

„Wenn Theorien zu Schnellzügen avancieren, wird die Arbeit an den theoretischen Grundlagen schwierig. Man klammert sich an die Haltegriffe, wird Schienenschlag für Schienenschlag und Meile für Meile durch unerkundetes Terrain gezogen, der Gegenwind verschlägt einem den Atem, wenn man den Kopf aus dem Fenster zu halten wagt. An jeder Station werden im Vorüberdonnern Wolken von Staub aufgewirbelt, das Land verschwindet, es zischt vorbei. So mögen sich frühe Eisenbahnreisende gefühlt haben, die (im Falle sensibler Beobachtung) schon die Möglichkeit vermißten, das Rasen selber anzuhalten, selber bremsen, ja überhaupt nur Kommunikation über die bloße Möglichkeit des Anhaltens aufnehmen zu können.“ (Fuchs, 1998, S. 9)¹

Formate und Verfahren – eine grundlegende Differenzierung für Supervision, Coaching und Beratung

1 Eine wilde Reise

Verschlägt es einem nicht die Sprache, wenn man auf den gegenwärtigen Coaching-Zug aufspringt und versucht, mit den anderen Fahrgästen ins Gespräch zu kommen? Welches Ticket die einzelnen Mitfahrer*innen gelöst haben und wer dieses kontrolliert ist noch eine ganz andere Frage. Glücklicherweise etabliert sich inzwischen ein „technischer Überwachungsverein“, der Fahrzeuge auf ihre Tauglichkeit hin überprüft und zumindest Empfehlungen ausspricht, wovon man lieber die Finger lassen sollte. Eine beeindruckende technische Sonderausstattung nützt wenig, wenn der Rahmen instabil oder angerostet ist.

Im Bereich der Supervision scheint das Tempo nicht ganz so hoch zu sein, aber auch hier drängen immer wieder neue *Verfahren* in den Markt, ganz nach dem Motto „Neue Besen kehren gut“. Allerdings geht das Sprichwort noch weiter: „Aber die Alten kennen die Ecken“.

In Anlehnung an Migge (2011, S. 98ff) können (zumindest für das Coaching) fünf „große“ Zugänge herausgearbeitet werden, derer sich Coaching in seinen

¹ Fuchs greift hier (über Umwege) einen Brief Kierkegaards auf, in welcher jener von einer Eisenbahnfahrt von Berlin nach Angermünde berichtet (vgl. Müller, 1995, S. 55f).

Facetten bedient: lösungsorientierte, kognitiv-emotionale, imaginative und intuitive, handlungsorientierte und systemische und weitere Zugänge (hierzu zählen z.B. alle sog. „Neuro-“ Verfahren). Hier fällt ins Auge, dass die klassischen tiefenpsychologischen Zugänge – eine der großen Wurzeln supervisorischer Arbeit – nicht benannt werden. Coaching betont hier eher die Fokussierung auf die *Lösungsorientierung*, wobei der Verfasser der Meinung ist, dass in bestimmten Zusammenhängen auch im Coaching die Rekonstruktion des Gewordenen Sinn ergibt und weiterführend ist.

Versuchen wir, etwas Licht ins Dunkel zu bringen. Dafür kann eine Metapher hilfreich sein: *Formate* können wir uns als unterschiedliche Fahrzeugtypen vorstellen, also z.B. PKW, Transporter, LKW oder sogar ein Motorrad. Die *Verfahren* sind dann sozusagen die unterschiedlichen Marken und Hersteller. Ich kann also einen bestimmten Fahrzeugtyp nutzen, der meinen Bedürfnissen entspricht (*Format*), dabei aber auf unterschiedliche Hersteller zurückgreifen (*Verfahren*). M.a.W.: Die beiden unterschiedlichen Formate Coaching und Supervision können sich in den Verfahren, mit denen sie gefüllt werden, sehr ähnlich sein („der gleiche Hersteller“), aber auch deutlich unterschieden. Versuchen wir uns an weiteren Klärungen.

2 Coaching, Supervision und andere Formate

Es kann immer noch als Stand der Dinge gelten, was Schiessler (2010) formuliert hat:

„Diese Popularität [des Coachingbegriffs; der Verf.] bringt es mit sich, dass zum Zwecke der Werbung und auch aus Unwissenheit der Begriff sehr diffus und uneinheitlich verwendet wird. Trotz häufiger Forderungen nach Vereinheitlichung fehlt jedoch bis heute eine allgemeine einheitliche Begriffsdefinition.“ (A.a.O., S. 23)

Ferdinand Buer hat sich der Problematik der Unterscheidung und Abgrenzung verschiedener Formate bereits 2005 gewidmet. Er stellt die These auf, dass nicht das tatsächliche Geschehen in der Praxis bestimmt, was Coaching ist, „*sondern deren glaubhafte Inszenierung in den verschiedenen Öffentlichkeiten*“ (Buer,

2005, S. 280). In der Folge unterscheidet er eben *Formate und Verfahren*. In ähnlicher Weise tut dies Migge (2011), der Formate / Formen, Verfahren und Methoden / Tools voneinander abhebt (vgl. a.a.O., S. 26).

Zu den Formaten zählt Buer z.B. Coaching, Psychotherapie und Supervision, da sie „*einen institutionalisierten Rahmen für [...] immaterielle Dienstleistungen*“ (2005, S. 280) darstellen. Verfahren hingegen wie z.B. Themenzentrierte Interaktion, Neurolinguistisches Programmieren oder Psychodrama „*werden einzeln oder in Kombination in Formaten eingesetzt, um die dort stattfindenden Lernprozesse nach bestimmten Regeln steuern zu können. [...] Formate sind die Hüllen, die durch die Verfahren gefüllt werden.*“ (a.a.O.). Buer selbst vertritt die Meinung, dass sich Supervision und Coaching auf Grund einer veränderten Nachfrage einander angenähert haben und für beide die gleichen Standards einer *guten Performance* gelten (vgl. a.a.O., S. 287), auch wenn er etwas provokant zuspitzt:

„*Coachen heißt: Fit-Machen. Supervidieren heißt: Zum Nachdenken Bringen [sic!].*“ (A.a.O., S. 282; im Original auch kursiv)

Welche verschiedenen Formate kommen in den Blick, wenn von Beratung die Rede ist, der eine dialogische Vorgehensweise zu Grunde liegt? Folgende Grafiken veranschaulichen dies.

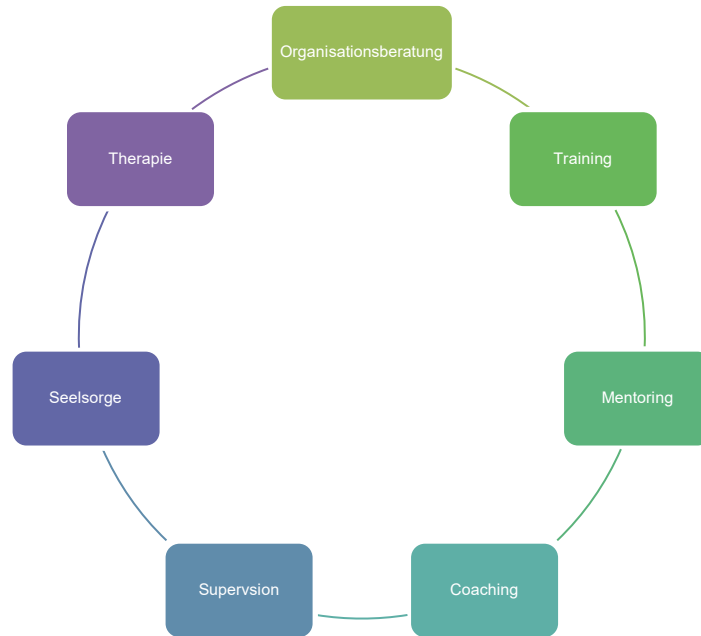


Abbildung 1: Formate der Beratung²

Ordnet man diese Formate den beiden Achsen „eher aufgabenbezogen“ und „eher personenbezogen“ zu, ergibt sich folgendes Bild:

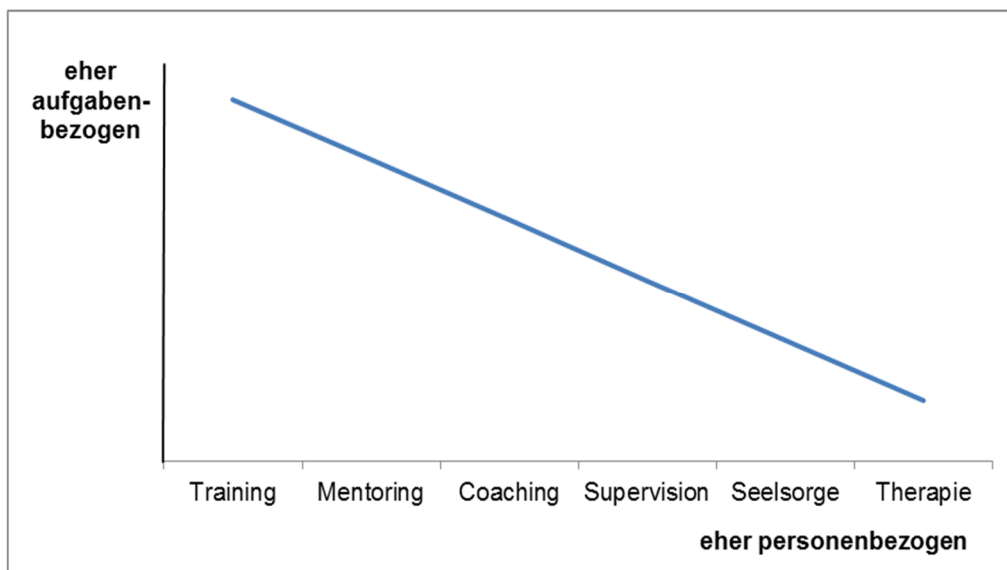


Abbildung 2: Aufgaben- und personenbezogene Beratung

² Seelsorge wird hier angeführt, weil diese – nicht nur im kirchlichen Kontext - einen hohen Stellenwert genießt. Eine gängige Definition von Klaus Winkler lautet: „- Allgemein ist Seelsorge zu verstehen als Freisetzung eines christlichen Verhaltens zur Lebensbewältigung. - Im Besonderen ist Seelsorge zu verstehen als die Bearbeitung von Konflikten unter einer spezifischen Voraussetzung.“ (Winkler, 2000, S. 3) Und auch in der Seelsorge stehen das Gespräch und die Begegnung im Mittelpunkt des Geschehens (vgl. a.a.O., S. 255ff).

Es fällt sofort auf, dass die „Organisationsberatung“ in Abbildung 2 nicht auftaucht. Dies liegt daran, dass die Organisationsberatung aus Sicht des Verfassers ein Format ist, welches an verschiedenen Stellen der Abszisse andocken kann bzw. „Unterformate“ ergänzend und integrierend zu nutzen vermag – je nach Bedarf und Architektur. Die deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) definiert Organisationsberatung folgendermaßen:

„Organisationsberatung nimmt die Organisation oder Organisationseinheiten als Ganzes in den Blick. Vorrangiges Ziel ist, die Funktions- und Leistungsfähigkeit einer Organisation bzw. Organisationseinheit zu erhalten oder zu steigern. Organisationsberatung ist die professionelle Beratung und Begleitung von Veränderungsprozessen. Organisationsberatung bedient sich verschiedenster Formate, mit denen in die Organisation hinein Wirkung entfaltet wird. Auch Supervision und Coaching können in Organisationsberatungs-Prozesse integriert werden.“ (DGSv, Supervision / Coaching / Organisationsberatung)

Welche Verfahren in der Organisationsberatung eine effektive Rolle spielen können, hängt damit davon ab, welchen Punkt auf der Abszisse die Organisationsberatung im Sinne des Auftrages für die Gesamtorganisation in den Blick nimmt, was wiederum mit der Gesamtarchitektur und der Zielrichtung zusammenhängt. Verschiedene Etappen in der Ausdifferenzierung der Organisationsberatung seit Ende des 19. Jahrhunderts werden z.B. von Janes (2023) dargestellt. Nach der reinen Fachberatung zu Beginn der Entwicklung über verschiedene Zwischenschritte (z.B. die Prozessberatung nach E. Schein) haben momentan die systemischen Modelle den wohl größten Einfluss im Bereich der Organisationsberatung und -entwicklung. Dabei hat sich der Blickwinkel radikal verändert:

„Für systemische Organisationsberater:innen »bestehen« Organisationen nicht mehr aus Personen. Organisationen sind jetzt soziale Systeme, die sich aus Kommunikationen (insbesondere Entscheidungen) zusammenfügen. Personen und auch formale Ordnungsrahmen (Organigramme, Prozessstandards, Programme, Personal-fokussierte, formal ausgearbeitete Kriterien und Prozesse; z.B. zu einer Stellenbesetzung) werden zu relevanten Umwelten/Rahmungen, die auf dieses Kommunikations- und Entscheidungsgeschehen Einfluss nehmen [...] Berater:innen beobachten und »gestalten« nicht Personen, sondern deren Kommunikationen und Entscheidungen.“ (Ebd.)

In diesem systemischen Kontext und im Rückblick auf Abb. 1 oben, wo von „dialogischen Vorgehensweisen“ die Rede ist, wäre die interessante Frage zu stellen, wie „Dialog“ im systemischen Kontext überhaupt gefasst werden kann, wenn die Personen hinter der Kommunikation verschwinden. Aber dieser Frage kann in diesem Rahmen nicht mehr nachgegangen werden.

Die Abgrenzung verschiedener Formate spielt in der Literatur immer wieder eine Rolle. Rauen (2008) etwa führt Unterschiede zwischen Coaching, Psychotherapie, Supervision, Mentoring, Training und Beratung allgemein an (vgl. a.a.O., S. 5ff). Greif (2008) erwähnt neben Coaching Supervision, Mentoring und Psychotherapie, zusätzlich aber auch Beratung durch Freunde und Kollegen, Selbst- und Life-Coaching, Teamentwicklung sowie Projektcoaching (vgl. a.a.O., S. 63ff). Es kann vermerkt werden, dass v.a. das Spannungsfeld Mentoring – Coaching – Supervision – Psychotherapie Aufmerksamkeit erhält. Von besonderem Gewicht ist die Abgrenzung gegenüber der Psychotherapie, da es sich bei dieser um die Behandlung von Störungen mit Krankheitswert handelt, wie sie z.B. im ICD-10 aufgeschlüsselt sind (vgl. ICD-10-GM).

„Prinzipiell richtet sich Coaching an »gesunde« Personen und widmet sich vorwiegend den Problemen, die aus der Berufsrolle heraus entstehen. [...] Psychische Erkrankungen, Alkohol-, Medikamenten- und Drogenabhängigkeit oder die Betrachtung der gesamten Lebensgeschichte eines Gecoachten obliegen ausschließlich entsprechend ausgebildeten Psychotherapeuten, Ärzten und medizinischen Einrichtungen; sie sind nicht das Aufgabengebiet eines Coachs.“ (Rauen, 2008, S. 5f)³

Die hier getätigten Überlegungen zu den verschiedenen Formaten und Verfahren einschl. der Abgrenzungs- und Überlappungsproblematik haben wichtige Konsequenzen, wenn es um die Frage geht, welche Verfahren in welchen Formaten aufgenommen werden können und sollen. Verfahren und Methoden, die z.B. besonders *emotionalisieren*, haben ihren Platz eher in der rechten Hälfte des Diagramms (Abb. 2), sicher nicht in der linken.

Ähnlichkeiten zwischen *Coaching und Supervision* findet man, wenn man sich das sogenannte *Beratungssystem* vor Augen führt, da sich beide Formate

³ Was denn nun eigentlich „krank“ bzw. „gestört“ ist, kann hier nicht weiter diskutiert werden.

berufsbezogen verstehen (zur Supervision vgl. diesbezüglich z.B. Belardi, 2002, S. 15). Sowohl im Coaching als auch in der Supervision geht es darum, mit dem Beratungssystem reflektiert umzugehen und darin eine besondere Balance zu entwickeln:

„Dieses neue System muss genau wie alle 3 anderen [Rat suchendes System, Beratersystem, Auftraggeber; der Verf.] eigene Regeln für Mitgliedschaft entwickeln, Aufgaben und Rollen ausdifferenzieren, System-Umwelt-Beziehungen regulieren, seine Aufgabe in Abläufe prozessieren und schlussendlich eine eigene Identität entwickeln.“ (Rappe-Giesecke, 2003, S. 17)

Dieses Verständnis ist wichtig, wenn es darum geht, innerhalb des Beratungssystems „Verstehen“ zu entwickeln. Das Beratungssystem steht in enger Verzahnung zu den anderen Systemen, entwickelt aber eine eigene Dynamik. *Berufsbezogen* bedeutet, dass der Klient / die Klientin dem Berater / der Beraterin in verschiedenen *Facetten* begegnet, in denen bereits Konflikte angelegt sein können.

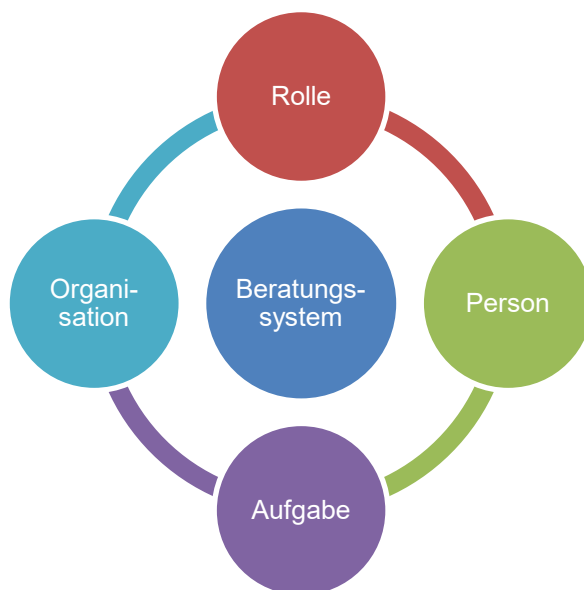


Abbildung 2: Facetten des Beratungssystems

In Supervisions- und Coachingprozessen darf die Organisation, aus welcher das Klientensystem kommt, niemals vergessen werden. Die Rolle im beruflichen Kontext kann dabei als „Nahtstelle“ zwischen dem System „Person“ und dem System

„Organisation“ verstanden werden, wobei noch zwischen der Berufsrolle und der Organisationsrolle unterschieden werden sollte (vgl. Lippmann, 2009, S. 20ff). Hier sind Konfliktpotentiale immanent, auch deshalb, da die Mitarbeiter*innen als Personen austauschbar sind, nicht aber die Rollen (vgl. Backhausen und Thommen, 2006, S. 121).

3 Die bunte Landschaft der Verfahren

In einer Studie hat der Verfasser vor einigen Jahren aktuell tätige Supervisor*innen und Coaches befragt, welche Verfahren in ihrer Arbeit handlungsleitend sind. Hier ist das Ergebnis in alphabetischer Reihenfolge.

Achtsamkeitsfokussierte Verfahren, wie z.B. Meditation
Focusing
Ganzheitliche Psychologie
Gestalttherapie
Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg
Hypnotherapeutische Ansätze
Integrative Therapie
Kognitivismus und kognitive Therapie
Körpertherapeutische Verfahren
Logotherapie
Lösungsorientierte Beratung und Therapie
Neurolinguistisches Programmieren (NLP)
Neuropsychologie
Personenorientierte Psychotherapie nach Carl Rogers
Positive Psychologie und Therapie
Provokative Ansätze
Psychodrama
Sozialer Konstruktivismus

Systemische Ansätze
Themenzentrierte Interaktion (TZI)
Tiefenpsychologische Ansätze und Therapien
Transaktionsanalyse (TAA)
Verhaltenspsychologie und -therapie

Seitdem mag die Liste noch angewachsen sein, z.B. fehlen hier die Idiolektik nach A. D. Jonas⁴, die mentalisierungsbasierte Psychotherapie bzw. das mentalisierungsgestützte Behandlungskonzept (engl. Mentalization-Based-Treatment, kurz: MBT) nach Bateman und Fonagy⁵, die Schematherapie⁶ und viele Ansätze, die sich kreativ-künstlerisch begreifen. Was genau „systemisch“ meint, wäre auch näher zu beschreiben. Manche Ausbildungsinstitute in den Bereichen Supervision und Coaching schreiben sich zunehmend *integrative Ansätze* auf ihre Fahnen und versuchen damit, wichtige Kernelemente aus verschiedenen Verfahren zu extrahieren und zu verbinden.

Wie dem auch sei: Im Rahmen dieses eher kurzen Aufsatzes können die vielen verschiedenen Verfahren nicht weiter erläutert werden.⁷ Manche, z.B. jene aus dem humanistischen Umfeld oder mit psychoanalytischen Wurzeln, stehen sich näher, andere sind sich nicht so grün. Manche Akteur*innen im Markt der Beratung beharren eher auf einer „reinen Lehre“, andere sind offen für Kombinationen und Ergänzungen. Auf jeden Fall wird deutlich, wie bunt die Wiese ist, wenn man Formate und Verfahren miteinander kombiniert. Sollte man sich auf die Suche nach Supervision oder Coaching begeben, so wäre es – neben der selbstverständlich fundierten Ausbildung im jeweiligen Format – auch interessant und hilfreich, sich mit den Verfahren zu beschäftigen, die der jeweiligen Arbeit zu Grunde

⁴ Vgl. Winkler, P. (2023)

⁵ Vgl. Fonagy (2015)

⁶ Vgl. Roedinger (2016)

⁷ Interessierten seien in diesem Zusammenhang Drath (2012) und DGSv (2008) empfohlen.

liegen. Sonst kaufe ich mir vielleicht einen LKW, wo es eher einen Sprinter gebraucht hätte und die nötige Ausstattung fehlt auch.

Stephan Daniel Richter

M.A. Business Coaching und Change Management
Supervisor (DGSv / IGSV) und Lehrsupervisor
TZI-Diplom (Ruth Cohn Institute)
Idiolektik (Gesellschaft für Idiolektik und Gesprächsführung – GIG)
www.beratung-hr.de

4 Literaturverzeichnis

- BACKHAUSEN, W. und THOMMEN, J.-P. (2006). *Coaching*. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. (3., aktualisierte und erweiterte Aufl.) Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage.
- BELARDI, N. (2002). *Supervision*. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München: C.H. Beck.
- BUER, F. (2005). *Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate*. Ein Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel. OSC 12 (3). S. 278-296.
- DGSV – DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR SUPERVISION UND COACHING (2008) (Hg.). *Konzepte für Supervision*. Neun theoretische und methodische Ansätze. Köln: Deutsche Gesellschaft für Supervision. Online abrufbar unter https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2019/03/Konzepte_2_Auflage_2008_07.pdf. (Stand 14.11.2024)
- DIES. (o.J.): *Supervision / Coaching / Organisationsberatung*. Online abrufbar unter <https://www.dgsv.de/beratung/supervision/>. (Stand 14.11.2024)
- DRATH, K. (2012). *Coaching und seine Wurzeln*. Erfolgreiche Interventionen und ihre Ursprünge. Freiburg und München: Haufe Gruppe.
- FONAGY, P. u.a. (2015). *Affektregulierung, Mentalisierung und die Entwicklung des Selbst*. (5. Aufl.) Stuttgart: Klett-Cotta.
- FUCHS, P. (1998). *Das Unbewußte in Psychoanalyse und Systemtheorie*. Die Herrschaft der Verlautbarung und die Erreichbarkeit des Bewußtseins. Frankfurt am Main: Suhrkamp (suhrkamp taschenbuch wissenschaft).
- GREIF, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Göttingen u.a.O.: Hogrefe.
- JANES, A: (2023). *Organisationsberatung*. Online abrufbar unter <https://www.socialnet.de/lexikon/Organisationsberatung>. (Stand 14.11.2024)
- LIPPMANN, E. (2009). Grundlagen. In: Ders. (Hg.). *Coaching*. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. (2., aktualisierte Aufl.) S. 11-46. Heidelberg: Springer Medizin.
- MIGGE, B. (2011). *Handbuch Business-Coaching*. Weinheim und Basel: Beltz.
- MÜLLER, E. (1995). „Der Einsame, der die Fahrt eines Eisenbahnzuges gestört hat.“ Wahrnehmungs-, Kommunikations- und Bewegungstechniken bei Kierkegaard. In: Dotzler, B.J. und Müller, E. (Hg.). *Wahrnehmung und Geschichte*. Markierungen zur Aisthesis materialis. S. 43-82. Berlin: Akademie.

- RAPPE-GIESECKE, K. (2003). *Supervision für Gruppen und Teams*. (3., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl.) Berlin u.a.O.: Springer.
- RAUEN, C. (2008). *Coaching*. (Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, Band 2) (2., aktualisierte Aufl.) Göttingen u.a.O.: Hogrefe.
- ROEDINGER, E. (2016). *Schematherapie*. Grundlagen, Modell und Praxis. (3., vollständig überarbeitet Aufl.) Stuttgart: Schattauer.
- SCHIESSLER, B. (2010). *Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung*. Aktuelle Praxis, Analyse und wissenschaftlicher Ansatz für eine einheitliche Coachingmethodik. Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Walter Dürr. Wiesbaden: VS / Springer Fachmedien.
- WINKLER, K. (2000). *Seelsorge*. (2., verbesserte und erweiterte Aufl.) Berlin und New York: Walter de Gruyter.
- WINKLER, P. (2023). *Einführung in die Idiolektik*. Die individuelle Sprache in Beratung und Therapie nutzen. Berlin: Springer essentials.