

Jürgen Kreft

Supervisor, Coach oder mehrdimensionaler Organisationsberater – was sind wir eigentlich?

Vorbemerkung

Kennen Sie die wunderbare Geschichte „Ein Tisch ist ein Tisch“? Peter Bichsel erzählt dort von einem alten Mann, der an einem besonders schönen Tag den Entschluss fasst, dass sich alles ändern muss. Er beginnt damit, die alltäglichen Gegenstände seines Lebens umzubenennen und erweitert es auf Tätigkeiten. „Dem Bett sagte er Bild. Dem Tisch sagte er Teppich. /.../ läuten heißt stellen, frieren heißt schauen.“

Am Ende spricht er eine lustige Sprache, vergisst die ursprüngliche Bedeutung der Worte und muss lachen, wenn er andere Menschen in der alten Sprache sprechen hört. „Aber eine lustige Geschichte ist das nicht. Sie hat traurig angefangen und hört traurig auf. Der alte Mann konnte die Leute nicht mehr verstehen, das war nicht so schlimm. Viel schlimmer war, sie konnten ihn nicht mehr verstehen. Und deshalb sagte er nichts mehr. Er schwieg, sprach nur noch mit sich selbst, grüßte nicht einmal mehr.“

Eine spezifische personenbezogene, arbeitsweltliche Beratungsform

In einer Sonderpublikation zum Journal Supervision im vierten Quartal 2013 veröffentlichten Brigitte Hausinger und Theresia Volk unter der Überschrift „Erneuerung statt Imagepflege“ eine interessante Analyse der aktuellen berufspolitischen Situation. Der Beitrag hat durchaus Aufforderungscharakter: Man möge die Abgrenzungsdebatte zwischen Supervision und Coaching endlich beenden und sich den Fragen zuwenden, die viel dringlicher beantwortet werden müssten, will man den Veränderungen der Arbeitswelt gerecht werden. Am Ende ihrer Analyse stellen sie die Begriffe „Supervision“ und „Coaching“ zur Disposition und plädieren für die Etablierung eines neuen Begriffes – verzichten aber auf einen konkreten Vorschlag.

Nun sind B. Hausinger und Th. Volk nicht irgendwer, sondern sie schreiben dies zum Zeitpunkt der Veröffentlichung als Vorstandsmitglied bzw. Vorsitzende der DGSv. Umso überraschender erscheint es, dass die Resonanz, jedenfalls die im Informationsdienst der DGSv, ausgeblieben ist. Zu vermuten ist, dass der Diskussionsvorschlag intern in den Gremien diskutiert wurde, ohne dass bisher etwas nach außen gedrungen ist. Aber – man weiß es nicht. Im Folgenden soll der Versuch unternommen werden, einige Anmerkungen zur Analyse und den Schlussfolgerungen anzubringen.

Welche Gründe mag es geben, die Diskussion über das Verhältnis oder die Differenz zwischen Supervision und Coaching erneut für beendet zu erklären, wo doch der Vorstand der DGSv schon 2011 in einer Erklärung die Debatte über den „unerklärlichen Unterschied“ zu den

Akten legen wollte. Hat der damalige Aufruf seine Wirkung verfehlt? Beschäftigen sich die SupervisorInnen immer noch zu sehr mit Abgrenzungsfragen? Beides wäre denkbar und dennoch liegt die Vermutung nahe, dass die aktuelle Auseinandersetzung weniger vom Wunsch nach fachlicher Selbstvergewisserung als vielmehr von der Notwendigkeit, auf die Entwicklung des Beratungsmarktes zu reagieren, geleitet wird. Überall wird gecoacht und Coaching angeboten und nachgefragt. Die Entwicklung des Marktes ist enorm und übt schon aufgrund der puren Präsenz Druck auf die Nachbarkonzepte aus – vor allem, wenn die Beratungskonzepte eine große Nähe zeigen. Die Gemeinsamkeiten zwischen Supervision und Coaching sind, was Gegenstand und Arbeitsweisen angeht, vermutlich größer, als manchem lieb ist – und in einigen Fällen ist die Differenz zwischen zwei Supervisoren mit unterschiedlichen Konzepten erheblicher als zu einer coachenden Kollegin.

Das zentrale Problem der aktuellen Diskussion besteht für B. Hausinger und Th. Volk darin, dass es weder Supervision noch Coaching gelungen ist, ein jeweils leitendes Verständnis über Inhalte und Anwendungsfelder zu entwickeln: „Es existiert weder ´die Supervision` noch ´das Coaching`, sondern vielfältigste Formen bzw. Auffassungen, was jeweils darunter zu verstehen sei und für welche Anliegen oder Personengruppen man sich zuständig fühlt.“ Gleichzeitig ist zu beobachten, dass es „im professionellen Tun von SupervisorInnen und Coaches (mit einer fundierten Beratungsausbildung) keine Differenz gibt, die einen begründeten Unterschied macht.“ (Hausinger/Volk 2013, S. 2)

Für diese Einschätzung gibt es gute Gründe. Schaut man nur einmal auf „die Supervision“, so kann auch das Auftauchen von Lehrbüchern, die ja die Lehr- und Lernbarkeit suggerieren (z.B. Buer 1999, Schreyögg 2004) nicht darüber hinwegtäuschen, dass ein breiter konzeptioneller Konsens nicht einmal am Horizont auftaucht. Das, was Supervision sein sollte und könnte, unterliegt einer ständigen Veränderung, und die Entwicklung der Profession ließe sich auch als Geschichte der Ausweitung ihres Gegenstandes und ihrer „Klientel“ beschreiben. Ausgehend von der Einzelsupervision, wie sie im Rahmen der Familien- und Bewährungshilfe aus den USA über die Niederlande auch nach (West-) Deutschland gelangt ist, erscheint die sich etablierende Gruppen- und Teamsupervision zunächst nur als eine quantitative Erweiterung, da der „Caseworker“ des sozialen Feldes und seine Klienten weiterhin im Mittelpunkt des Interesses der Supervisor/innen stehen.

In den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts, die man auch als Phase der expansiven Professionalisierung bezeichnen könnte, werden die Ränder der Supervision immer durchlässiger. Die Profession ist auf der Suche nach neuen Arbeitsfeldern und versucht, im Profit-Bereich Fuß zu fassen. Methodisch entwickelt sich die Ausrichtung der Supervision in Richtung Organisationsberatung. Diese Veränderungen, die man auch als Resultat der Umwälzungen in der Arbeitswelt begreifen kann, werden in der Folgezeit kontrovers diskutiert. Man befürchtet entweder, dass die Expansion zu einem unscharfen Profil und damit zur Austauschbarkeit der Supervision durch andere Beratungs- und Interventionsformen führen wird (Gaertner 2011), oder man greift die mit der Teamsupervision aufgeweichte Grenzziehung zur Organisationsberatung auf und plädiert für eine Supervision als generell anzuwendendes, generalisiertes Beratungsverfahren in der Arbeitswelt mit einem Supervisor, der Verantwortung für die Organisation übernimmt. (Weigand 2006)

Diese Tendenzen spiegeln sich in veränderten Ausbildungskonzepten und Diskussionen des Berufsverbandes. Aktuell ist für den Vorstand die Idee leitend, dass die DGsv die Community exzellenter SupervisorInnen und Coaches sein, bleiben oder werden will, von deren Leistungen potenziell alle arbeitenden und zusammenarbeitenden Menschen und deren Klienten und Kunden profitieren können.“ (DGsv 2015 a, S.4) Der Berufsverband der Schweizer Kollegen (BSO) fasst längst Supervision, Organisationsberatung und Coaching zusammen und die Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS) ist mit einem anerkannten Aufbaucurriculum für Organisationsberatung beschäftigt. (vgl. Möller u.a. 2009) Die Ausbildung z.B. an der Universität Kassel nennt sich mdo – Mehrdimensionale Organisationsberatung – und umfasst die Beratungsformate Supervision, Coaching und Organisationsberatung. Auf den Werbepattformen der Supervisoren schließlich findet man Beispiele für eine Angebotsdifferenzierung nach Anlässen, Themen, Zielgruppen oder Verfahrensmustern. Wer sein Angebot ausweitet – Marketingexperten nennen dies, wie W. Loos mit Blick auf die Coachings-Szene formuliert, „line-extension“ und „brand extension“ (Loos 2014) – , darf sich nicht darüber wundern, an der einen oder anderen Stelle mit jeweils anderen Anbietern zusammenzustoßen.

Auch B. Hausinger und Th. Volk blicken kurz auf die Geschichte von Supervision und Coaching zurück, vor allem um zu zeigen, dass sich in beiden Beratungsformen viel Produktives entwickelt hat und die Hervorhebung der Differenzen zu scheinbar unüberwindbaren Widersprüchen aufgebläht worden ist. Die Professionellen haben andere Sorgen, als die ständige Auseinandersetzung mit der Unvereinbarkeit des jeweils anderen Konzeptes fortzusetzen. Im Mittelpunkt sollte vielmehr die Auseinandersetzung mit den Entwicklungen in Gesellschaft und Arbeitswelt stehen. Dies seien die zentralen Referenzpunkte, auf die sich sowohl Supervision als auch Coaching zu beziehen haben.

Aus der gesellschaftlichen Entwicklung – mit den Stichworten „Individualisierung“ und „Pluralisierung“ kurz beschrieben – und aus den grundlegenden Veränderungen der Arbeitswelt – „Komplexität“ und „Subjektivierung“ – ergeben sich anspruchsvolle Herausforderungen, auf die ein Beratungskonzept in Form von Angeboten zu reagieren habe. Dazu können erste Stichworte festgehalten werden: Wer in diesem Umfeld beraten will, braucht eine gute Ausbildung, die sich auch am Umfang der Ausbildungsstunden festmachen lässt. Die Beratung im Einzelsetting kann der Gefahr der Individualisierung von Problemen nur entgehen, wenn Feedbackprozesse in die Organisation in moderne Dreiecksverträge aufgenommen werden. BeraterInnen sollten sich thematisch und feldspezifisch spezialisieren, die Tool-Lastigkeit überwinden und sich ihrer handlungsleitenden Werte bewusst sein.

Um die Professionalisierung voran zu treiben und das Beratungskonzept fachlich weiter zu entwickeln, kommt es sowohl für Supervision als auch für Coaching auf folgendes an: In den Mittelpunkt der Konzeptentwicklung gehört der „Gegenstand“, d.h. Person, Team, Gruppe, Organisation und die Arbeitsweise. Nur SupervisorInnen und Coaches arbeiten „an der Schnittstelle zwischen intrapsychischen, interpersonellen und organisatorischen Themen und Problemstellungen“ und verbinden in der Beratung „die Sicht auf Personen, Gruppen, System und Kontexte“. (Hausinger/Volk 2013, S. 4) In der Bearbeitung der Schnittstelle gehen sie – im Gegensatz zur Fachberatung – prozessorientiert vor. Und das Ziel von Beratung ist – und damit ist sie verhältnismäßig ergebnisoffen – „zu einem reflektierten und klaren Verstehen oder Verständnis der Situation zu gelangen; die Fähigkeit der Selbstorganisation, zur Entscheidungsfindung und zur Gestaltung des arbeitsweltlichen Verantwortungsbereichs

zu stabilisieren oder wiederherzustellen; und dabei Handlungsoptionen zu entwickeln, die persönlich, professionell und politisch /.../ angemessen sind.“ (S. 4) Aus der Zusammenschau dieser einzelnen Elemente ergibt sich sozusagen das „Alleinstellungsmerkmal“ dieser spezifischen Art von Beratung.

Vieles, was die Autorinnen bis hierher formuliert und gefordert haben ist, wenn nicht bereits konsensfähig zumindest in weiten Teilen diskussionswürdig. Wirklich überraschend ist nun der Verzicht auf den Begriff der Supervision. Im Zusammenhang mit der Frage, was aktuell ansteht, plädieren B. Hausinger und Th. Volk für die Etablierung eines neuen Begriffes für eine personenbezogene und arbeitsweltliche Beratungsform. Die Begründung dafür ist verhältnismäßig kurz und knapp. Während der Supervisionsbegriff im internationalen Kontext nicht anschlussfähig sei, kranke der Coachingbegriff an seiner „irreversiblen Entgrenzung“. „Beide Begriffe sind an ihre Grenzen gestoßen, nicht die zugrunde liegenden Konzepte. Aus unserer Sicht wäre es gut, wenn sich ein neuer Begriff etablieren würde, der einerseits für diese spezifische personenbezogene, arbeitsweltliche Beratungsform, um die es hier geht, sowie andererseits für eine trans- und internationalisierte Arbeitswelt geeignet ist.“ (Hausinger/Volk S. 6)

Benötigt werde ein Dachkonzept für die Arbeitswelt und ein geteiltes Verständnis von Supervision und Coaching. Nur innerhalb des Dachkonzeptes ließe sich ein konstruktiver Diskurs über Entwicklungen, Konzepte und die notwendigen fachlichen Standards führen. Das Ziel ist ein Beratungskonzept, das in neuer Form auf die anspruchsvollen arbeitsweltlichen Bedarfe und gesellschaftlichen Trends Bezug nimmt. Unterstützung findet die Konzeptentwicklung in der Berücksichtigung relevanter traditioneller und neuer Wissensquellen und (empirischer) Forschung.

Identität als SupervisorIn

Die immer wieder aufkeimende Abgrenzungsdiskussion zwischen Supervision und Coaching ist in der Tat anstrengend und manchmal auch nervig. Aber ist dies schon Grund genug, sich von beiden Begriffen zu verabschieden? Die Bezeichnung als Supervisor ist immerhin auch ein Hinweis auf die eigene professionelle Identität – und Identität ergibt sich auch und gerade in der Abgrenzung zum Anderen. Die Sinnhaftigkeit der Auseinandersetzung mit der Unterschiedlichkeit von Supervision und Coaching wird von B. Hausinger und Th. Volk nicht geleugnet, auch sie betonen, dass es sich lohnt, die „Differenzen zur Kenntnis zu nehmen“, „denn das andere Denken kann immer wieder die eigene fachliche Position bereichern oder auch korrigieren.“ (Hausinger/Volk 2013, S. 5)

In der Auseinandersetzung mit dem, was man nicht ist, spielt die „kleine Differenz“ eine besondere Rolle. Das Nahe ruft besondere Abgrenzungsbemühungen hervor. Insofern ist es wenig verwunderlich, dass zwischen Supervision und Coaching immer wieder heftige Kontroversen entstehen. Vielleicht macht es Sinn zuvor aber einen Blick auf die aktuelle Diskussion über Identitätsfragen zu werfen.

Was ist „Identität“? Wenn wir damit jenes bezeichnen wollen, was einem Subjekt über wechselnde Kontexte hinaus Kohärenz und Kontinuität verleiht, müsste es etwas Festes und nicht ohne weiteres Wandelbares sein. Postmoderne Identitätstheorien aber postulieren für

die hochentwickelten Gesellschaften des Westens eine Fragmentierung, Pluralisierung und Multiplizierung des Selbst. Die sich immer mehr ausdifferenzierende Gesellschaft ermöglicht den einzelnen Menschen einen immer größeren Freiraum in der Lebensgestaltung – wer möchte diese Zunahme an Möglichkeiten schon missen. Sie zu nutzen, bedeutet aber auch, sich in dem Neben-, Mit- und Gegeneinander unterschiedlicher Entwürfe nicht zu verlieren. Denn es sieht nicht so aus, als könnten wir ganz auf das subjektive Gefühl einer bekräftigenden Gleichheit und Kontinuität – wie Erikson das Identitätsgefühl umschreibt – verzichten. Und das gilt in gleicher Weise für unsere SupervisandInnen, die an den Konsequenzen und Wirkungen flexibilisierter Arbeitswelten leiden, als auch für uns als Supervisorinnen und Supervisoren im Nebeneinander von Coaching, Organisationsberatung, Fortbildung usw.

Unsere schöne neue Welt favorisiert eine eher flüchtige und multiple Identität. Die Modelle für individuelles Verhalten sind exponentiell gewachsen. Eine Vielfalt von Identitäten bietet sich im gleichzeitigen Nebeneinander an und es ist zunehmend schwieriger geworden, z.B. berufliche Leitbilder zu finden. Das pluralistische Bild verstärkt sich gleichzeitig dadurch, dass auf jedem möglichen Gebiet zahlreiche Richtungen miteinander konkurrieren. Der Kampf der Leitbilder führt zur ständigen Revision von Werten, ohne je einen sicheren Boden zu finden. „Lebenstüchtige Identität, in okzidentaler Perspektive“ so formuliert es Kröll lakonisch, „beruht auf drei Säulen: erstens auf der Erfahrung, dass man ein anderer, eine andere sein kann; zweitens auf der erworbenen Einsicht, dass man sich nicht los wird; und drittens auf der Wahrnehmung der Spielmöglichkeiten, die sich hieraus ergeben.“ (Kröll 2007, S. 173)

Die Zugehörigkeiten zur Identität einer bestimmten Gruppe, einer bestimmten Bewegung oder eben auch eines bestimmten Berufes sind einem Pluralismus gewichen, der dem Leben in der flexiblen Postmoderne entspricht. Wir sind gleichzeitig SupervisorInnen, Coaches, Organisationsberater und kommen mit den unterschiedlichen Identitäten auch zurecht. Dass sich dabei auch ein gewisses Maß an Widersprüchlichkeit oder vielleicht sogar Unvereinbarkeit ergibt, ertragen wir. Dieses Aushalten ist beinahe charakteristisch für den modernen erwachsenen Menschen, der an einen Spitzentänzer denken lässt: „Ruhend auf einem mehr oder weniger sicheren Gefühl für das innere Gleichgewicht dreht er seine Pirouetten, wechselt das Gesichtsfeld und zeigt dem Betrachter eine jeweils andere Seite. Ob er das Gleichgewicht halten kann? Das ist für jeden Einzelnen unterschiedlich zu beantworten.“ (Jaeggi 2007, S.65)

Erst wenn die Widersprüche zu groß werden, droht der Einzelne das Gleichgewicht zu verlieren und in Krisen zu stürzen. Insofern wäre eine zumindest rudimentäre Einheit und Kontinuität hilfreich. Ein Kern, der bei aller Wandlungsfähigkeit dafür sorgt, dass man sich dessen sicher sein kann, der man ist. Dieser Kern bedarf u.a. einer minimalen narrativen Verknüpfung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Selbstverhältnisse und Identitäten haben – darauf macht H. Rosa aufmerksam – unaufhebbar eine zeitliche Struktur, „in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft eines Subjekts verknüpft sind. Wer man ist, bestimmt sich immer auch dadurch, wie man es geworden ist, was man war und hätte sein können und was man sein wird und sein möchte.“ (Rosa 2012, S. 225)

Dies gilt insbesondere für spätmoderne Gesellschaften, in denen keine durch Traditionen geprägte und auf Dauer angelegte Identität zur Verfügung steht. Enttraditionalisierung, Entkonventionalisierung und Flexibilisierung zwingen die Individuen in der Spätmoderne, nach „innen“ zu blicken und sich selbst zu befragen: „Die (spät-)moderne Weise der Subjektivierung ist daher diejenige der exzessiven Selbstthematization als

zeitgenössisches Ethos.“ (Rosa 2012, S. 242). Aber es ist paradox: während der Zwang zur Selbstthematization wächst, vermindert sich die Fähigkeit des Subjekts zur Artikulation der eigenen Identität: „Der Selbstthematizationszwang der Spätmoderne“ findet „seine spiegelbildliche Entsprechung in der Artikulationsnot oder Artikulationsarmut unserer Kultur.“ (Rosa 2012, S. 243)

Dies gilt auch und vor allem für die berufliche Identität. Sie ist mehr denn je das Ergebnis eines selbstreflexiven Prozesses. Gleichzeitig aber benötigt jede Identität, die sich entwickeln und entfalten will, einen Betätigungsraum oder anders ausgedrückt: eine Möglichkeit der Bewährung in der Praxis. Die innere Auseinandersetzung mit der Frage, wer ich als z.B. SupervisorIn bin, bedarf der Erprobung im Kontakt mit den Klienten in der Kontraktsszene und im Beratungsprozess. Aber die marktförmig organisierte Beratungsszene erschwert genau dies: die „Kunden“ erwarten von uns bestimmte, spezialisierte Fähigkeiten und Methoden, die auf ihre jeweils verschiedenen Handlungszusammenhänge „passen“. Wenn das Konzept „Supervision“ dann zu wenig anschlussfähig erscheint und der „Kunde“ mit der Anfrage nach „Coaching“ die Akquiseszene irritiert, steht die eigene berufliche Identität unter nicht unerheblichem Druck. Die Anpassung an die jeweiligen Funktionssphären lässt uns dann zum „Coach“ oder „Organisationsberater“ werden. Ich bin eben nicht SupervisorIn sondern, arbeite im Moment als SupervisorIn oder eben als Coach oder ähnliches.

Situative Identitäten müssen nicht in eine Identitätskrise führen, wenn die Möglichkeit der Erfahrung intrinsischer Werte gewahrt bleibt. Eigene Werte oder moralische Quellen zu artikulieren, bleibt notwendig, wenn man nicht manipuliert und fremdbestimmt werden will. Wichtig bleibt, sich und andere als wertvoll, als in ihrer Werthaftigkeit anerkannt zu erfahren. Wir müssen Prioritäten setzen und Relevanzen bestimmen, die sich situativer Veränderungsnotwendigkeiten entziehen. Wir brauchen als SupervisorInnen zumindest einige, substantielle Rahmenbedingungen und Grundorientierungen, die als Ordnungsfaktoren dienen können.

Eine stabile supervisorische Identität entwickelt sich im Prozess der Selbstdefinition, indem sich ein System von Werten und Prioritäten formt. Auf der Basis von Wertorientierungen entscheiden wir, wo es hin gehen soll. Was wollen wir erreichen als SupervisorInnen? Wie sollten wir uns als SupervisorInnen verhalten? Ohne eine eigene stabile (Kern-)Identität sind tragfähige Beziehungen zu anderen Menschen nicht denkbar. Wenn ich nicht weiß, wer ich bin, wissen andere es auch nicht. Erst eine stabile Identität ermöglicht ein klares rollengemäßes Auftreten sowohl gegenüber unseren Auftraggebern als auch gegenüber den nahestehenden anderen Berufsgruppen. Die Sicherheit der eigenen Identität verleiht Stärke und Widerstandsfähigkeit. Sie erlaubt es, Rückschläge leichter zu verkraften. Wer sich seiner sicher ist – und dies wäre im Rahmen der Auseinandersetzung mit den benachbarten Beratungskonzepten von besonderer Bedeutung –, muss die eigenen Grenzen nicht so streng bewachen. Dann ist es vielleicht möglich, an den Rändern etwas durchlässiger zu werden.

Es klingt paradox: Um eine supervisorische Kernidentität zu entwickeln, müssen wir uns mit den eigenen Traditionen und den unterschiedlichen Konzepten auseinandersetzen. Dazu gehört auch die Abgrenzung zu den Nachbardisziplinen. Ein derartiger Diskurs kann aber nur gelingen, wenn beide Seiten sich darüber im Klaren sind, wer sie sind. Die Differenz zwischen Supervision und Coaching ist nur gering und das Verhältnis ihrer jeweiligen VertreterInnen ist gefährdet durch die Neigung, sich und ihre Profession als irgendwie anders zu definieren und alle Missgunst und Aggression auf das jeweilige Gegenüber zu richten.

Mit „Narzissmus der kleinen Differenzen“ hat S. Freud jene „bequeme und relativ harmlose Befriedigung der Aggressionsneigung“ bezeichnet, die sich auf benachbarte oder sonst wie nahestehende Gemeinschaften bezieht. (Freud 1930) „Von zwei benachbarten Städten wird jede zur missgünstigen Konkurrentin der anderen; jedes Kantönli sieht geringschätzig auf das andere herab. Nächstverwandte Völkerstämme stoßen einander ab, der Süddeutsche mag den Norddeutschen nicht leiden, der Engländer sagt dem Schotten alles Böse nach, der Spanier verachtet den Portugiesen.“ (Freud 1921) Und die SupervisorInnen – so möchte man die Reihe fortsetzen – mögen die Coaches nicht und erleichtern der jeweiligen Gemeinschaft in der Aggression auf das Gegenüber den eigenen Zusammenhalt.

Zwischen den VertreterInnen der Supervision und des Coaching wiederholt sich, was wir aus der Entwicklung der eigenen Profession bereits kennen. Mit der Ausweitung der Anwendungsfelder in den 1980er und 1990er Jahren etablierte sich eine Vielzahl von supervisorischen Konzepten. Diese Vielfalt führte viel zu selten zu sich gegenseitig befruchtenden Diskursen und endete häufiger in abwertender Rivalität und Konkurrenz. G. Wittenberger hat die Kultur des Konkurrierens im Zusammenhang mit der Schulbildung im letzten FIS-Newsletter eingehend beschrieben. Er kommt zu der Schlussfolgerung, dass die Geschichte der Supervision aus theoretischer Versuchen besteht, „ die eigentlich nicht mehr als erfahrungsgestützte Proklamationen der Identität hypertrophierter Konzepte sind. Wir erleben sie – wann immer eine solche Flagge hochgehalten wird – um eine Gruppe von einer anderen zu unterscheiden, oder wenn die Debatte über Beobachtungen in der Praxis durch Polemik der Identitäts-Politik ersetzt werden soll. Nicht der Narzissmus der Identität ist für Gruppen und Individuen destruktiv, sondern seine unreife Form und die mit ihr einhergehende Unsicherheit der Selbstdefinition, die es unmöglich macht, ein gemeinsames Ideal zu lieben.“ (Wittenberger 2014, S. 11) Oder anders formuliert: „Damit wir aber unsere Rolle als Supervisoren fortentwickeln können, müssen wir die Intensität des Narzissmus zurücknehmen lernen und der Eitelkeit Gelegenheit geben zu reifen. Der Respekt vor dem Anderen, die Liebe zum Lernen als einem idealen, außerhalb des eigenen Selbst befindlichen Anderen, setzt keinen nicht-existierenden, sondern einen reifen Narzissmus voraus.“ (Wittenberger 2014, S. 10)

Ausblick: Konzeptentwicklung statt Marketing

Die Aufgabe des Begriffs „Supervision“ scheint mir vorschnell – ebenso die Beendigung einer „reifen“ Auseinandersetzung mit dem „Coaching“. Sowohl die begriffliche Gleichsetzung von Supervision und Coaching als auch die Subsumtion beider unter einem allgemeinen Beratungsbegriff sollte keine Frage des Marketings sondern vor allem eine Frage der Konzeption sein. Zum Diskurs über unterschiedliche Supervisionskonzepte gehört auch die kritische Auseinandersetzung mit den angrenzenden Professionen. Um dafür einen geeigneten Rahmen zu schaffen, wäre es hilfreich, wenn sich das Berufsverbandssinteresse nach Expansion und das Fachverbandsinteresse nach eine Identitätsstiftenden Konzeptionsentwicklung nicht unnötig früh in die Quere kommen. Eine stärkere Trennung voneinander, wie es W. Weigand immer wieder angemahnt hat, wäre vor allem für die fachliche Entwicklung sicher hilfreich. Um nicht andauernd zu beklagen, dass keine

gemeinsame Vorstellung darüber existiert, wäre es sinnvoller, die konzeptionelle Entwicklung voran zu treiben.

In der Auseinandersetzung mit dem Coaching bietet das Commitment des Roundtable der Coachingverbände zur „Profession: Coach“ eine hilfreiche Plattform. Was hier zu Grundverständnis, Aufgabe, Vorgehensweise und Ethik des Coaching niedergelegt ist, mag an der einen oder anderen Stelle diskussionswürdig sein, bietet aber einen hohen Grad an konsensfähigen Grundlagen. Als „professionelle Form reflexiver Beratung in der modernen Arbeits- und Berufswelt“, die sich vor allem von der Expertenberatung aber auch von Weiterbildung und Psychotherapie abgrenzt, wird die große Nähe zur Supervision schon angedeutet. Im Grundverständnis deutet sich eine Schwerpunktsetzung auf das Einzelsetting an, ohne dass die Arbeit mit Gruppen und Teams ausgeschlossen wird. Mit dem Rekurs auf die „steigende Komplexität, Flexibilität und Beschleunigung der globalisierten Netzwerkökonomie“, postulieren die Coachingverbände als zentrale Aufgabe die Stärkung und Förderung „der arbeitsbezogenen (Selbst-)Reflexionsfähigkeit, der Entscheidungsfähigkeit sowie der Handlungskompetenz der Person (bzw. Personengruppen).“ (Roundtable der Coachingverbände 2015, S. 2) Wenn darüber hinaus die Resilienz unterstützt und die Idee des „lebenslangen Lernens“ gefördert werden soll, spricht wenig dagegen, gesund zu leben und sich lernend weiter zu entwickeln – auch und nicht zuletzt auf der Arbeit. An dieser Stelle könnte eine konzeptionelle Auseinandersetzung genauer hinschauen, wo Stressprophylaxe und Kompetenzerweiterung in Daueroptimierung und Anpassungsfähigkeit umschlagen. Im Grunde geht es aber nicht so sehr um Detailfragen – obwohl ich mir an dieser Stelle nicht verkneifen kann, zu fragen, wie sich die Coachingverbände den Kompetenzerwerb ihrer Coaches für eine qualifizierte Beratung im Rahmen einer 150 Präsenzstunden umfassenden Weiterbildung garantieren wollen.

Mit Blick auf die Entwicklung einer gefestigten supervisorischen Identität geht es um einen konstruktiven Dialog über Entwicklungen, Konzepte und fachliche Standards. Dieser Dialog ist intern als Selbstvergewisserung zu führen und nicht extern als Abgrenzung unter Marketinggesichtspunkten. Dafür bietet der Beitrag von B. Hausinger und Th. Volk eine Fülle von Anregungen. Allerdings geht es aus meiner Sicht eher um die Entwicklung bzw. Stärkung einer supervisorischen (Kern-)Identität und nicht so sehr um die Entwicklung eines „Dachkonzeptes“ eines Hauses, in dem die Supervision dann eine Etage oder ein Zimmer bezieht. Um im architektonischen oder stadtplanerischen Bild zu bleiben: lieber eine Altstadt mit funktionierendem Einzelhandel als ein Einkaufszentrum auf der grünen Wiese.

Die zu bearbeitenden Herausforderungen ändern sich damit aber nicht. Sie ergeben sich aus den veränderten gesellschaftlichen und insbesondere arbeitsweltlichen Strukturen. Dies spiegelt sich in den Beiträgen, die unter dem „Schwerpunkt: Supervision 2025 – wo ist die Supervision in 10 Jahren?“ in der aktuellen Ausgabe des Journal Supervision aufgeführt werden. Die ungeheure Spannweite der Antworten ist beeindruckend und deutet gleichzeitig das Ausmaß der Selbstvergewisserung und Konzeptentwicklung an. Zugespitzt formuliert, wird es darauf ankommen, Supervision auf wissenschaftlich solide Füße zu stellen und die Wirksamkeit ihrer Konzepte zu erforschen (H. Möller), Nachbarformate wie Organisations- und Personalentwicklung oder auch Coaching der Führungskräfte in den Blick zu nehmen (H. Effinger) und den gesellschaftlichen Auftrag nicht zu vergessen (K. Gröning).

Die Settingfrage (A. Wolfgang / M Larsen / K. Steurer) wird dabei ebenso wichtig sein wie die Frage nach den Anwendungsfeldern (Th. Weber): „Supervision muss Menschen

ermutigen, sich und ihr soziokulturelles Umfeld als gesellschaftspolitisch Handelnde zu definieren und entsprechend zu agieren. Dazu braucht es die konsequente und methodische Einbeziehung einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive über den Tellerrand der Arbeitswelt hinaus in Supervisionsprozessen.“ (DGSv 2015 b, S. 14)

Soziale Spannungen und Konflikte werden in den kommenden Jahren zunehmen und die Arbeitswelt wird sich weiterhin verändern. Wenn sich der Beratungsmarkt vor diesem Hintergrund weiter ausdifferenzieren wird – und dies ist zu erwarten – braucht es eine deutliche Schärfung des Profils und eine nachvollziehbare Antwort auf die Frage, was Supervision zur Bearbeitung der aktuellen Themen anzubieten an. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Qualität und weniger auf Quantität (S. Möller-Stürmer). Ein gewisses Maß an Skepsis ist da vermutlich angebracht (W. Weigand): Muss man Angst haben, dass die Supervision ihre kritische Emanzipationskraft einbüßt und sich an den gesellschaftlichen Mainstream anpasst? Oder kann man auf junge SupervisorInnen hoffen, die sich für die konzeptionelle Weiterentwicklung der Supervision, für ihren wissenschaftlichen Standort und für einen professionellen Auftritt engagieren?

SupervisorInnen gelten gemeinhin als Experten zur Initiierung selbstreflexiver Prozesse. Genau einen solchen muss die Gemeinschaft der SupervisorInnen selbst durchlaufen. Die gesellschaftlichen Veränderungen und die eigenen wertorientierten Haltungen bleiben ein zu bearbeitendes Spannungsfeld. Ohne eine gefestigte Identität wird es nicht gelingen, den komplexer werdenden Beratungsanfragen und dem Druck der Organisationsnotwendigkeiten Stand zu halten.

Literatur

Bichsel, P. (1969): Kindergeschichten. Darmstadt /Neuwied.

DGSv (2015 a): Neuorientierung. Geschäftsbericht 2014/2015. http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2015/09/dgsv_geschaeftsbericht_2015.pdf

DGSv (2015 b): Schwerpunkt: Supervision 2025. Wo ist die Supervision in zehn Jahren. Verschiedene Autoren, in: Journal Supervision Heft 3, S. 6-17)

Freud, S. (1921): Massenpsychologie und Ich-Analyse. In: Studienausgabe Band IX. Frankfurt 1974

Freud, S. (1939): Das Unbehagen in der Kultur. In: Studienausgabe Band X. Frankfurt 1974.

Gaertner, A. (2011): Über das allmähliche Verschwinden einer jungen Profession – Zeitgeschichtliche Aspekte zur Entwicklung der Supervision. In: Forum Supervision, Heft 37, S. 71-92.

Hausinger, B./Volk, Th (2013): Erneuerung statt Imagepflege. Was Supervision und Coaching leisten müssen und warum die Abgrenzungsdebatte das Thema verfehlt. In: Schwerpunkt: Supervision und Coaching. Eine Sonderpublikation zum Journal Supervision Heft 4.

Jaeggi, E. (2007): Wohin geht die Reise? Identität in den mittleren Lebensjahren. In: Identitäten im Verlauf des Lebens, hrsg. von Wiese, J./Joraschky, P., Göttingen, S. 52-66.

- Kröll, F. (2007): Identitätsspiele. Thomas Mann: „Bekenntnisse des Hochstaplers Felix Krull“. In:)): Identitäten im Verlauf des Lebens, hrsg. von Wiese, J./Joraschky, P., Göttingen, S. 172-195.
- Looss, W. (2014): „Coaching als Dienstleistung und die semantischen Stolpersteine in ungewohnten Subkulturen. In: Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt, Ausgabe 2.
- Möller, M./Knopf, W./Conrad, B. (2009): Supervision im deutschsprachigen Raum – Reflexionen einer Bestandsaufnahme, in: Handbuch der Supervision 3, hrsg. von Pühl, H., Berlin, S. 25-35.
- Rosa, H. (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, Frankfurt a.M.
- Rosa, H. (2012): Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung. Umriss einer neuen Gesellschaftskritik, Frankfurt a.M.
- Roundtable der Coachingverbände (2015): Profession: Coach. Ein Commitment des Roundtable der Coachingverbände. http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2015/05/rct-positionspapier-profession-coach_v6-1.pdf
- Velmerig, C.O. (2015): Zugehörigkeit zur DGsv. Vortrag auf dem Verbandsforum 2015: “Wenn ich dazu gehöre“. http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2014/01/velmerig_dgsv-forum_zugehoerigkeit.pdf
- Weigand, W. (2006): Neue Herausforderungen an die Profession Supervision. In: Supervision, Heft 1, S. 43-52.
- Wiese, J./Joraschky, P. (Hrsg.) (2007): Identitäten im Verlauf des Lebens, Göttingen.
- Wittenberger, G. (2014): Die Bedeutung der Lehrsupervision für den Ausbildungsprozess. In: FIS Newsletter Nr. 4, März 2014.