349)

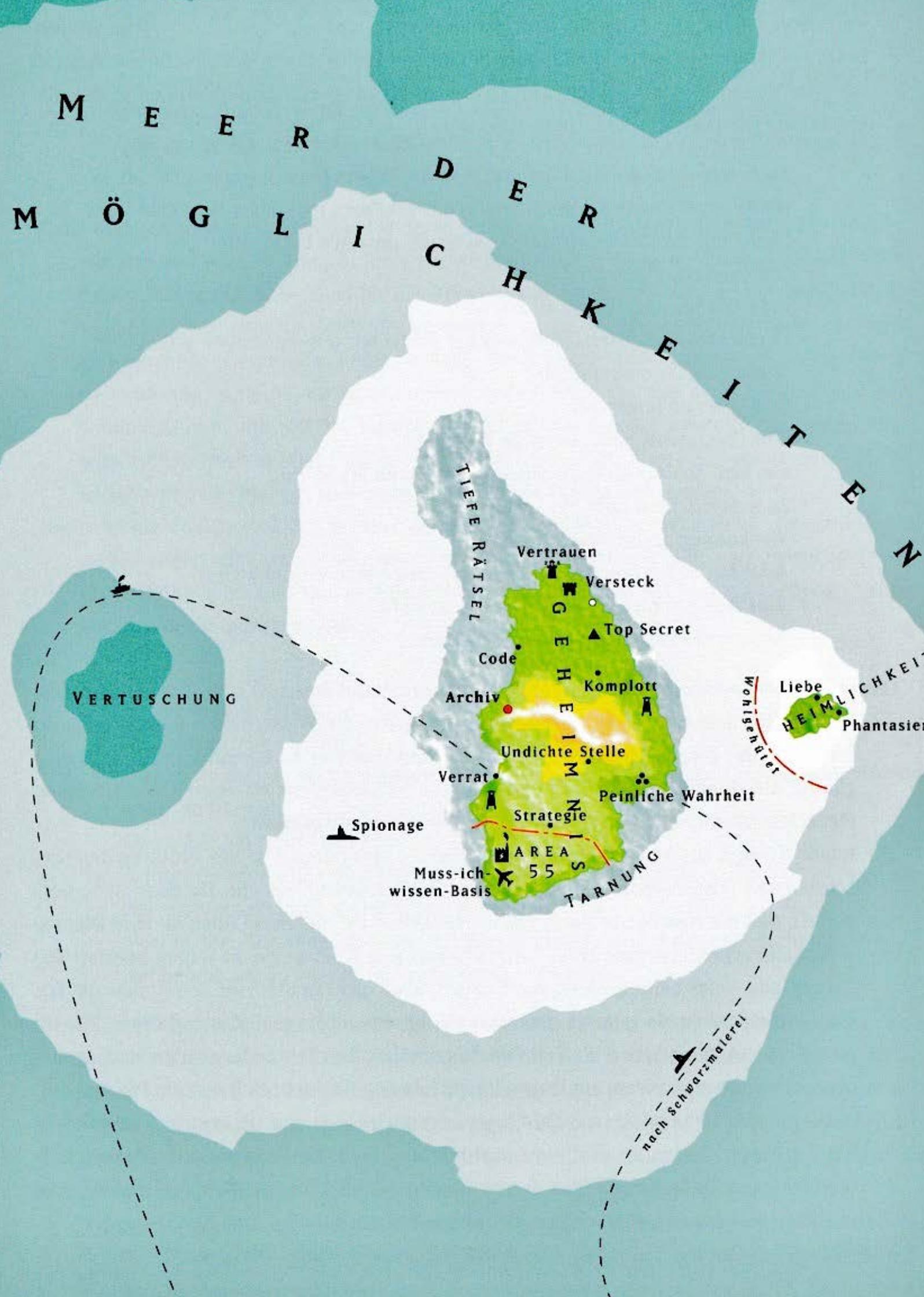
¹²³ Möller, Heidi (2012, S. 14)

¹²⁴ Möller, Heidi (2012, S. 15)

¹²⁵ Möller, Heidi (2012, 81-82)

„vorwissenschaftliche Stadium“ auch als Chance begreifen, eine gegenstandsangemessene Methodik zu entwickeln und die Fehler, wie sie zum Teil in der Psychotherapieforschung gemacht wurden, zu vermeiden. [...] Eine Möglichkeit zur Etablierung eines konstruktiven Dialoges sehe ich in einer veränderten Haltung des Forschers seinem Gegenstand gegenüber. Nicht nur die Psychotherapie und die Supervision möchte ich als dienende Tätigkeiten verstanden wissen. Auch der Forschungsbetrieb könnte sich mehr als Serviceangebot für die Supervisoren verstehen, indem er zum Beispiel Fragen aufgreift, die die Supervisoren sich selbst schon lange und immer wieder stellen.“

Allerdings bedarf es dazu einer grundlegenden Bereitschaft und eines Wollens der anbietenden Supervisions-Akteur*innen.



M E E R
D E R
M Ö G L I C H K E I T E N

TIEFE RÄTSEL

Vertrauen
Versteck
Top Secret
Code
Archiv
Kkomplott

G E G H E I M N I S

Undichte Stelle
Verrat
Strategie
Peinliche Wahrheit

Spionage

Muss-ich-wissen-Basis

AREA 55
TARNUNG

VERTUSCHUNG

Liebe
HEIMLICHKEIT
Phantasie

Wohlgemut

nach Schwarzmalerei

5 Grenzansprüche aus Sicht der Psychotherapie

Um es gleich vorweg zu sagen: Nein, es geht an dieser Stelle keinesfalls darum, eine Grenzziehung zwischen dem „Heilformat“ Psychotherapie und den „Beratungsformaten“ Supervision und Coaching aufzuheben oder infrage zu stellen. Nichtsdestotrotz ist es meiner Einschätzung nach lohnenswert, dennoch bestehende fachliche wie auch geschichtliche Überschneidungen oder zumindest Parallelen näher in den Blick zu nehmen, um aus diesen Perspektiven heraus ergänzende Einschätzungen und Bewertungen vornehmen zu können.

SCHOLL¹²⁶ und WILDFLOWER¹²⁷ weisen ausdrücklich auf den engen Zusammenhang von Coaching und Psychotherapie hin: *„In die Entwicklung des heutigen Coachings sind vielfältige Konzepte und Richtungen eingeflossen, wie Wildflower (2013) in ihrer Geschichte des Coachings beschreibt. Psychoanalytisch, gestalttheoretisch, systemisch und konstruktivistisch ausgerichtete Therapeut/innen und Berater/innen waren stark vertreten, die ihre Ansätze vor allem mit Fallberichten und Diskussionen (weiter) entwickeln und in Ausbildungen vermitteln.“*

Wo weitere Überschneidungen ggf. bestehen könnten, wurde bereits im einleitenden Kapitel 2 angedeutet, solche Aspekte sollen im Folgenden differenzierter beleuchtet werden.

5.1 Definition von Psychotherapie

Auch im Arbeitsfeld Psychotherapie existiert eine größere Bandbreite von Definitionsbeschreibungen, was mit diesem Begriff gemeint sein soll. Der Duden definiert Psychotherapie als:

„1) <ohne Plural> Gesamtheit der psychologischen Verfahren zur Heilung oder Linderung von Störungen im psychischen Bereich, in den sozialen Beziehungen, im Verhalten oder auch in bestimmten Körperfunktionen

2) Therapie, Behandlung mit den Mitteln, Methoden der Psychotherapie“¹²⁸

¹²⁶ Scholl, Wolfgang (2017, S. 2)

¹²⁷ Wildflower, Leni (2013)

¹²⁸ DUDEN (<https://www.duden.de/rechtschreibung/Psychotherapie>)

Häufig in der Fachliteratur zitiert werden im Definitionskontext die Forschungsarbeiten von ORLINSKY und HOWARD. Sie definierten aus wissenschaftlicher Sicht in knapper und allgemein gehaltener Form Psychotherapie 1978 zunächst folgendermaßen: „*Psychotherapy is (1) a relation among persons, engaged in by (2) one or more individuals defined as needing special assistance to (3) improve their functioning as persons, together with (4) one or more individuals defined as able to render such special help.*“¹²⁹

In ihrer späteren Handbuch-Auflage aus dem Jahr 2004 ergänzten die Autoren diese Definition deutlich, indem sie folgende Aspekte hinzufügten:

- Soziale / emotionale Förderung / Kompetenzentwicklung
- Gewaltfreie Form der sozialen Kontrolle von gesellschaftlich abweichendem Verhalten
- Unterstützung bei / Vermittlung von persönlicher Orientierung, Werten und Lebensphilosophie (Sinnfragen, Spiritualität)

Damit nähert sich ihre Definition zunehmend in Richtung einer Definition, wie sie von PETZOLD, LEITNER, SIEPER, ORTH im Rahmen der Integrativen Psychotherapie verstanden wird: „*Integrative Therapie ist I. eine klinische Behandlungsmethode, II. Instrument der Gesundheitsförderung, III. Ansatz der Persönlichkeitsentwicklung und in all diesen Funktionen als erkenntnisgerichtete Selbsterfahrung und veränderungsgerichtete Projektarbeit eine wesentliche ‚Kulturtechnik‘. Sie ist also immer auch als ‚Kulturarbeit‘ zu verstehen.*“¹³⁰

Damit rückt das Aufgabengebiet der Psychotherapie mindestens mit den jeweils an dritter Stelle genannten Punkten in inhaltliche Nähe zu Beratungsformaten wie Supervision und Coaching.

Durch die Definition von Psychotherapie allein ist allerdings längst nicht geklärt, ab wann einer Verhaltensweise bzw. einem Symptom Krankheitswert und psychotherapeutische oder sogar psychiatrische Behandlungsbedürftigkeit beigemessen wird. Die damit verbun-

129 Orlinsky, David, Howard, Kenneth I. (1978)

130 Petzold, Hilarion, Leitner, Anton, Sieper, Johanna, Orth, Ilse (2008)

denen Bewertungen und Kriterien sind im Laufe der Geschichte genauso dem Wandel unterworfen, wie Definitionen, therapeutische Handlungsansätze und Rahmenbedingungen.

FRANCES, Vorsitzender jener Kommission, die damals das sogenannte DSM-IV (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders) entwickelt hat und Chef des Fachbereichs Psychiatrie an der Duke University / North Carolina war, macht solche Verschiebungen eindrücklich deutlich, allerdings bezogen auf psychiatrische Diagnose-Entwicklungen in den USA: *„Die diagnostische Inflation hat dafür gesorgt, dass ein absurd hoher Anteil unserer Bevölkerung heutzutage auf Antidepressiva, Neuroleptika, Anxiolytika, auf Schlaf- und Schmerzmittel angewiesen ist. Wir entwickeln uns zu einer Gesellschaft von Pillenschluckern. Jeder fünfte erwachsene US-Bürger nimmt mindestens ein Medikament wegen eines psychiatrischen Leidens ein; im Jahr 2010 nahmen 11 Prozent aller Erwachsenen und 21 Prozent der Frauen in den USA ein Antidepressivum, fast 4 Prozent unserer Kinder bekamen ein Stimulans, 4 Prozent der Teenager ein Antidepressivum, einem Viertel der Insassen von Pflegeheimen wurden Neuroleptika verabreicht. In Kanada stieg zwischen 2005 und 2009 der Konsum von Psychostimulanzien um 36 Prozent und der Verbrauch von Serotonin-Wiederaufnahmehemmern (SSRI) um 44 Prozent. [...] Psychopharmaka bringen den Pharmaunternehmen Spitzeneinnahmen: 2011 wurden in den USA mehr als 18 Milliarden Dollar für Neuroleptika ausgegeben. [...] Die Ausgaben für Neuroleptika haben sich verdreifacht, und der Konsum von Antidepressiva ist zwischen 1988 und 2008 nahezu auf das Vierfache gestiegen.“*¹³¹ Im Verlauf seiner weiteren Ausführungen kommt Frances zu dieser bitteren Erkenntnis: *„Ich war bei Weitem nicht der Einzige, der sich bemüht hat, die Normalität vor der Pathologisierung zu retten. Viele Einzelpersonen, viele Gesundheitsorganisationen, Fachzeitschriften und die Presse stießen alle laut ins selbe Horn. Einen gewissen Erfolg hatten wir – viele der gefährlichsten Vorschläge wurden in letzter Minute fallen gelassen. Aber im Großen und Ganzen haben wir versagt. DSM-5 verschiebt die psychiatrische Diagnostik in die falsche Richtung, wird neue fiktive Epidemien erzeugen und fördert weiteren Medikamentenmissbrauch. Die richtige Zielsetzung wären diagnostische Zurückhaltung und Deflation gewesen, keine weitere ungerechtfertigte Ausweitung von Diagnose und Therapie.“*¹³²

131 Frances, Allen (2013, S. 14)

132 ebd. S. 19

5.2 Historische Entwicklung der Psychotherapie

(Anm.: Dieses Kapitel wird derzeit weiter ausgearbeitet und in Kürze an dieser Stelle ergänzt.)

Im Vergleich zu den Arbeitsfeldern Supervision und Coaching vermag die Psychotherapie auf eine erheblich umfangreichere und vielgestaltigere geschichtliche Entwicklung¹³³ zurückzublicken. Zugleich veranschaulicht die Historie der Psychotherapie, Psychologie und Psychiatrie, welch langer Zeiträume es häufig bedarf, um qualitativ fachlich wie menschlich wichtige und im wahrsten Sinne des Wortes Notwendige Entwicklungen anzustoßen und umzusetzen. Gleichzeitig zeigt die Geschichte rückblickend, wie oft mit großer Überzeugung so manche Irrwege beschritten wurden. Auch aktuelle neurowissenschaftliche Erkenntnisse oder schwerwiegende gesellschaftliche Umbrüche erfordern heute eine stetige Wachheit und professionelle, wissenschaftlich gestützte Weiterentwicklung. Supervision und Coaching, dies wird ebenfalls im geschichtlichen Abriss deutlich, greifen auf vielfältige Ansätze der Psychotherapie zurück, konzeptionell wie methodisch. Für Klärungsprozesse der Standortbestimmung von Supervision und Coaching erscheint es mir daher sinnvoll, wenn auch in gebotener Kürze, in diese Geschichte einzutauchen.

5.3 Zielgruppen und Auftraggeber*innen

Spätestens an dieser Stelle verdeutlicht sich, warum es auch perspektivisch sinnvoll und notwendig ist, eine klare Grenzziehung zwischen dem Heilformat „Psychotherapie“ und den Beratungsformaten „Coaching“ und „Supervision“ zu ziehen. Denn Psychotherapie im herkömmlichen Sinne richtet sich in der Regel an Menschen, die von seelischen Störungen in den Bereichen Fühlen, Denken, Erleben und Handeln betroffen sind und bei denen dadurch über einen längeren Zeitraum belastende Symptome auftreten oder sich gar verschlimmern. Die auftretenden Symptome sind dabei von einer **pathologischen Qualität** charakterisiert und können **von den Betroffenen nicht mehr allein oder mit Hilfe von Freunden und Familienangehörigen bewältigt werden**. Dies hat schwerwiegende Auswirkungen auf Alltag, Beziehungsgestaltungen sowie das Berufs- und Liebesleben. Solche Symptome können beispielsweise Schlaf- und Konzentrationsstörungen, Ängste, Depressionen, Belastungs- und Anpassungsstörungen, Psychosomatische Erkrankungen, d.h. kör-

¹³³ Vgl. Hautzinger (2007, 10-15)

perliche Symptome, ohne dass Ärzte hierfür eine Erklärung finden können, Suchtverhalten, Zwänge, Essstörungen und andere Störungen sein. Psychotherapien können sich an Menschen aller Altersstufen richten: Kinder und Jugendliche, (junge) Erwachsene, Senior*innen.

Voraussetzung jeder Psychotherapie ist eine hinreichende Stabilität seitens des Klienten bzw. der Klientin, genauso wie Zuverlässigkeit und ein gewisses Maß an Veränderungsmotivation, damit die gewonnenen Einsichten im Alltag geübt und integriert werden können. Nicht jede psychische Erkrankung kann mit den Mitteln der Psychotherapie erfolgreich behandelt werden, eine psychiatrische ambulante oder auch stationäre Behandlung kann geboten sein.

Im Gegensatz zum Begriff Psychotherapie ist die Berufsbezeichnung Psychotherapeut*in gesetzlich geschützt. Wer diesen Titel führt, ist entweder Arzt/Ärztin oder Diplompsycholog*in und hat nach dem Hochschulstudium eine umfangreiche mehrjährige Zusatzausbildung absolviert. Man unterscheidet dementsprechend ärztliche und psychologische Psychotherapeut*innen (nur Kinder- und Jugend-Therapeut*innen dürfen vom Grundberuf her auch Pädagog*innen sein). Neben ärztlichen Psychotherapeut*innen gibt es den Beruf des/der Psychologischen Psychotherapeut*in. Diese haben wie die Mediziner*innen zunächst ein Grundstudium absolviert (Psychologie) und machen nach dem Studium eine intensive psychotherapeutische Zusatzausbildung, die schließlich ihre Approbation (Berufszulassung) als Psychotherapeut*in ermöglicht. Wie die ärztlichen Psychotherapeut*innen können sie über die Chipkarte direkt mit den gesetzlichen Krankenkassen abrechnen. Zahlenmäßig werden die meisten ambulanten psychotherapeutischen Behandlungen von Psycholog*innen durchgeführt. Da Psycholog*innen rein psychotherapeutisch tätig sind und weder Medikamente verordnen, noch Krankenschreibungen ausstellen oder Krankenhauseinweisungen vornehmen können, ist oft zusätzlich eine Behandlung bei einem / einer Psychiater*in erforderlich. Psychotherapeutische Behandlung wird darüber hinaus von anderen Berufsgruppen im Rahmen des Heilpraktikergesetzes (HPG) angeboten. In diesem Fall ist sie nicht durch die Krankenkasse erstattungsfähig. Es gibt hier keine gesetzlichen Vorgaben über Umfang und Qualität der Ausbildung.

PETZOLD bewertet die bestehende Regelung folgendermaßen: „*Die nichtpsychologische Psychotherapie wird von Psychologen leider meistens mit den gleichen Stigmatisierungen*

und Ausgrenzungstendenzen bedacht wie die Psychologische Psychotherapie von ärztlichen Psychotherapeuten und den standespolitischen Vertretern der Ärzte. Und man muß hier, wenn man das ein bißchen nüchtern anschaut, fragen: Warum denn? Nicht nur die Psychologie ist Quelle der Psychotherapie, nicht nur die Medizin, sondern es gibt auch andere Human- und Sozialwissenschaften. Und wenn man dann in die Psychtherapieforschung hineinschaut [...] sieht man, daß in ganz vielen Studien, die positiv im Ergebnis sind, klinische Sozialarbeiter TherapeutInnen waren [...] oder Erziehungswissenschaftler [...].“¹³⁴

Psychotherapeut*innen wenden *nichtmedikamentöse Verfahren* an. Das heißt, es werden keine Medikamente verabreicht, sondern nach ausführlicher Anamnese wird auf psychotherapeutischem Weg versucht, z. B. Gespräche, Deutungen, Imaginationen, kreative Techniken oder Verhaltenstraining, die Symptome zu heilen oder aber mindestens zu lindern, die Persönlichkeit des / der Patient*innen zu stabilisieren oder ihm / ihr zur Entfaltung zu verhelfen. Die Psychoanalyse, Verhaltenstherapie und Gestalttherapie sind einige der bekannten, kassenzugelassenen Verfahren, jedoch gibt es darüber hinaus vielfältige ganzheitliche Therapieansätze.

5.4 Psychotherapie: Wirkfaktoren, Erfolgskriterien, Arbeitsweisen

Wie bei den entsprechenden vorhergehenden Ausführungen zu den Arbeitsfeldern Coaching und Supervision sollen auch hier Wirkfaktoren und Erfolgskriterien dargestellt werden, die positive Auswirkungen auf psychotherapeutische Prozesse haben. Von besonderem Interesse ist an dieser Stelle, ob und wo es ggf. gemeinsame Schnittmengen zu den Arbeitsfeldern bzw. dem Arbeitsfeld (je nach Grenzziehung oder Gleichsetzung) Supervision und Coaching gibt. In der Evaluation von Wirkfaktoren innerhalb der vielfältigen Schulen der Psychotherapie kam 1994 der Veröffentlichung „*Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession.*“ von GRAWE, DONATI und BERNAUER ein herausragender Stellenwert zu, der geradezu mit erdrutschartigen Konsequenzen verbunden war – positiv wie negativ. Auch Fachpublikationen zu den Beratungsformaten Supervision und

¹³⁴ Petzold, Hilarion (1999, S. 338 – 393)

Coaching nehmen in unterschiedlichen Kontexten wiederholt Bezug auf dieses Werk (vgl. z. B. MÖLLER, MIGGE, PETZOLD).

In einem Spiegel-Streitgespräch unter der bezeichnenden Überschrift „*Den Sumpf austrocknen*“ im Nachklang zu dieser – man darf schon sagen: legendären - Fachveröffentlichung formulierte Grawe 1995 gegenüber dem Psychoanalytiker Wolfgang MERTENS und der damaligen Moderatorin WELLERSHOFF folgende Sätze: *„Als Wirkfaktoren und Erfolgskriterien bezeichnet werden sollen hier alle Faktoren, die einen positiven Einfluss auf das Coaching-Geschehen haben. [...] Die weitaus meisten Lehrstühle für Psychosomatik und Psychotherapie an deutschen Universitäten sind mit Analytikern besetzt. Wenn dann versäumt wird, Qualitätsnachweise für die Analyse zu erbringen, muß sich die Zunft schon an die eigene Nase fassen. Noch mehr ist zu bemängeln, daß Psychoanalytiker nicht den Forschungsstand zu anderen Therapiemethoden zur Kenntnis nehmen und Konsequenzen daraus ziehen. Ich werfe aber auch den übrigen Therapieschulen vor, daß sie die Erfolge anderer Richtungen nicht genügend würdigen und berücksichtigen. [...] Wir müssen durch Forschung herausfinden, über welche Merkmale ein Therapeut tatsächlich verfügen muß, um Patienten möglichst wirksam helfen zu können, und wir müssen wissenschaftlich bestimmen, wie wir Therapeuten am besten so ausbilden, daß sie die erforderlichen Kompetenzen erwerben.“*¹³⁵

Aufgrund zahlreicher Meta-Analysen definierte KLAUS GRAWE¹³⁶ in einem schulenübergreifenden Modell fünf allgemeine Wirkfaktoren von Psychotherapie:

1) Therapeutische Beziehung

Der Beziehungsqualität, die zwischen Therapeut*in und Patient*in besteht, kommt nach Grawe höchste Bedeutung zu. Demnach ist der Therapieerfolg umso größer, je besser die Beziehungsqualität zwischen beiden Seiten ist.

2) Problemaktualisierung

Mit Problemaktualisierung ist das Prinzip der unmittelbaren Erfahrung gemeint. Das umfasst, dass die Probleme, die es therapeutisch zu verändern gilt, im Hier und Jetzt für Klienten in geeigneter Form erlebbar gemacht werden müssen. Eine Beschränkung auf Ge-

¹³⁵ Wellershoff, Marianne, Grawe, Klaus, Mertens, Wolfgang (1995)

sprache über Erleben und Verhalten, ohne Anbindung an ein inneres Erleben von Klient*innen, helfen nicht nachhaltig, Veränderungen herbeizuführen. Allerdings können solche Gespräche dazu beitragen, mögliche Veränderungen vorzubereiten. Damit diese gewünschten Veränderungen stattfinden können, braucht es nach Erkenntnis von GRAWE den Moment des unmittelbaren Erlebens. In der Verhaltenstherapie kann dies beispielsweise mittels Expositionen erreicht werden, in der Psychoanalytischen Therapie geschieht dies mittels Übertragung und Gegenübertragung. Weitere Methoden sind z. B. Imaginationsübungen, Rollenspiele u. ä.

3) Ressourcenaktivierung

Nicht Aufgabe des/der Therapeut*in ist es, Patient*innen zu verändern, sondern die Veränderungsverantwortung liegt bei den Patient*innen selbst. Im Rahmen der Ressourcenaktivierung werden hierbei die bereits vorhandenen Ressourcen des/der Patient*in bewusst und nutzbar gemacht. Hierfür wird die Aufmerksamkeit von Klient*innen darauf gelenkt, was die betreffende Person bereits alles erreicht hat, was gut funktioniert hat, auf welche Fähigkeiten, Stärken und Erfahrungen zurückgegriffen werden können und welche Hürden bereits erfolgreich überwunden wurden. Diese Aspekte können und sollen dann als positive Ressourcen für das weitere therapeutische Geschehen genutzt werden.

4) Problembewältigung

Gemeint ist damit die konkrete Handlungsorientierung, mit der ein Problem bzw. eine Störung bewältigt oder zumindest minimiert werden kann. Mit Hilfe von problemspezifischen Interventionen werden Klient*innen darin unterstützt, im Umgang mit spezifischen Problemen, positive Bewältigungserfahrungen zu machen. Dies geschieht zum Beispiel dadurch, dass der bzw. die Therapeut*in Klient*innen in der Exposition begleitet oder gemeinsam Hilfen zur praktischen Lebens- oder Konfliktbewältigung entwickelt werden.

5) Motivationale Klärung

Dies beinhaltet alle Schritte, bei denen der / die Therapeut*in den / die Patient*in dabei unterstützt, Zusammenhänge im Erleben und Verhalten in Bezug auf unbewusste und bewusste Ziele und Bedürfnisse wahrzunehmen und - soweit dies möglich ist - zu verstehen. Auch hierbei ist die unmittelbare Erfahrung erneut wichtig. Hierbei geht es jedoch weniger

um äußere Prozesse und Handlungsstrategien, sondern vielmehr um ein inneres Geschehen im Erleben des / der Klient*innen. Was nimmt der jeweilige Mensch wahr, denkt und fühlt er, wie möchte er handeln, was will er vermeiden etc.

2017 wurde an der Hochschule Neubrandenburg / University of Applied Sciences von DÖRRICH unter dem Titel „*Die Übertragbarkeit der Wirkfaktoren der Psychotherapie nach Grawe et al. auf die Beratung*“¹³⁷ eine Masterthesis eingereicht, die die Autorin in ihrem Resümee zu folgendem Ergebnis kommen lässt:

„Durch das Vergleichen der Bereiche von Beratung und Psychotherapie, in denen die Faktoren nach Grawe wirken, konnten wesentliche Gemeinsamkeiten herausgearbeitet werden, welche den Schluss zuließen, dass sich die beiden Hilfeformen in den für die Wirkfaktoren relevanten Bereiche so ähnlich sind, dass davon ausgegangen werden kann, dass sich die Wirkfaktoren übertragen lassen.“

Die Relevanz und Übertragbarkeit dieses Analyseergebnisses bedarf für Supervision und Coaching weiterer Überprüfung, erscheint mir jedoch plausibel.

Im Kontext der „*Integrativen Therapie*“ („IT“), die von PETZOLD in enger Zusammenarbeit insbesondere mit SIEPER und ORTH im Laufe der letzten Jahrzehnte entwickelt wurde, kommen vor allem den „*Vier Wegen der Heilung und Förderung*“ sowie den „*14 Heilfaktoren*“ zentrale Bedeutung zu¹³⁸. Sie verstehen sich als „*Strategien der Entwicklung*“, welche sinngelitetes Leben strukturieren helfen und deshalb auch geeignet sind, heilende wie auch fördernde Wirkungen (also auch über therapeutische Prozesse hinaus) bei Menschen zu entfalten. Diese Wege und Faktoren sind begründet in zahlreichen therapeutischen Prozessanalysen wie auch jahrzehntelangen kontinuierlichen Analysen von Forschungsbeiträgen. Sie verstehen sich grundsätzlich nicht als starres Konzept, sondern erheben den Anspruch, wissenschaftliche Neuerkenntnisse regelmäßig aufzugreifen und zu integrieren bzw. veraltete, überholte Positionen fallen zu lassen. Eine Schulen-Gründung wird in der „*Integrativen Therapie*“ prinzipiell abgelehnt, Arbeitsgrundlage soll jeweils der aktuellste Forschungsstand sein, der sich aus vielfältigen Fachrichtungen¹³⁹ ergibt.

137 Dörrich, Eva Maria Valeska (2017, S. 85)

138 Vgl. zahlreiche Fachbeiträge der Internet-Zeitschrift „Polyloge“

139 vgl. Petzold / „Tree of Science“

PETZOLD definiert sein „*Vier-Wege-Konzept*“¹⁴⁰ folgendermaßen:

„1. WEG: Bewusstseinsarbeit: *„Sich selbst verstehen, die Menschen, das Leben verstehen lernen. Inhalte: Lebenskontext/kontinuumsanalyse, Problem-, Ressourcen-, Potential-, Lebenszielanalysen, Biographie- u. Identitätsarbeit, Zukunftsplanung, Sinn- u. Wertefragen, Neubewertungen, Änderung von kognitiven Stilen und des Lebensstils durch korrigierende kognitive Einsicht.*

2. WEG: Nach- / Neusozialisation: *Zugehörig sein, beziehungsfähig werden, Liebe spüren und geben, sich zum Freund werden. Inhalte: Stärkung von Grundvertrauen u. Selbstwert, Restitution beschädigter Persönlichkeitsstrukturen, des emotionalen Spektrums, der empathischen Kompetenz, der Beziehungsfähigkeit, Neuwertungen, Änderung emotionaler Stile durch korrigierende emotionale Erfahrungen.*

3. WEG: Erlebnis / Ressourcenorientierung: *Neugierde auf sich selbst, sich selbst zum Projekt machen, sich in Beziehungen entfalten. Inhalte: Erschließung persönlicher und gemeinschaftlicher Ressourcen/Potentiale, Kreativitätsförderung, Netzwerk-Enrichment, Aktivierung Hemmung dysfunktionalen Verhaltens, Lebensstiländerung durch alternative, kognitive/emotionale Erfahrungen und multisensorische/multiexpressive Performanzen.*

4. WEG: Exzentrizitäts- / Solidaritätsförderung: *Nicht alleine gehen, füreinander einste-hen, gemeinsam Zukunft gewinnen. Inhalte: Exzentrische, mehr- u. metaperspektivische Betrachtung von Lebenslage, Entfremdungsproblemen, Lebens-Zukunftsplanung, Netzwer-entwicklung, Wertefragen, Identitätsarbeit, Lebensstiländerung durch gemeinsame kogni-tive/emotionale Erfahrungen und multisensorische/multiexpressive Performanzen.“*

Mindestens die Wege eins, drei und vier halte ich auch für Coaching- und Supervisionsprozesse für relevant. Ergänzt werden diese „*Vier Wege der Heilung und rung*“ durch die 14 Heilfaktoren. Auch diese wurden nach eigener jahrzehntelanger IT-Forschungsarbeit und vielfältigen interdisziplinären Forschungsanalysen anderer Wissen-schaftler*innen ermittelt:

1. Einführendes Verstehen, Empathie
2. Emotionale Annahme und Stütze

¹⁴⁰ Petzold, Hilarion G. (2012)

3. Hilfen bei der realitätsgerechten praktischen Lebensbewältigung
4. Förderung emotionalen Ausdrucks und volitiver Entscheidungskraft
5. Förderung von Einsicht, Sinnerleben, Evidenzerfahrungen
6. Förderung kommunikativer Kompetenz und Beziehungsfähigkeit
7. Förderung leiblicher Bewusstheit, Selbstregulation, psychophysischer Entspannung
8. Förderung von Lernmöglichkeiten, Lernprozessen und Interessen
9. Förderung kreativer Erlebnismöglichkeiten und Gestaltungskräfte
10. Erarbeitung positiver Zukunftsperspektiven und Erwartungshorizonte
11. Förderung positiver persönlicher Wertebezüge, Konsolidierung der existentiellen Dimension
12. Förderung eines prägnanten Selbst- und Identitätserlebens und positiver selbstreferentieller Gefühle und Kognitionen, d.h. „persönlicher Souveränität“
13. Förderung tragfähiger sozialer Netzwerke
14. Ermöglichung von Empowerment- und Solidaritätserfahrung

Meiner Erfahrung nach bieten sämtliche „14 Heilfaktoren“ weit über die Psychotherapie hinaus wesentliche und hilfreiche Handlungsansätze für Supervision und Coaching sowie zahlreiche andere Arbeitsfelder (sonstige Beratungsfelder, Pädagogik, pastorale Arbeitsfelder etc.).

Im Jahr 2001 veröffentlichten ASAY und LAMBERT¹⁴¹ ihre Forschungsergebnisse, bei denen die Frage nach der Varianz in der therapeutischen Veränderung auf Seiten des / der Klient*innen im Fokus stand. Demnach sind therapeutische Veränderungen im Durchschnitt von folgenden Variablen initiiert:

- 40 Prozent durch Klientenvariablen und extratherapeutische Faktoren
- 30 Prozent durch die therapeutische Beziehung
- 15 Prozent durch die spezifische Therapieform
- 15 Prozent durch Erwartung und Placebo-Effekte

Also nicht einmal die Hälfte der veränderungsrelevanten Faktoren gehen auf das Konto der eigentlichen therapeutischen Arbeit. Und selbst dabei ist die Beziehungsqualität von dop-

141 Asay, Ted P., Lambert, Michael J. (2001, S. 41-81)

pelt so großer Bedeutung, wie das konkrete therapeutische Verfahren. Aber immerhin – 45 Prozent des therapeutischen Prozesses gilt es, bestmöglich zu gestalten. Methodisch-fachlich wie auch innerhalb tragfähiger Beziehungsqualitäten.

Auch, wenn es bislang keine vergleichbaren Untersuchungen im Kontext von Supervision und Coaching gibt, ist es naheliegend, dass hier womöglich gewisse Parallelen bestehen. Ein sympathisch-offenes Zitat von ERLINGHAGEN¹⁴² aus seiner eigenen Coaching-Erfahrung heraus legt dies zumindest nahe: *„Dabei sollten wir uns bezüglich unserer eigenen Eitelkeiten und Größenfantasien nichts vormachen: Es schmeichelt unserem Narzissmus, für das Besondere, das Exklusive zu stehen. [...] Ich kann mich durchaus an eigene Coachingprozesse erinnern, bei denen die entscheidenden Wendungen für meinen Coachee nicht im Coachinggespräch, sondern in den Phasen dazwischen stattgefunden haben – also ohne meine direkte Beteiligung. Statt mich über den hohen Grad an Autonomie meines Coachees zu freuen, war ich sehr mit der eigenen Kränkung beschäftigt: Wie konnte ich nur so übergangen werden?“*

5.5 Wertekanon, Berufsethos und Arbeitsvoraussetzungen

Psychotherapeutische Fachverbände verfügen erst recht über berufsethische Richtlinien für Psychotherapeut*innen. Die Notwendigkeit hierfür begründet sich schon alleine dadurch, dass Psychotherapie klaren gesetzlichen Regelungen unterliegt und in erster Linie ein **Heilformat** darstellt, bei dem die besondere Schutzbedürftigkeit von Klient*innen- / Patient*innen eine gänzlich andere **Relevanz** einnimmt, als dies im Kontext von Supervision und Coaching der Fall ist. Die nachfolgenden Richtlinien machen erkennbar, warum eine Abgrenzung zwischen Psychotherapie einerseits und Coaching / Supervision andererseits sinnvoll und notwendig erscheint.

Ethische Fragen ergeben sich in der Psychotherapie in unterschiedlichen Zusammenhängen: angefangen von der informierten Einwilligung in die Therapie über Vertraulichkeitspflichten, Interessenskonflikte und Grenzen der therapeutischen Beziehung bis hin zu Fragen von Klinikeinweisungen gegen den Willen des Patienten. Bei den Ethikrichtlinien läuft

142 Erlinghagen, Robert (2016, S. 7)

es auf die Frage hinaus: Wie verhält sich ein guter Psychotherapeut in dieser Situation moralisch korrekt?

Zentrale Punkte der Ethikrichtlinien des BVP¹⁴³ (Berufsverband der Therapeuten für Psychotherapie nach dem Heilpraktikergesetz e. V.) beziehen sich auf:

- Die therapeutische Verantwortung, die nachfolgender Richtlinien-Auszug verdeutlicht: *„Das zur Behandlung und Heilung notwendige besondere Vertrauensverhältnis ist zu berücksichtigen und zu bedenken. Bei einem Anzeichen für eine Störung der therapeutischen Beziehung ist dies zunächst in supervisorischer Betreuung zu thematisieren, danach falls nötig mit dem Klienten/Patienten. Gegebenenfalls ist die Behandlung verantwortungsvoll zu beenden. Dem Klienten/Patienten ist eine sachgerechte Weiterbehandlung zu empfehlen. Gleiches gilt auch für den Fall, dass der Heilungsprozess stagniert bzw. sich verschlechtert. Vor Übernahme einer psychotherapeutischen Behandlung ist ein möglicher somatischer Befund zu klären.“*
- Die fachliche Kompetenzabwägung und Pflicht zur Dokumentation des Behandlungsverlaufs
- Die Aufklärungspflicht gegenüber Klient*innen / Patient*innen (z. B. Art und Ziel der Behandlung, Risiken, Sitzungskosten o. ä.)
- Die erforderlichen Behandlungsergänzungen, das Arbeitsbündnis und die Sorgfaltspflicht
- Das Abstinenzgebot hinsichtlich eigener Interessen, insbesondere auch sexueller Interessen seitens der Therapeut*innen
- Die Schweigepflicht entsprechend der gesetzlichen Bestimmungen
- Die Absichtsverpflichtung dazu, dass Schlichtungsverfahren im Konfliktfall vor einem gerichtlichen Verfahren beschritten werden und – soweit möglich – außergerichtliche Einigungen anzustreben sind
- Die grundsätzliche Verbindlichkeit der Ethikrichtlinien

143 BVP (Neufassung vom 16.05.2009, <https://berufsverbandpsychotherapie.de/ethik/>)

5.6 Marktsituation

PETZOLD zeichnet das psychotherapeutische Marktgeschehen als zerstrittenes Feld: „Solange ärztliche und psychologische und nichtpsychologische Psychotherapeuten kein Konsensmodell finden – und zwar nicht nur unter dem Druck aktuell anstehender oder vollzogener gesetzlicher Regelungen, sondern aus wechselseitiger Wertschätzung ihrer Kompetenzen und aus Engagement für eine gemeinsame Profession, die Psychotherapie -, solange bleibt die Position schwach und schwächt sich das Feld durch die Politik wechselseitiger Abwertung nach innen und außen. Wer soll ein solch verstrittenes Feld ernst nehmen? Eine diskursive Kultur und Konsensmodelle wären eigentlich ein Desiderat für die Jahrzehnte von Psychotherapiegeschichte als Geschichte der ‚Glaubenskämpfe‘ zwischen den ‚Konfessionen‘, ‚Schulen‘ und ‚Berufen‘ gewesen.“¹⁴⁴

Im April 2013 veröffentlichte die TECHNIKER KRANKENKASSE¹⁴⁵ eine bundesweite Studie, der zur Folge in Deutschland im Jahr 2011 vier Prozent ihrer Versicherten mindestens einmal eine Psychotherapie in Anspruch genommen hatte und damit um 0,3 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr angestiegen war. Nach eigener Auskunft rechnet die Kasse damit, dass sich dieser Trend in den Folgejahren fortsetzen wird. Die höchsten Werte lagen dabei in den Altersgruppen 26-40 Jahren (davon Männer: 3,1 Prozent, Frauen: 7,1 Prozent) sowie 41-50 Jahren (davon Männer: 3,5 Prozent, Frauen: 7,3 Prozent). Im Vergleich dazu nehmen jüngere wie auch ältere Personengruppen Psychotherapie deutlich seltener in Anspruch: 0-21 (Jungen bzw. junge Männer: 2,2 Prozent, Frauen: 2,8 Prozent) und 66+ (davon Männer: 0,5 Prozent, Frauen: 1,3 Prozent). Diese Zahlen sind an dieser Stelle insbesondere deswegen von Interesse, weil die Hauptpatient*innen-Gruppen in der Altersspanne der Berufstätigen liegen. Während dieses Lebensabschnitts nehmen Frauen demnach Psychotherapie mehr als doppelt so häufig in Anspruch wie Männer.

Nach Auskunft der Kasse ist jede zweite Therapie bereits nach durchschnittlich zwölf Stunden beendet, bei etwa 25 Prozent der Patient*innen werden eher leichtere Erkrankungen behandelt, wie beispielsweise „Anpassungsstörungen“ oder „leichte depressive Episoden“. Erstaunlich waren die Ergebnisse dieser Studie hinsichtlich der Auswahl der spezifi-

144 Petzold, Hilarion (1999)

145 TKK-Monitoring (2013)

schen Therapieform, da hier offensichtlich kein Zusammenhang zwischen dem Störungsbild als solchem sowie dem gewählten Verfahren lag (was fachlich jedoch durchaus ange raten wäre). Vielmehr scheint nach Bewertung der Techniker Krankenkasse im Wesentli chen der Wohnort der Patient*innen ausschlaggebend gewesen zu sein. Während in Ham burg tiefenpsychologische Verfahren im Vordergrund standen, lagen in Nordrhein Westfalen und Sachsen die Verhaltenstherapie, in Berlin, Bayern und Bremen die analyti sche Psychotherapie mit der Nase vorn. Dies war jeweils verbunden mit erheblich abwei chenden Stundenumfängen: bei der Verhaltenstherapie lag der durchschnittliche Stunden umfang bei circa 25 Stunden je Klient*in, bei den analytischen Verfahren bei mindestens 40 Stunden. Die einzelnen Stunden wurden mit einem Stundensatz von 82 Euro in Rech nung gestellt. Trotz guter und nachgewiesener Erfolge (z. B. bei Angststörungen, Essstö rungen oder sozialen Therapien) spielten außerhalb des klinischen Geschehens Gruppen therapien so gut wie gar keine Rolle, 99 Prozent aller abgerechneten Therapien erfolgten im Einzel-Setting. Fazit: die Krankenkasse erwägt die Einführung einer Koordinationsstel le, die den genauen Therapiebedarf diagnostiziert und den Patient*innen gegenüber adä quate Empfehlungen ausspricht.

Im Frühjahr 2016 publiziert die Redakteurin Irene HABICH¹⁴⁶ im Spiegel Online Gesund heitsmagazin unter der Überschrift *„Besuch beim Psychotherapeuten. Mangelware Mann“ einen Beitrag zu den offiziellen Zahlen der Bundespsychotherapeutenkammer (BPtK) aus dem Jahr 2014. Demnach „sind bereits heute 71 Prozent der Mitglieder Frau en, und der Anteil wächst beständig: Bei den Mitgliedern unter 35 Jahren sind es sogar 91 Prozent. Nicht erfasst sind damit zwar die ärztlichen Psychotherapeuten, aber auch hier sind Frauen in den meisten Sparten überrepräsentiert, und ihr Anteil wird immer größer.“*

Im Internet befinden sich unter dem Stichwort Psychotherapie derzeit 33.200.000 Einträge.

5.7 Empirischer Forschungsstand

Die von KLAUS GRAWE, RUTH DONATI und FIEDERIKE BERNAUER im Jahr 1994 veröffent lichte und bereits im Sommer 1980 begonnene Studie *„Psychotherapie im Wandel. Von*

146 Habich, Irene (2016)

der Konfession zur Profession.“ wagte den Versuch, einen möglichst vollständigen Überblick über den wissenschaftlichen Ergebnisstand zu allen gängigen Therapiemethoden zu schaffen. Über einen Zeitraum von fünf Jahren konnten die Autor*innen etwa 3500 relevante Untersuchungen ausfindig machen, die zur weiteren Analyse herangezogen werden konnten. Sie untersuchten dabei qualitativ und quantitativ Studien aus dem Feld der Erwachsenen-Psychotherapien, die bis zur Jahreswende 1983/84 veröffentlicht wurden. Bei ihrer Untersuchung stellten GRAWE et al. fest, dass sehr unterschiedlichen Psychotherapieschulen ihre Wirksamkeit nachgewiesen werden kann. Daraus leiteten sie ab, dass es allgemeine Wirkfaktoren geben muss, die in sämtlichen Therapieschulen den Erfolg der Behandlung maßgeblich beeinflussen. Durch Vergleich unterschiedlicher Aspekte von den Schulen, denen eine hohe Wirksamkeit konstatiert werden konnte, leitete das Forscher*innenteam schließlich drei grundlegende allgemeine Wirkfaktoren ab. Sie bezeichneten sie als *”Problembewältigungsperspektive“*, *”Klärungsperspektive“* und *”Beziehungsperspektive“*. GRAWE ergänzte die Wirkfaktoren bis 2005 noch um zwei weitere Faktoren: die *”Ressourcenaktivierung“* und die *”Problemaktualisierung“*.

Hintergrund dieses Unterfangens war eine zunehmende Unüberschaubarkeit der immer schneller wachsenden Therapierichtungen und -anbieter. Besonders Therapieanbieter, die bis dahin versäumt hatten, ihre Therapiewirksamkeit überzeugend nachzuweisen, konnten sich bis dahin im unüberschaubaren Therapiemarkt leicht verstecken. Gleich auf der ersten Seite dieser Veröffentlichung zeigt GRAWE eine geradezu erschreckende Situationsbeschreibung auf: *„In den letzten zwei bis drei Jahrzehnten hat so etwas wie eine Aufklärung begonnen, eine im eigentlichen Sinne wissenschaftliche Psychotherapie. Glauben wird allmählich durch Wissen ersetzt, abergläubische Rituale durch professionelles Handeln. Die Aufklärung ist aber noch nicht weit in das öffentliche Bewusstsein vorgedrungen, auch nicht in das der Fachöffentlichkeit, und die psychotherapeutische Praxis hinkt den wissenschaftlichen Erkenntnissen nur widerstrebend hinterher. Glaubens- und Interessensgemeinschaften, die an der Erhaltung der bestehenden Verhältnisse interessiert sind, sperren sich gegen den Einzug aufgeklärter Vernunft und Professionalität in ihre Bastion sorgsam gehüteter geheimnisvoller Undurchsichtigkeit und verschleierter Ineffizienz.“*¹⁴⁷

147 Grawe, Klaus (1994, S. 1)

Das Forschungs-Mammutwerk verfolgte damit eine ähnliche Idee, wie sie in der Medikamentenforschung praktiziert wird, wo für jedes neue Medikament, welches auf den Markt gebracht werden soll, der Produzent einen Nachweis über die Wirksamkeit sowie den Ausschluss von schwerwiegenden Nebenwirkungen zu erbringen hat. Adäquate Aussagen im Bereich der Psychotherapie für die jeweiligen Therapieansätze und Arbeitsweisen sollten damit zu Tage gefördert werden. Ein solches Anliegen bedingte eine standardisierte Auswertungsbasis für die Studien, die möglichst alle relevanten Aspekte erfassen, also Wirkung, Wirkungsweise und die differentielle Indikation der jeweils untersuchten Therapiemethode(n), die für die Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse bedeutsam sein könnten. Aspekte des Auswertungskatalogs waren folgende fünf Veränderungs-Bereiche:

1. Zwischenmenschlicher Bereich
2. Freizeitbereich
3. Arbeits- und Berufsbereich
4. Sexueller Bereich
5. Psycho-physiologische Daten

Diese waren untergliedert nach sechs Schwerpunkt-Therapierichtungen:

1. Humanistische Therapien
2. Psychodynamische Therapien
3. Kognitiv-behaviorale Therapien
4. Interpersonale Therapien
5. Entspannungstherapien und Hypnose
6. Eklektische und richtungsübergreifende Therapien

Dabei wurden sowohl Patientenvariablen als auch Therapeut*innen-Variablen spezifiziert. GRAWE schrieb mit Rückblick auf seine Forschungseinsichten noch kurz vor seinem Tod im Jahr 2005: „*Deswegen glaube ich, dass irgendeine Form von Integration oder Zusammenwachsen der verschiedenen Richtungen in der Psychotherapie die Zukunft sein muss.*“

148

Aufgrund steigender Kosten im Gesundheitswesen und knapper werdender Kassen wurde bereits seit den 80er Jahren verstärkt gefordert, neben der grundsätzlichen Wirksamkeit von Psychotherapie auch Kosten-Nutzen-Aspekte zu untersuchen. BALTENSBERGER und GRAWE¹⁴⁹ veröffentlichten 2001 eine Sekundäranalyse von 124 Kosten-Nutzen-Studien zur Psychotherapie. Dieses Forschungsprojekt ergab, dass (bei psychisch kranken Menschen) *„Psychotherapie im Vergleich zu routinemäßig eingesetzten medizinischen Behandlungsmaßnahmen nicht nur wirksamer, sondern auch kostengünstiger ist.“*¹⁵⁰ Ähnliche Ergebnisse zeigte eine Metaanalyse von CHILES, LAMBERT und HATCH, wonach bei 90 Prozent der 97 Studien, die in dieser Analyse Berücksichtigung fanden, Kosteneinsparungen durch Psychotherapie nachgewiesen werden konnten. Grund für die Kostenreduktion war ein deutlicher Rückgang bei der Inanspruchnahme organmedizinischer Untersuchungen oder Behandlungen seitens der Klient*innen infolge einer Psychotherapie.

In seinem Nachruf 2005 würdigt PETZOLD¹⁵¹ GRAWE als zentrale Figur der Psychotherapieforschung: *„Klaus Grawe kann als der bedeutendste europäische Psychotherapieforscher von internationaler Geltung bezeichnet werden. Sein Verlust wiegt schwer. Die immense Wirkungsgeschichte seines Werkes hat die Psychotherapie in tiefgreifender und nachhaltiger Weise verändert.“*

Zugleich wurden die Arbeiten innerhalb der Fachwelt bei weitem nicht nur freudig begrüßt, sondern stießen teilweise auf vehemente Kritik bis hin zur Ablehnung, besonders auch mit Blick auf die damit verbundenen schwerwiegenden Konsequenzen für den Psychotherapie-Markt. Hierauf spielt MÖLLER an, wenn sie schreibt:

*„Wen wundert das von Grawe (1992) beklagte Phänomen der Nichtzurkenntnisnahme des Ergebnisstandes der Psychotherapieforschung? Das Transferproblem zwischen Theorie und Praxis durch eine Art Zwangsbeglückung zu lösen, dadurch, daß man sich politischer Mittel bedient, wie etwa die Ergebnisse der Psychotherapieforschung qua Psychotherapiegesetz verbindlich zu machen, wie Grawe es vorschlägt, scheint jedoch ein Ausdruck von Hilflosigkeit zu sein, die zudem die Praktiker verunglimpft.“*¹⁵²

149 Baltensberger, Claudia, Grawe, Klaus (2001, S. 10-21)

150 ebd.

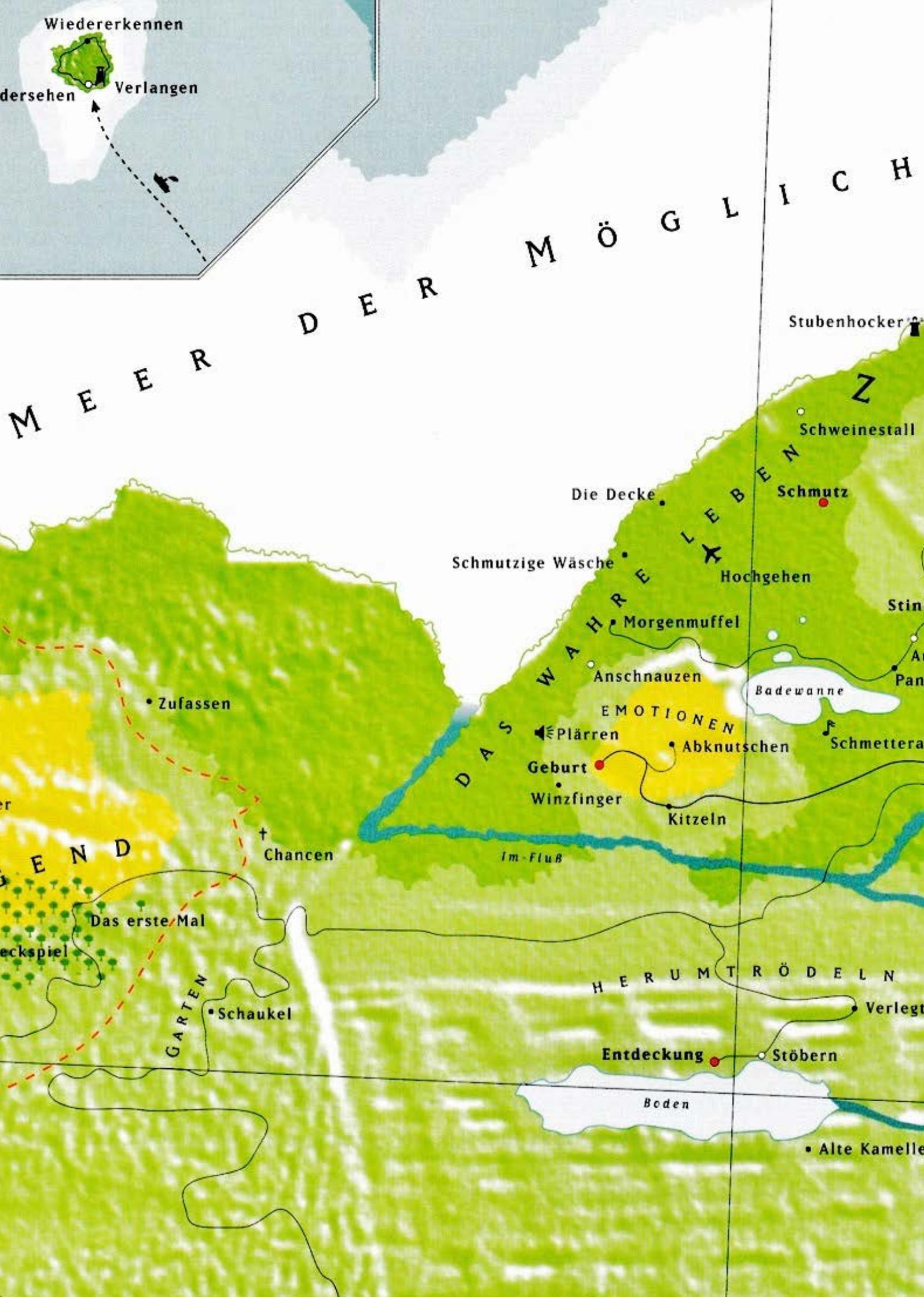
151 Petzold, Hilarion (2006)

152 Möller, Heidi (2012, S. 82)

PETZOLD kritisiert an dieser Stelle nicht das Forschungswirken, sondern das hinter dem Feld Psychotherapie bestehende politische System, welches notwendigen Entwicklungen entgegenwirkt:

*„Mit Blick auf den hohen Innovationsbedarf der Psychotherapie ist durch das deutsche Psychotherapiegesetz eine Barriere aufgerichtet, die die geschilderten Muster der Innovationen, wie sie bisher für das psychotherapeutische Feld charakteristisch waren, sehr schwierig oder gar unmöglich macht. Da klinische Praktikerinnen, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen bzw. nicht zu gefährden im Rahmen zugelassener Richtlinienverfahren arbeiten müssen, wird es äußerst schwierig, Ansätze zu entwickeln, die sich als eine Kritik an diesen Verfahren erweisen, die Revisionen und ergänzende oder neue Konzeptualisierungen in Angriff nehmen.“*¹⁵³

153 Petzold, Hilarion (2011, S. 2)



M E E R D E R M Ö G L I C H

Stubenhocker

Schweinestall

Schmutz

Die Decke

Schmutzige Wäsche

Hochgehen

Morgenmuffel

Anschnauzen

Badewanne

Stin

Ar

Pan

Schmetter

EMOTIONEN

Plärren

Abknutschen

Geburt

Winzfinger

Kitzeln

D A S W A H R E L E B E N

Im-FluB

Zufassen

Chancen

E N D

Das erste Mal

eckspiel

G A R T E N

Schaukel

H E R U M T R Ö D E L N

Verlegt

Entdeckung

Stöbern

Boden

Alte Kamelle

6 Grenzland, Grau- oder Freihandelszone? Ein Diskurs.

Anliegen sämtlicher vorhergehender Kapitel war es zunächst, einen Überblick über einvernehmliche wie widersprüchliche Aspekte und Argumentationslinien zur aktuellen Situation in differenzierter, mehrperspektivischer Form zu schaffen, die Einfluss auf die Ausgangsfrage zur Grenz- und Überschneidungsthematik insbesondere zwischen den Beratungsformaten Coaching und Supervision, sowie - fachlich stark begrenzt - zum Heilverfahren der Psychotherapie nehmen können. Mit den vorhergehenden Kapiteln ist deutlich geworden, welch schwieriges Unterfangen genauere fachliche Verortungen¹⁵⁴ darstellen: die wissenschaftliche Datenlage zu verlässlichen Zuordnungskriterien ist dafür viel zu dünn, viel zu widersprüchlich, selten repräsentativ und vielfach interessengeleitet. Auf dieser Basis eine solide fachliche Grenzziehung zwischen den drei (oder zwei – je nach Standpunkt hinsichtlich der Synonymitätsfrage von Supervision und Coaching) Formaten vorzunehmen, die wissenschaftlichen Kriterien angemessen Rechnung trägt, erscheint mir nach jetzigem Stand kaum möglich. Damit würde lediglich dem breit gefächerten Positions-Potpourri ein weiterer subjektiver Standpunkt zur Seite gestellt. Die Ausgangslage ist dermaßen unüberschaubar und vielschichtig, dass abschließend nur einige wenige, mir besonders bedeutend erscheinende Aspekte gewichtet werden können.

Allerdings: für eine umfassende Reflektion ist es in der Regel sinnvoll, nicht nur Vergangenheit und Gegenwart in den Blick zu nehmen, sondern ebenso bislang nicht oder wenig berücksichtigte Einflussfaktoren sowie absehbare zukünftige Entwicklungen. Aspekte, die ich dafür für bedeutsam halte, sollen im Anschluss in der hier gebotenen Kürze wenigstens schlaglichtmäßig angefügt werden.

„Grenzen sind [...] per se nicht negativ und daher nicht grundsätzlich abzulehnen. Grenzen stellen vielmehr ambivalente Erscheinungen dar. Sie trennen und schützen, sie können nützlich oder schädlich sein, Inklusion oder Exklusion bedeuten, Freiheit sichern oder einschränken, Konflikte verhindern oder erzeugen. Grenzen ziehen kann ebenso notwendig sein wie Grenzen überwinden. Da Grenzen von Menschen gemacht werden, also Konstrukte bzw. Konventionen sind, muss demokratisch entschieden werden, wo welche Grenzen

154 (Anm. d. Verf.: von wissenschaftlich fundierten Verortungen, wie in meiner ausgehenden Themenstellung formuliert, mag ich inzwischen gar nicht mehr sprechen, von Problemaufriss dagegen umso mehr)

erforderlich und wo welche Grenzen überflüssig oder inhuman sind.“ fordert STÖSS¹⁵⁵ in einem Vortrag zu „Überlegungen zur Bedeutung und zur Notwendigkeit von Grenzen“.

Damit skizziert der Politikwissenschaftler in abstrakter Form das Für und Wider jeglicher Grenzziehung oder aber Grenzfreiheit, die - seiner Auffassung nach - jeweils durch demokratisch geführte Entscheidungsprozesse zu begründen sind. Schön und gut - was aber können solch theoretische Überlegungen konkret und praxistauglich für die Themenstellung dieser Publikation bedeuten? Wie könnten hier je demokratisch entschiedene Regelungen in Sachen Grenzziehung oder Grenzfreiheit erfolgen - zumal kaum vorausgesetzt werden kann, dass das Gros der Bevölkerung selbstverständlich weiß, was denn Supervision, Coaching und Psychotherapie sein mag? Zwar könnte man das Marktverhalten auf Anbieter*innen- wie auf Kund*innen-Seite selbst als demokratischen, sich selbst regelnden Prozess verstehen. Ein solches Marktgeschehen folgt jedoch nicht automatisch qualitativ-sinnvollen Regeln, sondern häufig marketing- und ökonomisch-geleiteten Kriterien, wie dies sich exemplarisch an den Studienergebnissen der AOK (vgl. Kapitel 5.6) oder den Ausführungen FRANCES im Kontext der DSM-IV-Erstellung annehmen lässt. Naive Gutgläubigkeit scheint hier keine kluge Ratgeberin zu sein.

Nun könnten die beteiligten Supervisions-/Coaching-Verbände ins Feld führen, dass sie genau dies bereits tun mit ihrer relativ jungen „Roundtable“-Initiative¹⁵⁶. Das gemeinsame Gespräch der unterschiedlichen Anbieter auf dem Supervisions- und Coaching-Markt könnte ein richtiger wie zukunftsweisender Schritt hinsichtlich weiterer erforderlicher fachlicher Klärung und Forschungsarbeit sein. Jedoch liest sich die dort verabschiedete Commitment-Veröffentlichung derweil noch wie die Formulierung eines ‚kleinsten gemeinsamen Nenners‘ im Sinne eines Waffenstillstand-Abkommens, durch die alle vorhergehend angeschnittenen offenen Fragen und Widersprüche kaum einvernehmlich aus dem Wege geräumt werden können, geschweige denn einen bestmöglichen Qualitätsstandard beflügeln.

Außerdem zeigt dieser Roundtable mit Blick auf Demokratieanforderungen einen markanten Schönheitsfehler, denn diese Initiative vertritt vorwiegend, wenn nicht gar ausschließlich die Anbieter*innenseite. Nicht oder wenig beteiligt - soweit ich dies einzuschätzen vermag - sind in den bisher geführten Diskursen (z.B. die DGSv-Veranstaltung „*Offenes*

155 Stöss, Richard (2015, S. 3)

Forum: Fachdiskurs“ 2013) die Kund*innenseite (Klient*innen, Organisationen / Unternehmen / Institutionen), obgleich es doch an vorderster Stelle um ihr Wohl bei allen drei Formaten gehen sollte. Selbst, wenn man wohlwollend unterstellt, dass die an den Auseinandersetzungen beteiligten Verantwortlichen aus langjähriger Erfahrung heraus durchaus auch Interessen, Bedarfe, Positionen von Kund*innen kennen und benennen, wäre es aus meiner Sicht geboten, grundsätzlich in angemessenem Umfang Klient*innen und Auftraggeber*innen, mindestens aber aussagekräftige Bedarfsforschungsergebnisse in solche Diskurse direkt mit einzubinden. Dies würde die Chance deutlich erhöhen, ggf. eigene blinde Flecken vom ‚Markt‘ selbst rückgespiegelt zu bekommen und die Kund*innen-Bedarfe über den Einzelfall hinaus auf einer Meta-Ebene zunehmend besser zu erfassen und zu verstehen - gerade, weil die Forschungslage noch dünn ist. Zugleich entspräche eine solche Herangehensweise den in ethischen Leitlinien meist aufgeführten Aspekten des respektvollen und fairen Umgangs miteinander.

Die DGSv stellt in ihrem aktuellen Geschäftsbericht 2017/2018 das Projekt *„Exzellente Qualifizierung“* vor: *„Mit Blick auf die Vision, im Jahr 2025 erste Adresse bei Beratungsanfragen aus der Arbeitswelt zu sein, ist klar: Der Qualifizierung zur/zum Supervisor/in und Coach kommt eine zentrale Bedeutung zu. Deshalb hat der Vorstand 2015 das über fünf Jahre laufende Projekt ‚Exzellente Qualifizierung‘ initiiert. 2015/2016 diskutierten wichtige Akteur/innen (Vorstand, Konferenz der Gutachter/innen für Zertifizierung/Anerkennung, Konferenz der Gutachter/innen Aufnahme, Tagung der Weiterbildungsanbietenden, Entwicklungskommission und Geschäftsstelle) darüber, wie der Anspruch auf ‚Exzellente Qualifizierung‘ eingelöst werden kann. Die Ergebnisse dieser Diskussionen sowie weitere fachrelevante Informationen dienen der Entwicklungskommission als Grundlage für ein strategisches Konzeptpapier, das dem Vorstand vorgelegt wurde. Im Oktober 2017 wurde es von der DGSv als Broschüre ‚Exzellente Beratung basiert auf exzellenter Qualifizierung‘ aufgelegt.“*¹⁵⁷

Exzellente Qualifizierung ist unbestritten erstrebenswert, sinnvoll, fachlich und ethisch geboten, für Supervision, Coaching und Psychotherapie gleichermaßen. Nur: auch an dieser wichtigen zukunftsrelevanten Stelle waren am oben exemplarisch vorgestellten Projekt ausschließlich die Interessensvertreter*innen der Anbieter*innenseite auf den unterschied-

¹⁵⁶ vgl. Commitment Roundtable der Coachingverbände (13.05.2014)

lichen strukturellen Ebenen personell in die Projektentwicklung eingebunden. Was die Kund*innenseite unter „*Exzellenter Qualifizierung*“ versteht und benötigt, scheinen die Anbieter*innen hinreichend zu wissen. erinnert man sich beim Lesen dieses Zitates an das von BUER (vgl. Kapitel 4.6) und KÜHL (vgl. Kapitel 3.6) verwendete Bild vom Kettenbrief-Modell, eröffnen sich allerdings andere Interpretationsmöglichkeiten.

Die herausragende Bedeutung von guten Beziehungsqualitäten als Hauptwirkfaktor zwischen Supervisor*in / Coach / Psychotherapeut*in auf der einen Seite und Klient*innen auf der anderen Seite ist in den drei Kapiteln 3.4 / 4.4 / 5.4 für alle drei Formate nach aktueller Forschungslage dargestellt worden. Für viele weitere der dort genannten Wirkfaktoren lässt sich ein großes Überschneidungsfeld ebenfalls vermuten, ähnlich, wie DÖRRICH dies für die von GRAWE benannten Wirkfaktoren für die Beratungslandschaft aufzeigt. Aufgrund der unterschiedlichen Herangehensweisen und Systematiken der vorliegenden Forschungsergebnisse bedarf es allerdings weitergehender Untersuchungen, wo in welchem Umfang Parallelen und ggf. Abweichungen bestehen. Zugleich wird aus der Geschichte der Psychotherapie eindrücklich klar, wie viele Konzeptionsansätze im Supervisions- und Coaching-Feld auf psychotherapeutische Arbeitsweisen und Methoden zurückgreifen. Um eine tatsächliche Vergleichbarkeit nachzuweisen, bedarf es auch hier zusätzlicher Überprüfungen. Die vorliegenden Anhaltspunkte halte ich als Grundlage für verlässliche Aussagen dazu nicht hinreichend belastbar.

6.1 Zur Begriffs-Synonymität von Supervision und Coaching

Entsprechend der in den vorhergehenden Kapiteln dargestellten Positionen zur Frage der begrifflichen Synonymität von Supervision und Coaching bleiben für mich nach wie vor erhebliche Ungereimtheiten im Raum stehen. Weniger aus der Annahme heraus, dass es sich hierbei um eine „*prinzipiell unentscheidbare Frage (Heinz von FOERSTER)*“ handelt, wie es im DGSv-Positionspapier „*Das Ende eines unerklärlichen Unterschieds*“ formuliert ist. Meine Einschätzung auf Basis der zuvor aufgezeigten Diskussionslage folgt der Position von Wolfgang KNOPF (vgl. Kapitel 4.1), nämlich, dass die (verbands-)politischen Entscheidungen auf Seiten der DGSv und Katholischen Hochschule NRW zur Syno-

nymsetzung vorrangig einer Markt-Logik und weniger einer Theorie-Logik entspringen. Dies mag vermarktungstechnisch betrachtet mehr als sinnvoll sein, unter einem Qualitätsaspekt erscheinen mir diese Schritte jedoch wie eine „Flucht nach vorne“, die mich inhaltlich nicht gänzlich zu überzeugen vermögen.

Überlappungen zeigen sich darin, dass sowohl Supervisor*innen, Coachs als auch Psychotherapeut*innen in nahezu allen Beratungsfeldern anzutreffen sind (vgl. Kapitel 3.3 u. 4.3). Dies gilt bei weitem nicht nur in arbeitsspezifischen Zusammenhängen - obgleich dieser Anspruch von Coaching- wie auch Supervisions-Verbänden gerne explizit herausgestellt wird (vgl. ebd.). Supervision und Coaching-Angebote für Ehrenamtliche sind auf dem Markt durchaus seit langer Zeit üblich, wie dies bei der Telefonseelsorge, in der Flüchtlings-Begleitung, in der Hospiztätigkeit von Ehrenamtlichen der Fall ist. Dies zeigt sich gleichfalls in der Dokumentation des dritten internationalen Coaching-Kongresses (vgl. Kapitel 3.3). Die offizielle und nach Außen besonders betonte Abgrenzung hin auf Arbeitswelt sind meiner persönlichen Einschätzung nach eher verbandspolitischen Interessen geschuldet denn einer zwingenden fachlichen Notwendigkeit. Hier kann ich lediglich nur Mutmaßungen anstellen, die weiterer Klärung bedürfen: Ist die Image-Ausstrahlung von hoher Qualität, Seriosität, Professionalität und „Exzellenz“¹⁵⁸, die der Arbeitswelt beigegeben wird, ggf. größer als die der Beratung von Vereinen, Ehrenamtlichen, Senior*innen, übergewichtigen oder arbeitslosen Menschen? Gefährden solche Zielgruppen womöglich den erhofften Hochglanzeffekt des Anbieter-Images? Oder machen Professions-Spezialisierungen Sinn, weil tatsächlich andere Bedarfe auf Kund*innenseite bestehen, die andere Ausbildungshintergründe, Konzeptionsansätze und Arbeitsweisen erfordern? Oder ist die Arbeitswelt finanziell einträglicher als ehrenamtliche Arbeitsfelder, so dass man diesen ‚Markt‘ gerne vor sich herträgt, ohne auf stillschweigend genutzte sonstige Arbeitsfelder mit weniger Strahlkraft in der Praxisrealität verzichten zu wollen?

Die Einschätzung KÜHLS, dass perspektivisch die Abgrenzung zwischen Coaching und Supervision zunehmend verschwimmen wird - einfach, weil dies dem gängigen Marktgeschehen entspricht - teile ich: *„Der Coach, der mit der Beratung in Unternehmen angefangen hat, wird auch Beratungen für Verwaltungen, aber auch für Krankenhäuser und soziale Einrichtungen anbieten. Der Supervisor wird auch Anfragen aus Unternehmen bedienen.*

158 Vgl. DGSv-Jahresbericht (2018, S. 6)

Damit wird es zunehmend schwieriger werden, eine Abgrenzung von Supervision und Coaching über die Spezialisierung auf Organisationstypen vorzunehmen.“¹⁵⁹

BUER fasst diese Situation, wenn auch vielleicht überspitzt, mit folgenden Sätzen zusammen: „*Der Gründungsauftrag der DGSv lautete: Sicherung der **Qualität von Supervision**. Heute lautet der Auftrag: Sicherung der **Vermarktungsinteressen der Mitglieder**.*“¹⁶⁰

Meiner Auffassung nach sollte zwischen beiden Faktoren - Qualität und Vermarktung - eine ausgewogene Balance gewährleistet sein. Nur dann wird man den selbst aufgestellten ethischen Leitlinien angemessen und glaubwürdig Rechnung tragen können. In puncto Qualität sehe ich - trotz aller bislang sicher erzielten Qualitätserfolge - als Ergebnis des zuvor dargestellten Diskussionsstandes zusätzlichen Klärungsbedarf. Denn inhaltlich sinnvoller hätte ich mit Blick auf die Weiterentwicklung professioneller Qualitätsstandards gefunden, wenn die Synonymitäts-Entscheidung über Untersuchungen zur tatsächlichen Bedarfslage von Klient*innen geführt worden wäre. Also beispielsweise die Frage danach, ob Menschen im Wirtschaftssektor oder in den Führungsetagen gleiche, ähnliche oder andersartige Beratungsbedarfe haben, wie Menschen in ursprünglich klassischen Berufsfeldern der Supervisionsarbeit. Diese Frage scheint mir bislang nicht hinreichend beantwortet. Entsprechende aussagekräftige empirische Erkenntnisse darüber wären für mich überzeugendere Wegweiser, wann und wo Grenzziehungen sinnvoll erscheinen oder eben nicht. Will heißen, die Qualitätsanforderungen aus Kund*innenperspektive wären für die Grenzziehung oder Synonymität ausschlaggebend. Adäquat könnten damit Konsequenzen für die Ausbildungsinhalte von Supervisor*innen und Coaches wie auch deren konkreten Tätigkeitsfelder verbunden sein.

Umgekehrt zeigt sich die Marktausrichtung nicht nur seitens der Supervisions-Anbieter / Verbände, sondern gleichfalls auf Seiten derjenigen, die nach wie vor eine klare Coaching-Abgrenzung mit der Zielgruppe ‚Führungskräfte‘ - oder noch besser ‚Top-Führungskräfte‘ - für sich reklamieren, wie dies exemplarisch von RAUEN oder SCHREYÖGG vertreten wird. Auch hier klaffen Theorie und Arbeitspraxis auseinander, wie am Beispiel des dritten Internationalen Coaching-Kongresses 2014 (vgl. Kapitel 3.3) aufgezeigt wird. Zugleich spielen im Kontext von Ausbildungsvoraussetzungen und -inhalten eigene Führungserfahrungen / Führungskompetenzen kaum oder gar keine Rolle in derzeitigen

159 Kühl, Stefan (2005, S. 12, These 14)

Coaching-Curricula¹⁶¹. Im Gegensatz zur vorher zitierten These KÜHLs zur Markteinschätzung, teile ich nicht seine „These 60“, die besagt, dass die Forderung nach Führungserfahrung bei Führungs-Coaching Ausdruck einer mangelnden Professionalisierung des Tätigkeitsfeldes ist. Seinen dafür als Begründung ins Feld gezogenen Vergleich finde ich unpassend gewählt: „Von Mitgliedern etablierter Professionen wird (und kann) nicht erwartet werden, dass sie selbst einmal in der Situation des Klienten gewesen sind. Bei einem Facharzt für Krebserkrankungen wird nicht vorausgesetzt, dass er selbst schon einmal Chemotherapie über sich ergehen lassen musste.“¹⁶² Beiden Sätzen kann ich für sich betrachtet zustimmen, nicht aber der Begründungsverknüpfung und der daraus abgeleiteten Schlussfolgerung einer mangelnden Professionalität. Folgender Vergleich wäre für mich im Kontext von Führungskräfte-Coaching zutreffender: Welche/r erfahrene/r Fachärztin/Arzt der Onkologie wollte sich von jemandem in der Arbeitspraxis qualifiziert beraten lassen, die oder der lediglich im Studium oder aus der Fachliteratur mal am Rande etwas über die Behandlung von Krebserkrankungen gelesen oder gehört hat?

Berufsperspektivisch neugierig bin ich, wie bei der über die Bezeichnung formal vollzogenen Synonymsetzung zukünftig arbeitspraktische Lösungen hinsichtlich gegenseitiger Ausbildungsanerkennungen, inhaltlicher Mindeststandards und Ausbildungsumfänge definiert werden. Denn die Vergleiche zeigen, dass hier (ähnlich wie bei den in Kapitel 3.6 / 4.6 / 5.6 aufgeführten Honorar-Unterschieden, die erstaunlicherweise genau gegenläufig zum Qualifikationsanspruch verlaufen) längst keine marktwirkliche Synonymität zwischen Supervision und Coaching bestehen:

Die DGSv erwartet als Zugangsvoraussetzung einen Universitäts- / Hochschulabschluss, mindestens drei Jahre Berufserfahrung, Fortbildungs-Teilnahme an mindestens 30 Unterrichtsstunden, Mindestteilnahme an 30 Supervisions-/Coaching-Sitzungen in unterschiedlichen Settings vor Ausbildungsbeginn bei Supervisor*innen, die Verbandsmitglieder der DGSv oder vergleichbaren Verbänden sind. Das Ausbildungs-Curriculum umfasst 640 Präsenzstunden à 45 Minuten, bei mindestens 500 Unterrichtseinheiten muss Lehrpersonal anwesend sein. Zusätzlich sind 50 Unterrichtseinheiten bei Lehrsupervisor*innen zu absolvieren und 90 Stunden eigener Supervisionstätigkeiten nachzuweisen.

160 Buer, Ferdinand (2005, S. 283)

161 vgl. z. B. Haufe-Akademie oder DBVC-Qualitätsstandards für Coaching-Ausbildungen

162 Ebd. (S. 22, S. 60)

Der DCV weist andere Zulassungsvoraussetzungen aus:

- *„Grundausbildung*
 - *Hochschulabschluss UND 5 Jahre Lehrtätigkeit oder einschlägige Berufserfahrung in der Arbeit mit Menschen und Organisationen*
 - ODER*
 - *Anerkannter Berufsabschluss UND 8 Jahre Lehrtätigkeit oder einschlägige Berufserfahrung in der Arbeit mit Menschen und Organisationen*
- *Coachingaus- und weiterbildung*
 - *Ausbildung zum Coach im Umfang von mindestens 200 Präsenzstunden (Zeitstunden inkl. Supervision und Übungsgruppen, ohne Selbststudium)*
 - ODER*
 - *Ausbildung in mindestens 3 relevanten Methoden im Umfang von insgesamt mindestens 300 Präsenzstunden (Zeitstunden inkl. Supervision und Übungsgruppen, ohne Selbststudium)*
- *Psychopathologisches Hintergrundwissen*
 - *Nachgewiesenes Wissen über Störungen aus dem klinisch-psychologischen Bereich. Wenn diese nicht über Studium oder HP-Schein belegt werden, dann sind diese mit mindestens 12 Präsenzstunden während der Ausbildung zum Coach oder einem Spezialseminar zu diesem Thema nachzuweisen.*
- *Selbsterfahrungsprozess*
 - *Ein mindestens 50 Zeitstunden umfassender professioneller Selbsterfahrungsprozess in Form von z.B. Coaching oder Psychotherapie bei einem Coach (DCV) oder einer vergleichbar qualifizierten Person. Davon dürfen maximal 30 Zeitstunden in Gruppenprozessen absolviert worden sein“¹⁶³*

Aufgrund dieser bestehenden unterschiedlichen Zugangsvoraussetzungen wird sich in absehbarer Zukunft zeigen, ob Interessenskonflikte zwischen Supervision und Coaching beigelegt oder bloß verlagert wurden. Denn zu erwarten ist für mein Dafürhalten, dass sich die Grabenkämpfe von der bisherigen Format-Debatte in Richtung Qualität von Berufsverbän-

¹⁶³ DCV (<https://coachingverband.org/zertifizierungsordnung/>)

den verschieben. Werden DGSv und DCV ihre unterschiedlichen Standards aneinander angleichen können und wollen? Wenn ja, mit welcher fachlichen Begründung?

Und wie will man in Zukunft aus Coaching-Sicht mit folgenden fachlichen Standards verfahren, wie BUER diese beschreibt: *„Aber auch das Coaching schreibt der Supervision eine wichtige Funktion zu: Sie soll nämlich zur Qualitätssicherung auch des Coachings beitragen. Coaches brauchen also Supervision, jedenfalls dem Anspruch nach, Supervisor/innen jedoch wohl kaum Coaching, es sei denn, um sich für den Markt zu ‚fitten‘.“*¹⁶⁴

Beißt die Katze sich durch die Austauschbarkeit der Begriffe zukünftig also in den Schwanz? Oder war in Vergangenheit eine solche Supervisions-Forderung immer schon überflüssig, wenn Coaching und Supervision identisch sind? Oder kommen auch hier Mechanismen des „Kettenbrief-Modells“, wie BUER und KÜHL es beschrieben haben, zum Tragen?

Über viele Jahre hinweg war ich im internationalen Kulturmanagement tätig und hatte unter anderem mit zahlreichen Theaterveranstalter*innen und -produktionen zu tun. Dem eigentlichen „*Sinn des Spiels*“ habe ich dabei immer den höchsten Stellenwert beigemessen. Alles damit in Verbindung stehende, jegliche weitere Handlungslogik – die jeweiligen Akteur*innen, das Bühnenbild, der Veranstaltungsrahmen, die Kostenkalkulation, die Zeitplanung und vieles mehr – haben meines Erachtens nach soweit wie möglich die Aufgabe, sich in den Dienst dieses „*Sinns*“ zu stellen. Damit steht und fällt meines Erachtens die künstlerische Qualität jedweder Produktion. Vielleicht ist mir deswegen die von BUER psychodramatisch ins Bild gesetzte Situationsbeschreibung persönlich nahe:

„Mit dem dramatologischen Scheinwerfer sehen wir also viele Akteure auf der Bühne, die wie in der Commedia dell’arte ihre charakteristischen Rollen spielen. Manche haben im ersten Akt ihren großen Auftritt und sind schon im zweiten verschwunden. Manche halten mehrere Akte durch, manche steigen noch kurz vor Schluss groß ein, um sich dann zu verabschieden. Manche spielen Hauptrollen, manche müssen mit einer Nebenrolle zufrieden sein. Manche zeigen großes schauspielerisches Können, manche entlarven sich als Schmierenkomödianten. Manche streiten um ihren Spielraum und ihre Rollen.“

164 Buer, Ferdinand (2005, S. 284)

Deren Streit kann für das Publikum zeitweise recht unterhaltsam sein. Auf die Dauer jedoch wird der Sinn des Spiels immer weniger einsichtig, und die Aufmerksamkeit lässt nach. Man fragt sich, was wird hier eigentlich für das viele Eintrittsgeld geboten? Spätestens hier hätte der Regisseur eingreifen müssen. Leider gibt es aber in diesem Spiel keinen. In dieser Lage können sich allerdings einige Spieler direkt an den Intendanten wenden und sich eine privilegierte Spiellizenz ausstellen lassen.“¹⁶⁵

6.2 Zum Verhältnis von Wissenschaft und Praxis

Umfassende, qualitätsfördernde Forschungserkenntnisse bloß einzufordern, ist ein Leichtes. Diese auf die Beine zu stellen, ist allerdings alles andere als einfach, zumal im Zusammenhang von Supervision und Coaching sich fast ausschließlich Akteure bewegen, die in der Regel seit vielen Jahren in voller Berufstätigkeit stehen und sich vom Altersdurchschnitt (vgl. Kapitel 3.6 u. 4.6) im letzten Drittel, wenn nicht gar Viertel ihrer beruflichen Laufbahn befinden. Und auch Nachwuchskräfte (ohne hierzu genaue Angaben vorliegen zu haben) absolvieren ihr Studium bzw. ihre Ausbildung meist berufsbegleitend in mittlerer Altersklasse und zeitlich voll eingebunden. Dies liegt an den geforderten formalen (wenn gleich zum Teil sehr unterschiedlichen) Zugangsvoraussetzungen sowie den nötigen Mitteln zur Finanzierung der Studien- / Ausbildungsgebühren, die in jungen Jahren kaum aufgebracht werden können. Wer also soll und kann solche Forschungsleistungen erbringen, so notwendig diese zugleich sein mögen? Und wie können diese in den historisch jungen Arbeitsfeldern von Supervision und Coaching finanziert werden? Hinter dem psychotherapeutisch-medizinischen Bereich stehen gegebenenfalls noch Pharmaindustrie, Krankenkassen, große Institutionen, Universitäten oder Kammern in zweiter Reihe, die zumindest in bestimmten Fachgebieten ein gewisses eigenes Interesse an Forschungsergebnissen haben. Das Hintergrundzenario von Supervision und Coaching gestaltet sich anders, Geldgeber*innen und Forscher*innen sind vermutlich rar gesät.

Dazu gesellen sich die Herausforderungen, die mit der Komplexität des Forschungsgegenstands selbst in Verbindung stehen, wie sie bereits in den vorhergehenden Kapiteln (vgl. Kapitel 3.7, 4.7 u. 5.7) skizziert wurden, mit all den damit verbundenen Hoffnungen und

¹⁶⁵ Buer, Ferdinand (2005, S. 287)

Befürchtungen. Die unter Kapitel 5.6 vorgestellten Daten der Techniker Krankenkasse sowie die damaligen Forschungsergebnisse GRAWES et al. offenbaren zugleich, dass das Vorhandensein verlässlicher Erkenntnisse längst noch nicht garantiert, dass diese in der Praxis angemessene Berücksichtigung finden. Dennoch: bessere Erkenntnisse erhöhen die Chancen auf eine bessere Angebotsqualität.

Ins Feld geführte Argumente wie die zu große Komplexität (vgl. Kapitel 4.4), die mangelnde Praxisrelevanz, die Befürchtung vor ungewollten Konsequenzen für den Markt, die Heraufbeschwörung einer Monokultur-Entwicklung, wie MÖLLER sie befürchtet oder fehlende Rahmenbedingungen als Antwort auf zusätzlich angemahnten Forschungsbedarf, könnte man als Freifahrtschein dafür betrachten, keine weiteren Anstrengungen dieser Art zu unternehmen. Doch dies wäre meiner Auffassung nach keine verantwortliche professionelle wie auch ethisch vertretbare Position. Darum finde ich es ausgesprochen begrüßenswert, dass die DGSv sich in ihrem aktuellen *Jahresbericht 2017/2018*¹⁶⁶ zum Ziel setzt „*forschungsfreundlicher*“ zu werden.

6.3 Gesellschaftliche Umbrüche

Darf man den Forschungsergebnissen des renommierten ZUKUNFTSINSTITUTS FRANKFURT Glauben schenken, befindet sich die gesamte Gesellschaft derzeit in einer schwerwiegenden Umbruchsituation, die bereits in naher Zukunft Auswirkungen auf nahezu alle Lebensbereiche haben wird. Vorwiegend stehen diese Prozesse in Zusammenhang mit den breiten wie rasanten Auswirkung vielfältiger digitaler Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt wie auch in anderen Kontexten, z. B. Freizeit, Verkehr, Sozialen Lebensbereichen, Wohnformen und Finanzentwicklungen. Aber nicht nur: drohende klimatische Folgen der steigenden Erderwärmung, absehbare Ressourcen-Knappheit von bislang unverzichtbaren Rohstoffen haben gleichfalls gesellschaftliche Auswirkungen.

Zukunftsforscher*innen sprechen inzwischen von einer „*Generation Global*“ und mit ihr einhergehen soll ein tiefgreifender Wertewandel der heranwachsenden Generation: „*Während die Elterngeneration noch immer stark nach dem ‚American Way of Life‘ strebt, sind*

166 DGSv (09/2018, S. 7)

die Jüngeren gebildeter und sehr viel sensibler für die Folgen der eigenen Lebensweise. Viele soziale Projekte und Social Entrepreneurs stammen aus dieser Gruppe. Sie nehmen sich der größten Probleme der Welt an, von Klimawandel und globalem Handel bis zu Energie- und Ernährungssicherheit. [...] Finanzielle Stärke führt nicht mehr zwingend zu hohem Ansehen, und alte Statussymbole, etwa dicke Autos, sind für die umweltbewusste Generation Global geradezu vulgär. Für sie hat Fair Trade einen höheren Stellenwert als Louis Vuitton, und junge Städter steigen um: vom Auto auf das neue Statussymbol Fahrrad.“¹⁶⁷ Dieser sich abzeichnende Wertewandel führt bereits jetzt schon zu entsprechenden Folgen auf den Arbeitsmärkten: „Die Personalers großer Konzerne haben diesen Sinneswandel schon länger im Blick. Mit Sorge müssen sie feststellen, dass die Young Talents mit einem dicken Gehalt allein nicht mehr zu kriegen sind. Der gesellschaftliche Nutzen und die Frage nach dem Sinn der eigenen Tätigkeit werden zu wichtigen Kriterien – und machen eine Reihe profitabler Jobs unattraktiv.“¹⁶⁸

Die Beantwortung der Grenzziehungsstreitfrage insbesondere zwischen Supervision und Coaching sollte meiner Einschätzung nach diese Entwicklungen hinreichend mitberücksichtigen. Denn zu erwarten ist, dass diese Beratungsformate keinesfalls von diesen Entwicklungen ausgenommen sein werden, egal, ob mit einer getrennten oder synonymen Begriffsdefinition. Insgesamt ist mit diesen Entwicklungen nämlich laut Zukunftsinstitut der Trend von einer bislang vertikal ausgerichteten Gesellschaft hin zu einer stärker horizontal ausgerichteten Gesellschaft zu beobachten. SCHULDT und PAPASABBAS stellen die zunehmende Rolle eines „Co-Prinzips“ heraus: „*Co-Working, Co-Mobility, Co-Creation, Co-Living: Die sozialen Techniken des Kollaborierens und Kooperierens sind das Organisationsprinzip der vernetzten Gesellschaft – weil sie menschliche Potenziale zur Entfaltung bringen.*“¹⁶⁹ heißt es in ihrem Beitrag des Zukunftsreports 2019. Die von SCHREYÖGG¹⁷⁰ definierte Gegenüberstellung von Coaching als von oben und Supervision als von unten herkommend, könnte mit solchen Entwicklungen auf dem Markt zunehmend obsolet werden. Dagegen mag BUERS „*Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel*“ von „*Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate*“ voll dieser Trendentwicklung entsprechen.

¹⁶⁷ Papasabbas, Lena (2016, S. 43), in: Horx, Matthias (Hrg., 2016)

¹⁶⁸ Ebd. (S. 44)

¹⁶⁹ Schuldt, Christian, Papasabbas, Lena (2018, S. 88) in: Horx, Matthias (Hrg., 2018)

¹⁷⁰ vgl. Kapitel 3.2

Mit dieser neuen Wertigkeit verknüpft ist zugleich eine quantitative Verschiebung von bislang steigendem Arbeitsstress hin zu mehr Freizeit: *„Tatsächlich ist diese vermeintliche Entwicklung hin zu immer mehr Stress aber in keiner Weise belegbar. Im Gegenteil: Historisch gesehen hatten wir noch nie so viel Freizeit. In der gesamten Geschichte der Erwerbsarbeit wurde noch nie so wenig gearbeitet wie heute – gerade in Deutschland.“*¹⁷¹

Laut OECD betrug die durchschnittliche jährliche Arbeitszeit von Erwerbstätigen in Deutschland 1995 noch 1.528 Stunden, im Jahr 2015 lag diese Zahl bei 1.371 Stunden pro Jahr. Zu erwarten ist, dass dieser Trend sich in den kommenden Jahren im Zuge der Arbeit 4.0 Prozesse weiter und drastisch fortsetzt. Mit Blick auf diese Zahlen kann es sinnvoll sein, aus Supervision- und Coaching-Sicht den Aspekt von ehrenamtlichen Zielgruppen nicht vorschnell demonstrativ in der Öffentlichkeitsarbeit außenvorzulassen. Denn womöglich werden Menschen, bedingt durch diese Entwicklung, auf der Suche sein nach anspruchsvollen ehrenamtlichen Tätigkeiten, mit denen sie ihre Freizeit sinnstiftend gestalten können. Für einen Teil davon könnte supervisorische Begleitung qualifizierend und hilfreich sein. Schließlich ist Unterforderung ein nicht weniger großes Problem als Überforderung: *„Tatsächlich ist Unterforderung gesundheitlich genauso fatal wie Überforderung. Neben dem Burn-out gibt es auch ein Bore-out-Syndrom.“*¹⁷² beschreibt Papasabbas bereits drei Jahre zuvor.

6.4 Auswirkungen von Arbeit 4.0 / Industrie 4.0-Entwicklungen

Die Arbeitswelt wird sich innerhalb weniger Jahre gravierend ändern. Dies prognostizieren zumindest erste Studien, die sich intensiv mit den Auswirkungen von „Industrie 4.0“ bzw. „Arbeit 4.0“ auseinandergesetzt haben. Betroffen davon sind nicht nur die Beschäftigungszahlen selbst, sondern darüber hinaus auch Arbeitsformen (z. B. stärkere internationale Ausrichtungen oder der Ausbau von Home-Office-Arbeitsplätzen), Arbeitsumfänge und fachliche Umschichtungen innerhalb zahlreicher Berufsfelder. Im Weißbuch *„Arbeiten 4.0. Arbeit weiter denken“* des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales finden sich folgende Zukunftseinschätzungen, die durchaus auch Auswirkungen für die Arbeitsfelder von Supervision und Coaching haben werden:

¹⁷¹ Papasabbas, Lena (2016, S. 115), in: Horx (Hrg., 2016)

*„Mit Blick auf künftige Entwicklungen am Arbeitsmarkt sind die zentralen Fragen: Wie wird die Beschäftigungsbilanz der Digitalisierung sein? Werden Arbeitsplätze wegfallen? Falls ja, wer wird davon betroffen sein? Wo entstehen umgekehrt neue Arbeitsplätze? Früher war die eindeutige Antwort: Jobs mit niedrigen Löhnen und vor allem für gering Qualifizierte fallen weg. In der aktuellen Diskussion zur Digitalisierung ist hingegen die These sehr präsent, dass zunehmend Tätigkeiten im mittleren Qualifikationsbereich, vor allem solche mit hohem Routineanteil, **automatisiert** werden können, wie z. B. Buchhaltung oder Warenprüfung. In Deutschland gibt es in jüngerer Zeit zwar Hinweise darauf, dass die Bedeutung von Routinetätigkeiten mit mittlerem Qualifikationsniveau tendenziell rückläufig ist. Ein Einbruch der Beschäftigung in diesem Bereich ist bisher jedoch nicht zu verzeichnen. [...] Die Aussage von Frey und Osborne (2013), dass 47 Prozent der Jobs in den USA durch Automatisierung gefährdet seien (in Deutschland 42 Prozent), setzt voraus, dass alles, was theoretisch automatisiert werden kann, auch wirklich automatisiert wird, und dass alle Tätigkeiten, die in bestimmten Berufen verlangt werden, auch automatisierbar sind. Tatsächlich werden jedoch nur einzelne konkrete Tätigkeiten und nicht zwingend ganze Berufe automatisiert. Berücksichtigt man dies, arbeiten heute rund 12 Prozent der Beschäftigten in Deutschland in Jobs, die stark automatisierungsgefährdet sind.“¹⁷³*

An vielen Stellen werden womöglich „klassische Arbeitsteams“ aufgelöst in Richtung Teamkonstellationen zwischen Mensch und Roboter – sofern man hier überhaupt noch von Team sprechen möchte. Damit werden sich ggf. Supervisionsbedarfe als auch -themen ändern, neu ergeben oder wegfallen.

6.5 Aspekt des Selbstwertes und der Scham

Warum betonen Anbieter*innen von Supervision gerne, dass sie ausschließlich Beratung in beruflichen Kontexten anbieten, obgleich Supervision in ehrenamtlichen Tätigkeitsfeldern durchaus zum selbstverständlichen Standard zählen? Warum wird in BELARDIS Neuauflage seines Grundlagenwerks zum Thema Supervision aus dem Jahr 2018 nicht länger mehr von

172 ebd.

173 Vgl. BMAS (11/2016, S. 47)

Vereinen als mögliche Zielgruppen gesprochen? Warum betonen einzelne, aus dem Coaching-Bereich kommende Vertreter*innen gerne, dass sie ausschließlich oder wenigstens vorwiegend mit Führungskräften (möglichst des Top-Managements) zusammenarbeiten? Warum unterstreichen Supervisor*innen gerne, dass sie Coaching auf Supervisions-Niveau anbieten? Warum halten sich viele ärztliche Psychotherapeut*innen für qualifizierter, als psychologische Psychotherapeut*innen und diese sich wiederum für qualifizierter als Psychotherapeut*innen nach dem Heilpraktiker*innen-Gesetz? Verbergen sich dahinter ausschließlich fachlich berechnete Gründe?

Ein Zitat von MÖLLER¹⁷⁴ lässt ahnen, welche anderen Beweggründe möglicherweise auch eine Rolle dabei spielen könnten: *„Organisationsberater zu sein, bedeutet heute in der supervisorischen Szene ein hohes Maß an Sozialprestige zu besitzen. Organisationsberater oder Supervisoren mit Doppelqualifikation sind im internen Wertesystem hoch angesiedelt. Da wird zum Teil verächtlich auf diejenigen, die nur ‚therapeutische‘ Supervision anbieten, herabgesehen. Hintergrund dieser Phänomene ist u. a. das Streben vieler Supervisoren heraus aus dem psychosozialen Bereich, aus dem sie stammen. Sicherlich locken zunächst einmal im profitorientierten Markt bessere Verdienstmöglichkeiten. Man will sich durch Partizipation an erwerbsorientierten Unternehmen aufwerten. Organisationsberatung etwa bei großen Automobilfirmen anzubieten, scheint Ausdruck eigener Potenz zu sein, wohingegen Supervision von ErzieherInnen eher belächelt wird. [...] Dennoch scheint mir die Entwertung der eigenen Herkunft zum Teil auch ein burn-out-Phänomen zu sein.“*

Neben monetären Aspekten treten in dieser Aussage Fragen von Wertigkeit in Erscheinung, die sowohl in Zusammenhang mit Scham wie auch Selbstwertgefühlen zum Tragen kommen. Andererseits habe ich mehrfach von Klient*innen sinngemäße Aussagen gehört wie *„Eigentlich hätte ich psychotherapeutische Hilfe für mein Anliegen gebraucht, aber Coaching konnte ich besser meinen Kolleg*innen oder meiner Familie vermitteln.“*

In diesen Momenten wird deutlich, dass bei weitem nicht allein die Definition und Konzeption eines Beratungsformates ausschlaggebend für die Auswahl aus Klient*innensicht ist, sondern gar nicht so selten ganz andere Kriterien dafür zugrunde liegen, wie zum Beispiel die Aspekte von Selbstwert und Scham.

174 Möller, Heidi (2012, S. 21)

Dass der Aspekt der Scham nicht nur bei der Auswahl des Beratungsformates relevant sein kann, sondern ebenso in der Beratung bzw. Supervision und Therapie selbst eine wichtige Rolle spielt, ist naheliegend. MÖLLER weist auf diesen Zusammenhang in einem von der Donau-Universität Krems publizierten Beitrag hin: *„Die aufdeckende Funktion der Supervision ist unausweichlich, wenn sie sich als didaktisches Instrument nicht unwirksam machen will. [...] Sanfte Schamaspekte, der ‚kleine Schmerz‘, sind notwendig, um lernen zu können. Es braucht Unsicherheiten über das professionelle Identitätskonzept des Augenblicks, um Entwicklung möglich zu machen. Veränderungsprozesse sind deshalb ohne Schamgefühl nicht denkbar, denn die Abwehr von Scham erzeugt ein kritikresistentes Größenselbst oder ein fragiles narzistisches Größenselbst, einhergehend mit latenten Selbstzweifeln und der Neigung zu Idealisierung des Lehrkörpers: allesamt Haltungen, die das Lernen erschweren.“*¹⁷⁵

MÖLLER¹⁷⁶ ist zugleich eine der wenigen Autor*innen, die mögliche bestehende Schamaspekte auf Anbieter*innenseite eingesteht, die einer qualifizierten empirischen Forschungsarbeit und einer hierfür notwendigen Bereitschaft dazu entgegenstehen: *„Die Einsamkeit des supervisorischen Handelns wird durch die Untersuchung aufgehoben, und die Forschungspartner werden miteinander verglichen. Unterschiede in der Begabung können erkennbar werden, und Konkurrenzen und Rivalitäten entstehen schon in dem Moment der Zusage, sich an einer Untersuchung zu beteiligen. Fehler, Irrtümer und Verstrickungen werden den phantasierten Kollegen und Lesern gegenüber offenbart, Kollusionen mit Supervisanden werden aufgedeckt, und die Identifikationen mit (vermeintlichen) Normen des eigenen supervisorischen Ansatzes werden sichtbar. Der Forschungsprozeß ‚zwingt‘ die Teilnehmer, ihr idealisiertes Selbstbild mit dem Tonband und dem Transkript zu vergleichen und u. U. illusionäre Vorstellungen über die eigene professionelle Kompetenz zu revidieren. J. P. Sartre (1943) formuliert diese Psychodynamik folgendermaßen: ‚Ich schäme mich meiner vor den anderen.‘ Das heißt, es sind Zeugen der Scham, die Kollegen, die Untersucherin, die Leser, die Gutachter, die diesen Affekt so bedeutsam werden lassen.“*

In MÖLLERS Beispiel geht es um Schamerleben auf Anbieter*innenseite, welche die offene und ehrliche Beteiligung an Forschungsprojekten wegen des damit verbundenen potentiellen Risikos, dass dabei sich fachliche Lücken, Schwächen, vielleicht sogar Fehler offenba-

¹⁷⁵ Möller, Heidi (fehlende Jahresangabe, S. 3))

ren könnten und schlimmstenfalls im Fachkolleg*innen-Kreis zur Kenntnis genommen werden. GRAWE, DONATI und BERNAUER ¹⁷⁷ sprechen dagegen von einem Schamempfinden, welches mit dem Fehlen von Erkenntnissen über Wirkzusammenhängen und mangelnder Professionalität verbunden ist. Nicht von ungefähr wird ihr legendäres Werk *„Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession.“* mit dem Thema Scham gleich an vorderster Stelle eröffnet: *„Wer die Psychologie liebt, hat oft Anlass, sich der Psychotherapie zu Schämen. Wir wollen mit diesem Buch zu einer Psychotherapie beitragen, zu der wir als wissenschaftliche Psychologinnen und Psychologen stehen können.“*

Die Frage, die sich für mich hiernach aufdrängt ist die, welchen Stellenwert die Themen Scham und Selbstwert haben, wenn es um Abgrenzungsargumente zwischen Coaching, Supervision und Psychotherapie seitens der jeweiligen Anbieter oder Berufsfachverbände geht. Spielen diese Aspekte in der bislang geführten Debatte überhaupt eine Rolle? Und wenn ja, sind diese hinreichend reflektiert?

Sollte ERLINGHAGEN mit nachfolgender Einschätzung richtig liegen, erscheint es angemessen, dass die Anbieter*innen von Coaching, Supervision und Psychotherapie Scham- und Selbstwertaspekte selbstreflexiv im Blick halten: *„Coaching und Supervision haben eine Berechtigung, wenn sie sich als Räume verstehen, in denen die Sensibilität für die Schattenseiten der modernen Arbeitswelt ihren Platz hat, ohne gleich die Gefahr des Abgleitens in die Depression und das Versagen [Han] heraufzubeschwören und ohne sich dagegen durch Bindungsarmut und übersteigerten Narzissmus zu immunisieren. Die Schattenseiten der Leistungsgesellschaft erfahren viele Menschen als Gefühl von Ohnmacht, als Ergebnis scheinbarer oder realer persönlicher Unzulänglichkeit und demzufolge als zutiefst beschämend. Supervisor/innen und Coaches sollten daher Experten für den angemessenen Umgang mit Scham sein. Sie müssen allerdings aufpassen, dass aus Sehnsucht keine Sucht und kein Voyeurismus wird.“*¹⁷⁸

Der Germanist und Politikwissenschaftler TILL BRIEGLEB ¹⁷⁹ veröffentlichte vor wenigen Jahren ein Büchlein mit dem Titel *„Die diskrete Scham“*, dort heißt es: *„Die Macht, die die*

176 Möller, Heidi (2012, S. 86)

177 Grawe, Klaus, Donati, Ruth, Bernauer Friederike (1994, S.V)

178 Erlinghagen, Robert (3/2016, S. 6)

179 Briegleb, Till (2009, S. 9)

Scham über unser Leben hat, ist gewaltig. Sie begegnet uns auf Schritt und Tritt als soziale Kontrolle und fragt ständig nach der Richtigkeit unseres Verhaltens. Kaum ein anderes Gefühl besitzt so vielgestaltige Konsequenzen für unser Sein und Handeln. Denn all unsere Lebensbereiche sind strukturiert nach Maßgaben, die etwas mit dem Schutz vor Verletzungen zu tun haben, und jede Form der psychischen Verletzung berührt auch das Schamempfinden. Dennoch wird über kaum eine Empfindung so wenig gesprochen, gesungen, diskutiert, entwickeln wir in kaum einem anderen Bereich unserer Ausdrucksfähigkeit so ausgeklügelte Verbergungsstrategien wie beim Schamgefühl. Immer brillantere Methoden der Verkleidung, der Umlenkung und der Maskierung hat der Mensch im Laufe der Geschichte ersonnen, um dieses belastende Gefühl zu vermeiden, zu verbergen, zu regulieren oder nach dem Desaster der Beschämung zurück in ein Gleichgewicht zu finden – sei es ein seelisches oder staatliches Gleichgewicht. Scham ist deswegen vielleicht die am meisten unterschätzte Kraft der Menschheitsgeschichte.“

7 Fazit und Konsequenzen für das eigene Professionsprofil

Neben meinen Grundprofessionen als Dipl. Kulturmanagerin und Dipl.-Sozialpädagogin verfüge ich über die Qualifikationen als Integrative Psychotherapeutin (HPG), Kinder- und Jugendpsychotherapeutin, Lehrtherapeutin der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit / Fritz Perls Institut sowie den Masterabschluss Supervision/Coaching. Zugleich bin ich seit vielen Jahren als Führungskraft in internationalen, regionalen und lokalen kulturellen und sozialen Arbeitsfeldern tätig. Vor diesem Hintergrund befinde ich mich in der komfortablen Situation, selber nicht zwingend ‚scharfe Grenzziehungen‘ zwischen den in dieser Publikation diskutierten Formaten Supervision, Coaching und Psychotherapien in Begleitungsprozessen ziehen zu müssen, wohl aber natürlich hinsichtlich psychiatrisch erforderlicher Behandlungsformate. Dies erlebe ich als großen Gewinn und Freiheitsgrad – nicht nur auf meiner Seite, sondern ebenso auf Seiten der Klient*innen. Selten kommen Menschen zu mir in die Praxis, die genau definieren können, was sie wünschen und brauchen. Sie suchen Unterstützung, Begleitung, Rat oder Reflexionsmöglichkeiten in vielfältigen Arbeitszusammenhängen, in privaten Kontexten, in belastenden Situationen oder wenn sie vor wichtigen Entscheidungen stehen. *Wie* der Rahmen dafür benannt wird, spielt meist eine gänzlich untergeordnete Rolle.

Nichtsdestotrotz war es für mich ein spannender Prozess, mich intensiver mit grundlegenden Grenzziehungsfragen zu befassen. Erhofft hatte ich mir davon eine größere Professionsklarheit. Eingestellt hat sich stattdessen ein verwirrender Einblick in widersprüchliche Landschaften und eine gewisse Ernüchterung.

Meine persönlichen Grenzmarkierungen verlaufen weniger entlang der jeweiligen Formate, denn entlang der Kriterien Angemessenheit, Vermessenheit und Unangemessenheit. Die Messlatte dafür liegt bestenfalls auf Seiten des / der Klient*in. Die von PETZOLD, SIEPER und ORTH begründeten Integrativen Konzeptionsansätze für Psychotherapie, Supervision und Coaching erlebe ich dabei als große, prallgefüllte Schatzkammer, die meinem Erleben nach sowohl in Theorie und Praxis einen überzeugenden, in sich stimmigen Hintergrund darstellt, der mir zugleich eine hohe Flexibilität hinsichtlich der individuellen Bedarfe in der Begleitung von Menschen eröffnet.

Während des Masterstudiengangs Supervision und Coaching durfte ich – neben vielen anderen Themen - die Perspektiven aus Sicht der unterschiedlichen Schulen (z. B. tiefenpsychologische Ansätze, TZI, systemische Ansätze, Transaktionsanalyse, Aufstellungsarbeit etc.) kennenlernen. Dieses Wissen erlebe ich als hilfreich, um konzeptionelle und methodische Ansätze besser historisch zuordnen zu können. Das Nebeneinander dieser Schulen bietet zugleich eine hohe Flexibilität für die Arbeitspraxis und hat meinen Methodenkoffer hilfreich ergänzt. Die Integrativen Hintergründe verleihen mir einen ‚inneren roten Faden‘, den ich als großen Gewinn und verlässlichen Wegweiser erachte.

Im Rahmen der Recherchearbeiten für diese Publikation bin ich auf einen Text gestoßen, der mich besonders berührt hat. Zugleich erachte ich die dort ausgeführten Gedanken als Dreh- und Angelpunkt jeglicher Begleitung von Menschen. Der Text, von dem ich hier spreche, ist der Aufsatz von Margret NEMANN. *„Auf die Haltung kommt es an! Zur supervisorischen Relevanz der Tugenden.“*¹⁸⁰ Benannt sind dort die Tugenden der Ehrfurcht, des Staunens, der Demut, der Klugheit und der Wahrhaftigkeit. Ihnen folgt die ausdrückliche Ermutigung zur Liebe. Einen besseren Kompass quer durch alle Ländereien werde ich nicht finden.

180 Nemann, Margret (2015, S. 27 – 35), in: Baur, Jörg, Berker, Peter, Nemann, Margret (Hrsg., 2015)

„Wir haben alle nahe am Wasser gebaut.
Denn ziemlich nahe unter der klugen, vernünftigen Oberfläche
stoßen wir bei allen auf das,
was sie unter Umständen und um jeden Preis lieben.

Wie in einer Vulkanlandschaft ist die Humusschicht nur dünn,
so, dass wir sehr bald auf heiße, glühende Lava stoßen.
Man kann diese Lava Traum nennen oder Sehnsucht.

Ich nenne sie die verdeckte, aber doch eben kompromisslose,
reine und absolute Liebe.

Und es kommt wohl nur darauf an,
diese sehr nahe liegende Schicht
unter dem richtigen Winkel anzubohren
und so gut wie möglich freizulegen.

Denn da und in dieser Hinsicht sind wir schon die radikal Verliebten.

Wir sind es schon, und nicht:
Wir könnten oder wollen es werden.“

Prof. Dr. Klaus Berger



EHRFURCHT

nach Dort

nach Hier

Schluß

Mitnahme

Annulliert

Schluß

Widersetzen

nach Genuß

FINALE GEWISSHEIT

Drüben

REICH

A

L

L

E

S

Urspr

Keim

Flimmern

Durchsicht

Dort

Jenseitssicht

Sehnen

Erwartung

Wunsch

Negieren

Furcht

Antritt

Un glauben

Ahnung

Bewunderung

Mythos

Faszination

Glauben

Rituale

die Ferne

msicht

Zurückbleiben

Tiefe

temlos

rnst

Herzlichen Dank!

Prof. Dr. Jörg Baur und Prof. Dr. Margret Nemann für die engagierte, gute
Durchführung des Masterstudiengangs Supervision/Coaching
an der Katholischen Hochschule NRW.

Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold für die fundierte Vermittlung seines großen
interdisziplinären Wissensschatzes im Rahmen meiner Integrativen Therapieausbildungen sowie
über seine zahlreichen Fachpublikationen und Internetveröffentlichungen.

Ilse Orth für ihren reichhaltigen Schatz an kreativen Methoden und Handlungsansätzen und
ihre zutiefst spürbare menschliche Grundhaltung, die mir großes Vorbild war und ist.

8 Literatur

8.1 Monographien

- Antonovsky, Aaron (1993). Gesundheitsforschung versus Krankheitsforschung. In: Franke, A., Broda, M. (Hg): Psychosomatische Gesundheit. Versuch einer Abkehr vom Pathogenese Konzept. Tübingen (DGVT).
- Aristu, Jesús Hernández (2016). *Soziologische Aspekte des Coachings als Beratungsform*. In: Wegener, Robert, Deplazes, Silvia, Hasenbein, Melanie, Künzli, Hansjörg, Rytter, Annamarie, Uebelhart, Beate (Hrsg.) (2016). *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH
- Asay, Ted & Lambert, Michael J (2001). *Empirische Argumente für die allen Therapien gemeinsamen Faktoren: Quantitative Ergebnisse*. In: Hubble, Mark A.; Duncan, Barry L. & Miller, Scott D. (Hrsg.): *So wirkt Psychotherapie. Empirische Ergebnisse und praktische Folgerungen*. Dortmund: Modernes Lernen (Systemische Studien, 21)
- Baur, Jörg (2015). *Masterstudiengang Supervision: Evaluation der Entwicklung supervisory Kompetenzen von Studierenden*. In: Baur, Jörg, Berker, Peter, Nemann, Margret: *Supervision in der Beobachtung. Forschungs- und praxisbezogene Perspektiven*. Opladen, Berlin & Toronto (2015): Verlag Barbara Budrich
- Belardi, Nando (1992) *Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung* Geschichte und Tendenzen der Supervision der Sozialen Arbeit in Deutschland. (Junfermann-Verlag) Paderborn
- Belardi, Nando (2002). *Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven.*, München (4., aktualisierte Auflage 2013): Beck
- Belardi, Nando (2018). *Supervision und Coaching. Grundlagen, Techniken, Perspektiven.*, München (4., aktualisierte Auflage 2013): Beck
- Berger, Klaus (2018). *Den ich lieb wie keinen*. In: Röser, Johannes (Hg.). *Gott? Die religiöse Frage heute*. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder GmbH
- Bokisch, Sabine (2015). *Die Geschichte der Supervision – eine Skizze*. In: Kühne, Hans (Hg.) (2015). *Supervision und Soziale Arbeit: Geschichte – Praxis – Qualität*. Berlin: Frank & Timme GmbH, Verlag für wissenschaftliche Literatur
- Briegleb, Till (2009). *Die diskrete Scham*. Frankfurt am Main und Leipzig: Insel Verlag
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Nov. 2016): *Weißbuch Arbeiten 4.0. Arbeit weiter denken*. Berlin. Stand: 11/2016

- Dehner, Renate u. Ulrich (2004 / Limitierte Sonderausgabe 2009). *Coaching als Führungsinstrument. So fördern Sie Mitarbeiter in schwierigen Situationen.* (Frankfurt / Main.
- Eckstein, Brigitte, Fröhlig, Bernard (2000). *Praxishandbuch der Beratung und Psychotherapie. Eine Arbeitshilfe für den Anfang.* (3. Aufl. 2007), Stuttgart: Klett-Cotta
- Fatzer, Gerhard, Rappe-Giesecke, Kornelia, Looss, Wolfgang (1999). *Qualität und Leistung von Beratung. Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung.* (2. Aufl. 2002), Köln: EHP-Organisation
- Fischer-Epe, Maren (2002). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen.* Rowohlt Taschenbuchverlag (7. Aufl. 2011)
- Feltham, Colin, Dryden, Windy (2002). *Grundregeln der Supervision. Ein Lehr- und Praxisbuch.* Weinheim und Basel: Beltz
- Frances, Allen (2013). *Normal. Gegen die Inflation psychiatrischer Diagnosen.* (1. Auflage). Köln: DuMont Buchverlag
- Geißler, Harald / Hasse, Edgar S. (2016). *Coaching und das Paradies. Ein ideengeschichtlicher Rekonstruktionsvorschlag.*, in: Wegener, Robert, Deplazes, Silvia, Hasenbein, Melanie, Künzli, Hansjörg, Ryter, Annamarie, Uebelhart, Beate (Hrsg.) (2016). *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen.* Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH
- Glasl, Friedrich (1980). *Konfliktmanagement Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater.* (11., aktualisierte Auflage 2013), Stuttgart: Haupt Verlag, Verlag Freies Geistesleben
- Grawe, Klaus, Donati, Ruth, Bernauer, Friederike (1994). *Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession.* (3. Aufl. 1994), Göttingen: Hogrefe
- Grawe, Klaus, Donati (2000). *Psychologische Therapie.* (2. Korrigierte Aufl.), Göttingen: Hogrefe
- Grolimund, Fabian (2014). *Psychologische Beratung und Coaching. Lehr- und Praxisbuch für Einsteiger.* (1. Aufl. 2014), Bern: Hans Huber, Hogrefe AG
- Hamburger, Andreas, Mertens, Wolfgang (Hg.) (2017). *Supervision – Konzepte und Anwendungen. Band 1: Supervision in der Praxis – ein Überblick,* Stuttgart (1. Auflage): Kohlhammer
- Haubl, Rolf (2012). *Grundsatzfragen der Therapieforschung.*, in: Pühl, Harald (Hg.) (2017). *Das aktuelle Handbuch Supervision. Grundlagen – Praxis - Perspektiven.*, Gießen (unveränderte Neuauflage 2017 der 2. Auflage 2012 des Handbuchs Supervision 3): Psychosozial-Verlag
- Hautzinger, Martin (2007), *Entwicklung und Geschichte der Psychotherapie.* In: Reimer, Christian, Eckert, Jochen, Hautzinger, Martin, Wilke, Eberhard. *Psychotherapie.*

Ein Lehrbuch für Ärzte und Psychologen. (3. Auflage), Berlin / Heidelberg: Springer-Verlag

Horx, Matthias (Hg.) (2016). *Zukunftsreport 2017. Das Jahrbuch für gesellschaftliche Trends und Business-Innovationen.* Frankfurt a. Main, zukunftsInstitut

Horx, Matthias (Hg.) (2017). *Zukunftsreport 2018. Das Jahrbuch für gesellschaftliche Trends und Business-Innovationen.* Frankfurt a. Main, zukunftsInstitut

Horx, Matthias (Hg.) (2018). *Zukunftsreport 2019. Das Jahrbuch für gesellschaftliche Trends und Business-Innovationen.* Frankfurt a. Main, zukunftsInstitut

Hurni, Lisbeth (2016). *Qualität im Coaching der 60plus-Generationen von morgen. Etablierung eines neuen Praxisfeldes.* in: Wegener, Robert, Deplazes, Silvia, Hasenbein, Melanie, Künzli, Hansjörg, Ryter, Annamarie, Uebelhart, Beate (Hrsg.) (2016). *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen.* Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Kühne, Hans (Hg.) (2015). *Supervision und Soziale Arbeit: Geschichte – Praxis – Qualität.* Berlin: Frank & Timme GmbH, Verlag für wissenschaftliche Literatur

Lindart, Marc (2016). *Was Coaching wirksam macht. Wirkfaktoren von Coachingprozessen im Fokus.* Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

Liska, G. (2006). *Coaching als Instrument zur Aufrechterhaltung der Machtstellung von Männern in Organisationen?* Zeitschrift für Organisationsberatung, Supervision, Coaching 13, 1.

Lowy, Louis (1977). *Supervision: Ein agogischer Lehr- und Lernprozeß.* In: Caemmerer, Dora von U.A. (Hg.): *Supervision – ein berufsbezogener Lernprozess,* Wiesbaden: Verlag Haus Schwalbach

Mäthner, Eveline / Jansen, Anne / Bachmann, Thomas (2005). *Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching.* In: Rauen, Christopher, (Hrsg.) (2000). *Beratung. Psychotherapie. Supervision. Einführung in die psychosoziale Beratungslandschaft.* (3., neubearbeitete Auflage 2005), Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH

Mertens, Wolfgang (1997 / 2008), *Psychoanalyse: Geschichte und Methoden.* (4., aktualisierte Auflage 2008), München: Verlag Beck

Migge (2005). *Handbuch Coaching und Beratung.* (4. aktualisierte Aufl. 2018), Weinheim und Basel: Beltz

Möller, Heidi (2012). *Was ist gute Supervision? Grundlagen – Merkmale - Methoden.,* Kassel: kassel university press GmbH

Nemann, Margret (2015/2009). *Auf die Haltung kommt es an! Zur supervisorischen Relevanz der Tugenden.* In: Baur, Jörg, Berker, Peter, Nemann, Margret: *Supervision in der Beobachtung. Forschungs- und praxisbezogene Perspektiven.* Opladen, Berlin & Toronto (2015): Verlag Barbara Budrich

- Oevermann, Ulrich (1996): *Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierter Handelns*. In: Combe, Arno; Helsper, Werner (ed.), *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns*, Frankfurt/M.: Suhrkamp, 70-182
- Orlinsky, David E., I. Howard, Kenneth: *The relation of process to outcome in psychotherapy*. In: S. L. Garfield & A.E. Bergin (Hrsg.): *Handbook of psychotherapy and behavior change*. 2. Auflage 1978, New York: John Wiley & Sons
- Papasabbas, Lena (2016): *Generation Global*. In: Horx, Matthias (Hg.) (2016). *Zukunftsreport 2017. Das Jahrbuch für gesellschaftliche Trends und Business-Innovationen*. Frankfurt a. Main, zukunftsInstitut
- Papasabbas, Lena (2016): *Negatrends. Vier Trends, die keine sind*. In: Horx, Matthias (Hg.) (2016). *Zukunftsreport 2017. Das Jahrbuch für gesellschaftliche Trends und Business-Innovationen*. Frankfurt a. Main, zukunftsInstitut
- Petzold, Hilarion G. (1993). *Integrative Therapie. Modelle, Theorien & Methoden einer schulenübergreifenden Psychotherapie*. Band 1 - 3., (2. überarbeitete Auflage 2003) Paderborn: Jungfermann
- Petzold, Hilarion G., Schigl, Brigitte, Fischer, Martin, Höfner, Claudia (2003). *Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation*. Edition Donau-Universität Krems. Wiesbaden: Leske + Buderich
- Pongratz, Ludwig Jakob (1973): *Lehrbuch der klinischen Psychologie*. Göttingen: Hogrefe
- Pühl, Harald (Hg.) (2017). *Das aktuelle Handbuch Supervision. Grundlagen – Praxis – Perspektiven.*, Gießen (unveränderte Neuauflage 2017 der 2. Auflage 2012 des Handbuchs Supervision 3): Psychosozial-Verlag
- Rauen, Christopher, (Hrsg.) (2000). *Handbuch Coaching*. (3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2005), Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH
- Reichel, René (1994). *Beratung. Psychotherapie. Supervision. Einführung in die psychosoziale Beratungslandschaft*. (2., neubearbeitete Auflage 2016), Wien: Facultas Universitätsverlag
- Schein, Edgar H. (2003). *Prozessberatung Für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung*. (3. Aufl. 2010), Köln: EHP-Organisation
- Schmidbauer, Wolfgang (2000). *Vom Umgang mit der Seele, Entstehung und Geschichte der Psychotherapie*. Frankfurt a. M.: FISCHER Taschenbuch.
- Urban, Hans-Jürgen. *Gute Arbeit im Finanzkapitalismus - Arbeitspolitische Strategieansätze der IG Metall*. In: Haubl, Rolf u. a. (Hg.): *Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität*. Frankfurt am Main 2013

Wegener, Robert, Deplazes, Silvia, Hasenbein, Melanie, Künzli, Hansjörg, Ryter, Annamarie, Uebelhart, Beate (Hrsg.) (2016). *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH

Wildflower, Leni (2013). *The Hidden History of Coaching*. 1. Auflage, Berkshire, England: Open University Press

8.2 Grundlagen- u. Positionsdokumente berufspolitischer Verbände

Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. / Deutsche Gesellschaft für Psychologie e.V.: *Berufsethische Richtlinien* (Stand: Fassung vom 4.6.2016 bzw. 21.9.2016), <https://www.dgps.de/index.php?id=85>

Berufsverband der Therapeuten für Psychotherapie nach dem Heilpraktikergesetz e. V.: *Ethikrichtlinien* (Stand: Neufassung vom 16.05.2009) <https://berufsverbandpsychotherapie.de/ethik/>

Deutscher Bundesverband Coaching e. V. Der Business Coaching-Verband (DBVC): *Qualitätsstandards des DBVC für Coaching-Weiterbildungen*. https://www.dbvc.de/_Resources/Persistent/af396693ea805872cfa8a4a5b5e2ae371acbcf83/Coaching%20Weiterbildungen%20DBVC%20Qualitätsstandards%20und%20Anerkennungskriterien%202018%2002%2006.pdf

Deutscher Coaching Verband e. V.: *Ethikrichtlinie des Deutschen Coaching Verbandes e. V. (DCV)*, Beschlussfassung vom 21. März 2015

Deutscher Coaching Verband e. V.: *Zertifizierungsordnung (DCV)*, <https://coachingverband.org/zertifizierungsordnung/>

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSV): *Positionspapier Supervision und Ehrenamt*, Reihe 5 - Dokumente zu Supervision und Beratung_2 (Januar 2011), Köln, Verlag kassel university press GmbH

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSV): *Stellungnahme: Das Ende eines unerklärlichen Unterschiedes*. (2011), Köln

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSV): *Schwerpunkt: Coach (DGSV)?*. Journal Supervision 4/2013

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSV): *Profession: Supervision* (2014), Köln

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSV): *Geschäftsbericht 2016/2017. Strategie umsetzen*. (Stand: September 2017) Köln: Zimmermann Druck & Medien GmbH

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSV): *Geschäftsbericht 2017/2018. Neue Dynamik.* (Stand: September 2018) Köln: Zimmermann Druck & Medien GmbH

HAUFE-Akademie: *Ausbildungscurriculum.* <https://www.haufe-akademie.de/3797/inhalte>

KatHo NRW: Antrag des Fachbereichs Sozialwesen Münster der Katholischen Hochschule NRW auf Umbenennung des bisherigen postgradualen Masterstudiengangs „Supervision (Master of Arts)“ in „Supervision / Coaching (Master of Arts)“

8.3 Fachzeitschriften / Fachaufsätze / Fachvorträge

Baltensberger, Claudia, Grawe, Klaus (2001): *Psychotherapie unter gesundheitsökonomischem Aspekt.* In: Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie, Vol. 30, Nr. 1, S. 10-21, Universität Bern: Hogrefe Verlag

Buer, Ferdinand (2005): *Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate. Ein Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel.* In: OSC Organisation, Supervision, Coaching. September 2005, Vol- 12, S. 278 – 296, Wiesbaden: Verlag Springer

Chiles, J. A., Lambert, M. J., Hatch, A. L. (2002). *Medical cost offset: A review of the impact of psychological interventions on medical utilization over the past three decades.* In: N. A. Cummings, W. T. O'Donohue, & K. E. Ferguson (Eds.), *Healthcare utilization and cost series, Vol. 5. The impact of medical cost offset on practice and research: Making it work for you: A report of the First Reno Conference On Medical Cost Offset* (S. 47-56). Reno, NV, US: Context Press.

Dörrich, Eva Maria Valeska (2017): *Die Übertragbarkeit der Wirkfaktoren der Psychotherapie nach Grawe et al. auf die Beratung.* Abschlussarbeit im Masterstudiengang Beratung (MA), eingereicht an der Hochschule Neubrandenburg / University of Applied Sciences

Erlinghagen, Robert (2016): *Supervision und Coaching als Krisensymptome: Wie machen wir uns endlich überflüssig?.* In: Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt. Ausgabe 3/2016, Hrsg.: Busse, Stefan, Haubl, Rolf, Möller, Heidi, Schiersmann, Christiane

Grawe, Klaus (2005): *Alle Psychotherapien haben ihre Grenzen.* Neue Zürcher Zeitung, 23.10.2005

Kühl, Stefan: *Das Scharlatanerieproblem. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühungen. 90 kommentierte Thesen zur Entwicklung des Coachings. Eine Studie im Auftrag der DGSV.* (Nov. 2005). Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V., Preuss GmbH, Köln

Lindart, Marc (2017). *Den Blick auf die wirksamen Dinge richten! Neue Erkenntnisse aus der Coaching-Forschung.* In: Coaching Magazin, Ausgabe 1 / 2017.

- Loer, Thomas: *Zum Sinn der Unterscheidung von Supervision, Coaching, Organisationsberatung*. Vortrag im Rahmen der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. , Kassel, 28.09.2018
- Loer, Thomas: Thesenpapier zum Vortrag: *Zum Sinn der Unterscheidung von Supervision, Coaching, Organisationsberatung*. Vortrag im Rahmen der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. , Kassel, Fassung vom 26.09.2018
- Middendorf, Jörg / Salamon, Lutz, 15. *Coaching-Umfrage: Die Honorare steigen wieder*. In: *Wirtschaft + Weiterbildung*, 04/2017
- Middendorf, Jörg / Salamon, Lutz, 16. *Coaching-Umfrage: Der Markt stagniert*. In: *Wirtschaft + Weiterbildung*, 05/2018
- Möller, Heidi (ohne Jahresangabe): *Schamerleben in Supervisionsprozessen*. Donau-Universität Krems.
- Petzold, Hilarion G. (1999): *Psychotherapie der Zukunft. Reflexionen zur Zukunft und Kultur einer korrespondierenden und evidenzbasierten Humantherapie*. In: *Integrative Therapie* (4/1999), S. 338 – 393, Düsseldorf / Amsterdam
- Petzold, Hilarion G. (2005): *In memoriam Klaus Grawe (1943-2005)*. *Psychotherapie Forum* (2006), S. 54-56, Springer-Verlag Austria
- Petzold, Hilarion G. (2012). *Integrative Therapie – Transversalität zwischen Innovation und Vertiefung. Die „Vier WEGE der Heilung und Förderung“ und die „14 Wirkfaktoren“ als Prinzipien gesundheitsbewusster und entwicklungsfördernder Lebensführung*. Erschienen in: *Integrative Therapie* 3/2012, <http://www.fpi-publication.de/images/stories/downloads/textarchiv-petzold/petzold-2012h-integrative-therapietransversalitaet-innovation-vertiefung-vier-wege-14-wirkfaktoren.pdf>
- Scholl, Wolfgang (2017): *Alles Konstruktion? Coaching-Wissenschaft und Praxis*. In: *Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt*. Ausgabe 1/2017, Hrsg.: Busse, Stefan, Haubl, Rolf, Möller, Heidi, Schiersmann, Christiane
- Schreyögg, Astrid (2003), in: *Organisationsberatung - Supervision - Coaching*, Heft 3/2003, S. 217 – 226
- Stöss, Richard (2015): *Überlegungen zur Bedeutung und zur Notwendigkeit von Grenzen*. Vortrag auf der Sommerakademie der Heinrich Böll Stiftung am 12.09.2015, Potsdam
- Wrede, Brigitte (2015), *Ethische Grundsätze im Coaching. Licht ins Dunkel bringen*. In: *Coaching-Magazin* (Ausgabe 1/2015)

8.4 Internetbeiträge

Duden – Die deutsche Rechtschreibung, in 27., völlig neu bearbeiteter und erweiterter Auflage. Berlin, https://www.duden.de/ueber_duden, Verlag: Bibliographisches Institut GmbH

Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv): *Ethische Leitlinien* (22.09.2017, S. 1), <https://www.DGSv.de/DGSv/ethische-leitlinien/>

Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen: <http://www.bdp-verband.org/psychologie/psytherapie.shtml>

Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz: *"Psychotherapeutengesetz vom 16. Juni 1998 (BGBl. I S. 1311)"*, zuletzt geändert durch Art. 6 G v. 23.12.2016 I 3191, <https://www.gesetze-im-internet.de/psychthg/BJNR131110998.html>

Greif, Siegfried, Rauen, Christopher, Dorsch (2017): *Lexikon der Psychologie*. (18., überarbeitete Auflage) <https://m.portal.hogrefe.com/dorsch/coaching/>. Hogrefe AG

Habich, Irene (12.04.2016): *Besuch beim Psychotherapeuten. Mangelware Mann*. Spiegel Online / Gesundheit. <http://www.spiegel.de/gesundheit/diagnose/psychotherapie-mangelware-maennlicher-therapeut-a-1069747.html>

Leitner, Anton, Petzold, Hilarion, Orth, Susanne, Sieper, Johanna, Telsemeyer, Petra: *Mythos Supervision? Zur Notwendigkeit von „konzeptkritischen“ Untersuchungen im Hell- und Dunkelfeld zu Wirkungen, Nebenwirkungen, Risiken und Rechtsverletzungen in der supervisorischen Praxis*. SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung Ausgabe 02/2004 https://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/supervision/petzold-leitner-orth-sieper-telsemeyer-mythos_supervision-supervision-02-2004.pdf

Mattejat, Fritz (2003): *Geschichtliche Entwicklung der Psychotherapie – Wo stehen wir heute?* Philipps-Universität Marburg, Referat vom 07.11.2003

Nervenarzt 2014 · 85:77–87 DOI 10.1007/s00115-013-3961-y, Online publiziert: 20. Januar 2014 © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014, https://www.psychologische-hochschule.de/wp-content/uploads/2015/03/jacobi-degs-praevalenzen-nervenarzt_2014.pdf

Petzold, Hilarion, Leitner, Anton, Sieper, Johanna, Orth, Ilse (2008): *Materialien und Konzepte zu Lehrtherapien und Selbsterfahrung in der Psychotherapie – Perspektiven der Integrativen Therapie*. Düsseldorf / Hückeswagen: Internetzeitschrift Polyloge, Ausgabe 24 / 2008, FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper

Petzold, H.G., Orth, I., Sieper J. (2005). *Erkenntniskritische, entwicklungspsychologische, neurobiologische und agogische Positionen der „Integrativen Therapie“ als „Entwicklungstherapie*. POLYLOGE: Materialien aus der Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit. POLYLOGE 2/2005, <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-polyloge/download>

Petzold, H.G., Orth, I., Sieper J. (2011). *Psychotherapie der Zukunft - Reflexionen zur Zukunft und Kultur einer korrespondierenden und evidenzbasierten Humantherapie* POLYLOGE 19/2011: Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit.

<https://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/petzold-psychotherapie-der-zukunft-evidenzbasierte-humantherapie-polyloge-19-2011.pdf>

Rauen GmbH (2018), *Unterschiede zwischen Coaching und Supervision*
<https://www.coaching-report.de/definition-coaching/modelltheoretischer-hintergrund/coaching-vs-supervision.html>

Schreyögg, Astrid (2018): <https://www.schreyoegg.de/content/view/29/33/>

Schweighofer, Alois: *Kleines Wörterbuch der Integrativen Therapie*, <https://www.eag-fpi.com/wp-content/uploads/2014/10/Kleines-Wörterbuch-der-Integrativen-Therapie.pdf>

Techniker Krankenkasse (2013): *Frauen gehen viel häufiger zum Psychotherapeuten*,
<https://www.welt.de/wirtschaft/article115605897/Frauen-gehen-viel-haeufiger-zum-Psychotherapeuten.html>

Wellershoff, Marianne, Grawe, Klaus, Mertens, Wolfgang (1995): *Den Sumpf austrocknen*.
Streitgespräch vom 03.04.1995, Der Spiegel, <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-9180818.html>

8.5 Titelmotiv & Gestaltungsgrafiken

Titelfotografie:

Bobanac, Andreas: „Stonewall ...“, Backnang

Kartographien:

entnommen aus: Klare, Jean, van Swaaij, Louise (2000): *Atlas der Erlebniswelten*. Frankfurt am Main: Verlag Eichborn (Originalausgabe 1999, Holland).