

Stefan Kühl

# Coaching und Supervision

Zur personenorientierten  
Beratung in Organisationen

## LEHRBUCH



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Stefan Kühl

Coaching und Supervision

Stefan Kühl

# Coaching und Supervision

Zur personenorientierten  
Beratung in Organisationen



**VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

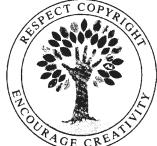
© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Kea Brahms

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe

Springer Science+Business Media.

[www.vs-verlag.de](http://www.vs-verlag.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-16092-4

# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Anstelle eines Vorworts – ein Warnhinweis für Praktiker.....   | 9  |
| <b>Personenorientierte Beratung in Organisationen – Eine einleitende Hinführung zu einem sperrigen Begriff.....</b>      | 13 |
| <b>1 Zum Aufgabenspektrum personenorientierter Beratung: Die zentralen Themenfelder von Supervisoren und Coache.....</b> | 27 |
| 1.1 Personenorientierte Beratung an den Grenzstellen der Organisation.....   | 29 |
| 1.2 Konflikte in Organisationen.....   | 37 |
| 1.3 Neulinge: Eingewöhnung in nicht bekannte organisatorische Rollen.....  | 46 |
| 1.4 Auskühlung von unerwünschten Organisationsmitgliedern: Personenorientierte Beratung als organisiertes Würdeasyl..... | 54 |
| 1.5 Zusammenfassung: Personenorientierte Beratung im Spannungsfeld von Personen, Rollen, Programmen und Werten.....      | 59 |
| <b>2 Dyaden, Gruppen und Teams: Die Rahmung personenorientierter Beratung in Organisationen.....</b>                     | 65 |
| 2.1 Unter vier Augen: Einzelcoaching und Einzelsupervision in Dyaden .....   | 66 |
| 2.2 Gruppencoaching und Gruppensupervision: Speziell für Beratungen zusammengesetzte Gruppen.....                        | 70 |
| Über die Funktion des Dritten.....   | 76 |
| 2.3 Alltäglich kooperierende Teams: Teamcoaching und Teamsupervision .....   | 77 |
| 2.4 Fazit: Die Spannungsfelder der personenorientierten Beratung in den unterschiedlichen Rahmungen .....                | 82 |
| <b>3 Das Evaluations-Dilemma von Coaching und Supervision: Zwischen Ansprüchen von Lernen und Legitimation .....</b>     | 85 |
| 3.1 Bestandsaufnahme: Ansätze zu einer Evaluation von Beratungen in Organisationen.....                                  | 86 |
| 3.2 Die Grenzen der Evaluation von Beratungen.....   | 93 |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 3.3      | Zum überraschenden Erfolg von Beratung: Das Zusammenwirken von Beratern und Klienten in der Evaluierung .....                       | 101        |
| 3.4      | Zu den gegensätzlichen Funktionen der Evaluation: Lernen und Legitimation.....  | 105        |
| 3.5      | Ein spekulativer Ausblick: Umgekehrte Kopplung von Außendarstellung und realer Handlungspraxis .....                                | 109        |
| <b>4</b> | <b>Das Scharlatanerieproblem – Zwischen Professionsbildung und Professionalisierung.....</b>  | <b>111</b> |
| 4.1      | Zum Umgang mit Qualitätsproblemen: Markt, Hierarchie und Profession als Alternativen .....  | 113        |
| 4.2      | Möglichkeiten und Grenzen der Professionsbildung personenorientierter Beratung in Organisationen .....                              | 117        |
| 4.3      | Wie weit trägt die Professionsbildung? Zur Einschätzung der Professionsbildungstrends in Supervision und Coaching .....             | 123        |
| 4.4      | Reaktionen der Klienten auf die fehlende Professionsbildung: Coaching- und Supervisions-Pools .....                                 | 129        |
| 4.5      | Professionalität ohne Profession? Zur Einschätzung von Entwicklungstrends.....  | 132        |
| <b>5</b> | <b>Die Kompetenzdarstellungsschwierigkeiten von Coachs und Supervisoren.....</b>  | <b>135</b> |
| 5.1      | Die Schwierigkeiten mit der Kompetenzdarstellung oder weswegen es häufig besser ist, auf Kompetenzdarstellungen zu verzichten ..... | 137        |
| 5.2      | Der Nutzen von Professionen: Die Entlastung von der Notwendigkeit der individuell zurechenbaren Kompetenzdarstellung.....           | 141        |
| 5.3      | Der Fall von Coachs und Supervisoren: Authentizität als Suchschema für Inkompetenzkompensationskompetenz.....                       | 145        |
| 5.4      | Zum Zusammenhang von Kompetenz und Kompetenzdarstellung .....   | 150        |
| <b>6</b> | <b>Zur begrenzten Hebelwirkung. Über die Funktion von Coaching und Supervision.....</b>   | <b>153</b> |
| 6.1      | Personen als Teil der Organisationsstruktur – eine „anti-humanistische“ Sichtweise von Organisationen .....                         | 156        |
| 6.2      | Weswegen die Personalentwicklung ein stumpfes Schwert zur Veränderung von Organisationen ist.....                                   | 160        |
| 6.3      | Zur latenten Funktion von Coaching und Supervision: Personalisierung.....   | 163        |
| 6.4      | Fazit: Zwischen dem Anspruch, Supernanny der Organisation zu sein und Entlastungswirkungen für die Organisation zu erzielen .....   | 172        |

|          |               |     |
|----------|---------------|-----|
| <b>7</b> | <b>Anhang</b> | 175 |
| 7.1      | Danksagungen  | 175 |
| 7.2      | Endnoten      | 178 |
| 7.3      | Literatur     | 203 |

# Anstelle eines Vorworts – ein Warnhinweis für Praktiker

Dieses Buch ist von jemandem geschrieben worden, der selbst nie ein Coaching oder eine Supervision als Dienstleistung angeboten hat und – darüberhinaus – bisher noch nicht einmal ein Coaching oder eine Supervision genossen hat. Die kritische Frage „Haben Sie denn schon überhaupt einmal selbst als personenorientierter Berater gearbeitet?“ mag einigen Praktikern beim Lesen dieses Buches auf der Zunge liegen. Für die Wissenschaft aber ist – und das muss an dieser Stelle ausdrücklich betont werden – die fehlende Praxis der Normalfall. Wissenschaftler beforschen Sekten, ohne selbst einmal eine betrieben oder wenigstens einer angehört zu haben. Sie untersuchen Völker, zu denen sie nicht gehören und die sie häufig nur aus empirischen Beobachtungen kennen. Sie trauen sich Aussagen über so unterschiedliche Organisationstypen wie Kindergärten, Kirchen, Revolutionsarmeen oder Konzentrationslager zu, ohne selbst praktische Erfahrungen mit diesen Organisationen gemacht zu haben.

Es ist nicht der Anspruch dieses Buches, konkrete Rezepte für eine andere oder gar bessere Praxis zu geben. Das Buch ist in dem Sinne unpraktisch, dass kein „how to do“ geliefert wird. Das alles können die Praktiker, die tagtäglich als Coach oder Supervisor arbeiten, besser und überzeugender. Unter dem Label Coaching erscheinen zurzeit jeden Monat allein im deutschsprachigen Raum fünf neue Ratgeber, die erklären wollen, wie personenorientierte Beratung in Organisationen richtig gemacht werden soll, und es ist in keiner Weise das Ziel dieses Buches, diesen teilweise recht guten Praktiker-Büchern ein weiteres hinzuzufügen.

Das Ziel dieses Buches ist es vielmehr, eine wissenschaftlich abgesicherte Beschreibung über die personenorientierte Beratung in Organisationen zu liefern. Dabei gibt es gerade in den Sozialwissenschaften nie „die“ verbindliche Beschreibung eines sozialen Phänomens. Sozialwissenschaftliche Beschreibungen unterscheiden sich je nachdem, ob der Gegenstand eher aus einer psychologischen, betriebswirtschaftlichen oder soziologischen Perspektive dargestellt wird. Ein Thema kann ganz unterschiedlich interpretiert werden, je nachdem, ob man eine marxistische, institutionenökonomische oder systemtheoretische Perspektive einnimmt.<sup>1</sup>

Die soziologische Herangehensweise hat dabei aber – in ihren ganz verschiedenen theoretischen Ausprägungen – immer ein Merkmal: Distanz. Es geht Soziologen vorrangig darum, ein Phänomen genau zu beschreiben, ohne dabei sofort eine (positiv oder negativ) wertende Position einzunehmen. Es geht um distanzierte Beschreibungen, ohne sich, wie bei den eher anwendungsorientierten Disziplinen wie der Pädagogik, Teilen der Psychologie oder der Betriebswirtschaftslehre, dem Druck auszusetzen, sagen zu wollen, wie man es besser machen kann.<sup>2</sup>

Aus dieser Perspektive ergeben sich Konsequenzen für das Leseerlebnis von Praktikern: Die Frustration von Praktikern mit soziologischen Wissenschaftlern ist, dass diese sich durch die Praktikerstimmen allein nicht überzeugen lassen, funktioniert die Soziologie ja gerade nicht als simpler Lautverstärker der Selbstbeschreibungen aus der Praxis. Die Soziologie gibt nicht einfach die Ergebnisse von Interviews wieder und lässt diese dann als „die Wahrheit“ stehen. Soziologen zählen zwar manchmal, wie häufig eine bestimmte inhaltliche Position vertreten wird – wie viele für die Todesstrafe sind oder welche Bevölkerungsgruppen die Bundeskanzlerin gut finden –, aber für sie können diese Ergebnisse dann gerade nicht als akzeptierte soziale Tatsache gewertet werden. Selbst wenn herauskommt, dass 99,5 Prozent aller Personalentwickler Coaching und Supervision wichtig finden, würde diese Selbstbeschreibung allein den Soziologen nicht überzeugen.<sup>3</sup>

Aber das macht das Erheben von Zahlen, das Gespräch mit Praktikern, die Beobachtungen von Praktiken oder die Lektüre von Texten – die berühmte Empirie – nicht unnötig. Im Gegenteil: Interviews, Beobachtungen und die Lektüre der Schriftstücke von Praktikern sind für Soziologen nötig, um überhaupt eigensinnige Beschreibungen anfertigen zu können. Manchmal braucht man diese eigene Empirieerhebung nicht, weil man bereits genug Beschreibungen durch die Soziologie oder durch andere Disziplinen hat, um ein Feld einschätzen zu können. Aber gerade bei neuartigen Phänomenen ist es notwendig, empirisch tief in das Feld einzudringen, um diese eigensinnigen Beschreibungen überhaupt selbst anfertigen zu können.

Bei aller Distanz haben Soziologen zu den von ihnen beobachteten sozialen Phänomenen eine Einstellung, die sich mit Rückgriff auf die Sprache der Jugendkultur mit einem Wort zusammenfassen lässt: Respekt. Die Soziologen schmunzeln als eine der ganz wenigen Disziplinen nicht über die Regenmacher-Tänze afrikanischer Stämme. Nicht weil sie glauben, dass durch die Tänze Regen produziert wird, sondern weil sie sehen, Welch zentrale Funktion diese Tänze für den Zusammenhalt eines Dorfes haben. Im Gegensatz zu fast allen anderen wissenschaftlichen Disziplinen verstehen Soziologen ihre Disziplin nicht als Gegenprogramm zur Religion, sondern erkennen an, dass die Religion auch in

der modernen Gesellschaft zentrale Funktionen erfüllt. Und mit einem ähnlichen Respekt begegnen Soziologen auch Entwicklungen in der Personalarbeit in Organisationen.

Aber schon allein wegen dieses Blickes auf die häufig eher versteckten, nicht sofort sichtbaren Funktionen dieser sozialen Phänomene wird die Soziologie von Praktikern manchmal als Provokation erlebt. Wenn Soziologen behaupten, dass die Personalentwicklung und damit auch Coaching und Supervision häufig nur schwer zu kommunizierende Funktionen in Organisationen erfüllt – die Schaffung von „Eingewöhnungszeiten für Neuankömmlinge“, die „Auskühlung für Versager oder für die Opfer von Stellenkürzungen“ oder die Einrichtung von „Ersatzbefriedigungen für Personen ohne Aussicht auf ein Weiterkommen“ – dann wird dies von Praktikern nicht als Respekt gegenüber ihren Tätigkeiten gesehen, sondern als Provokation.

Diese Provokation mag dann personal zugerechnet werden. Man kann eine vermeintliche „Freude an der Provokation“ feststellen und fragen, welche Anreizstruktur einen Wissenschaftler zu solch einem Verhalten geführt hat, und ihm gegebenenfalls ein Coaching empfehlen. Oder man kann den Vertreter einer soziologischen These als „Provokateur“ bezeichnen und darin dann, je nach Geschmack, einen sinnvollen oder einen eher störenden Beitrag für die Praxis sehen. Aber die Provokation für den Praktiker liegt nicht in den Darstellungsvorlieben einzelner Wissenschaftler, sondern ergibt sich mehr oder minder automatisch aus der Distanz zur Praxis, die jeder guten soziologischen Beschreibung innewohnt.

Vielleicht, weil sich Soziologen ihrem ungewollten Provokationsgehalt für Praktiker zunehmend bewusst geworden sind, verstecken sie ihre Fremdbeschreibungen im Kontakt mit Praktikern manchmal hinter einer ausgefeilten Theorieästhetik: Vor lauter Selbst- und Fremdreferenzen, autopoietischen Prozessen, Form-Medien-Unterscheidungen und Reentries, über deren Darstellungen sich überraschenderweise auch einige Praktiker freuen, ist dann häufig gar nicht mehr zu erkennen, dass die soziologischen Positionen in der Regel der Alltagswahrnehmung entgegenlaufen. Wenn Soziologen in dieser theoretisch anspruchsvollen Sprache miteinander reden, verstehen sie sich – jedenfalls meistens.<sup>4</sup> Aber wenn der Soziologe so auch mit Praktikern spricht, dann eigentlich nur aus Höflichkeit. Der Soziologe spricht in einem Abstraktionsgrad, der das Publikum bestenfalls ehrfürchtig erstarren lassen kann (oder sich angewidert abwenden lässt). Alles klingt gebildet, man erhält einige neue interessante Denkfiguren, und der Praktiker geht mit dem Gefühl nach Hause, dass man doch eigentlich mit dem Herrn oder der Frau Professor einer Meinung ist. Der Soziologe mag zwar vielleicht kurz zögern angesichts des überraschenden Beifalls von einer Seite,

von der man ihn nicht erwartet hat – aber wenn alle zufrieden sind... Das Honorar stimmte ja.

Durch diese Bequemlichkeit – einerseits bei der Zuspitzung der Gedanken durch die Soziologen oder andererseits bei der Lektüre soziologischer Texte durch die Praktiker – ist vielfach eine angenehme Wohligkeit entstanden. Regelmäßig finden sich in der Praktikerliteratur die Referenzen auf Luhmanns „Soziale Systeme“, ohne die Widersprüche zur eigenen Praxis wahrnehmen zu wollen. Oder Luhmanns organisationstheoretisches Spätwerk „Organisation und Entscheidung“ wird zur Adelung von Praktikerrezepten hergenommen, ohne wahrzunehmen, dass dieses Buch auf fast jeder Seite ein Infragestellen gängiger Management- und Beratungspraktiken ist. Aber in dieser Wohligkeit geht das verloren, was die Soziologie der Praxis als Leistung bieten kann und was auch der Anspruch dieses Buches ist: Überraschende Beschreibungen eigentlich vertrauter Phänomene.

# Personenorientierte Beratung in Organisationen – Eine einleitende Hinführung zu einem sperrigen Begriff

Die Begriffe Coaching und Supervision klingen sicherlich peppiger als „personenorientierte Beratung in Organisationen“. Durch die Anleihe aus dem Englischen scheinen Begriffe wie Coaching und Supervision besser zu den von den Beratern gepriesenen – und von Flexibilität und Dynamik geprägten – „Dynaxity-Welten“ zu passen (vgl. Rau/Trauth 2002: 15; siehe auch Birgmeier 2006: 11).<sup>5</sup>

Aber der modische Anschein hat dazu geführt, dass gerade der Begriff des Coachings jede Präzision zu verlieren droht. Das Wort Coaching weist inzwischen eine so „hohe semantische Elastizität“ auf, dass unter diesem Begriff fast jede Leistung gefasst wird, die in irgendeiner Form beratend an einer Person erbracht wird: IT-Coaching, Astro-Coaching und Coaching für Eltern gehören zu Standardangeboten im Internet. Inzwischen kann man für Leistungen im „Zen-Coaching“, „Entspannungs-Coaching“, „Flirt-Coaching“ oder – wenn das Flirt-Coaching Erfolge gezeigt hat – auch für „Sex-Coaching“ oder gleich für „SM-Coaching“ problemlos einen Berater oder eine Beraterin finden.

Viele altbekannte, an Personen erbrachten Dienstleistungen kommen heutzutage im Gewand des Coachings oder der Supervision daher: Die altbewährte Nachhilfelehrerin wandelt sich zum Abi-Coach. Die Eheberatung wird semantisch zum Paar-Coaching aufgepeppt, und die Fahrstunden drohen wir von einem Driving-Coach zu bekommen. Selbst Tiere sind inzwischen als Zielgruppe für Coaching entdeckt worden, und sowohl Kampfhunde als auch Araberhengste werden zusammen mit ihrem Herrchen oder Frauchen durch spezielle Coaching-Angebote bedient (vgl. die Auflistungen bei Looss 1999: 105; Böning/Fritschle 2005: 18ff.; Strikker 2007: 12; siehe sehr früh Kritik schon von Sattelberger 1990: 367).

Man kann sich über diese verbalen Expansionen unter dem Label von Coaching und mit Abstrichen auch von Supervision amüsiert zeigen. Aber es befreit einen nicht davon klarzustellen, mit welchem Phänomen man es zu tun hat, wenn man sich als Wissenschaftler, Journalist oder Berater mit Coaching oder Supervision beschäftigt. Mit der Bezeichnung „personenorientierte Beratung in Orga-

nisationen“ wähle ich im Folgenden sicherlich einen eher sperrigen Begriff, der aber genauer bezeichnet, worum es in dem Buch geht: um Beratungen, die in Organisationen stattfinden und die als Ansatzpunkt nicht vorrangig die Organisation als Ganzes wählen, sondern sich an einzelne Personen richten, die in der Organisation beschäftigt sind.<sup>6</sup>

Drei Komponenten spielen dabei eine zentrale Rolle. Erstens geht es um Beratung *in Organisationen*. Damit fällt jede Form von Beratung heraus, die nicht in Bezug auf Organisationen erbracht wird – zum Beispiel allgemeine Lebensberatung, spirituelle Beratung oder Therapie. Supervision sei „nicht Seelsorge und nicht Psychotherapie“, so schon in den fünfziger Jahren des vorigen Jahrhunderts Eduard Hapke, „so dicht oft die Nachbarschaft auch sein mag“ (vgl. Belardi 2002b: 135). Coaching, das sich zeitlich später ausbildete, übernahm diese Abgrenzung und betont die Differenzen zur Lebensberatung und Psychotherapie (vgl. Rauen 2003b: 289ff.). Soziologisch bedeutet dies, dass es bei der personenorientierten Beratung in Organisationen nicht um die Beratung der ganzen Person, sondern lediglich um die Beratung der Person in ihrer Rolle als Organisationsmitglied geht.<sup>7</sup> Bei der Betrachtung eines Menschen in einer Organisations- oder Berufsrolle mögen andere Rollen – als Familienmitglied, als Liebhaber oder als politisch Engagierter – mit einbezogen werden, diese anderen Rollen interessieren aber nur als Hintergrundinformation zur Organisationsrolle.<sup>8</sup>

Zweitens geht es um *Beratung* in Organisationen. Beratung unterscheidet sich von anderen Tätigkeiten, die in Organisationen stattfinden: zum Beispiel Produzieren, Verkaufen oder Führen. Zwar präsentieren sich Produzenten, Verkäufer und Führer manchmal als Berater, aber nur, weil sie den Begriff der Beratung als verhüllende Umschreibung für die eigentliche Tätigkeit nutzen wollen (Beispiele für die breite Verwendung des Coachingbegriffs sind Whitmore 1994; Hargrove 1995). Ein Verkäufer mag es attraktiv finden, als Produktberater aufzutreten, und die Anweisung einer Vorgesetzten lässt sich unter dem Begriff der Beratung vielleicht besser verkaufen als unter dem des Befehls oder der Anweisung, aber Beratung unterscheidet sich grundlegend von einer Vielzahl anderer Tätigkeiten, die in Organisationen ausgeübt werden. Berater hinterlassen am Ende kein Produkt und verkaufen nichts anderes als ihre Zeit. Sie verfügen nicht über die Möglichkeit, Personen dazu zu verpflichten, etwas zu tun. Sie können sich die Personen nicht aussuchen, die in einer Organisation tätig sein sollen, und sie können Personen nicht aus Organisationen entfernen lassen.<sup>9</sup>

Drittens geht es um *personenorientierte* Beratung in Organisationen. Die Beratung mag in Vier-Augen-Gesprächen, in Sitzungen eines alltäglich zusammenarbeitenden Teams oder in Gruppentreffen von Personen aus unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen stattfinden – immer geht es um die Beratung einer einzelnen Person. Damit besteht eine Differenz zu der auf die Optimierung von

Programmen und Kommunikationswegen der Organisation konzentrierte Expertenberatung von Beratungsfirmen wie McKinsey, Boston Consulting oder Roland Berger oder der eher auf Prozessberatung ausgelegten Organisationsentwicklung, bei der die gesamte Organisation der Bezugspunkt ist.

## **Zum Unterschied von Coaching und Supervision**

In diesem Buch wird vorrangig der generische Oberbegriff der personenorientierten Beratung in Organisationen gewählt. Damit sollen die Unterschiede zwischen Supervision und Coaching jedoch nicht außer Acht gelassen werden. In der Literatur wurde in den letzten Jahren ein erhebliches Maß an Energie in Versuche investiert, die beiden Begriffe voneinander abzugrenzen. Es wurde versucht herauszustellen, dass die Supervision eher auf die operativen Arbeiten in Organisationen ausgerichtet sei – zum Beispiel die Aktivitäten von Psychotherapeuten, von Sozialarbeitern oder von Krankenschwestern in Kliniken – während das Coaching eher für das Personal mit Management- und Steuerungsfunktionen – die Führungskräfte – verantwortlich sei. Bei der Supervision, so ein anderer Vorschlag, gehe es eher um eine Veränderung „von unten“, also eine Einbeziehung „einfacher Mitarbeiter“, während beim Coaching versucht werde, Veränderungen „von oben“ anzustoßen. Eine weitere Idee besteht darin, Supervision und Coaching darüber zu unterscheiden, ob eher die Person oder die Organisation im Mittelpunkt steht. Während es bei der Supervision mit dem Begriff der „Personenentwicklung“ eher um die Entfaltung individueller menschlicher Potenziale gehe, werde im Coaching mit dem Begriff der „Personalentwicklung“ eher die Verbesserung der Funktion des Personalkörpers für die Organisation betont (noch am interessantesten sicherlich Schreyögg 2003: 217ff.; siehe auch Gaertner 2004).

Hinter diesen Definitionsversuchen stecken häufig nicht nur Versuche der konzeptionellen Klärung, sondern auch Bestrebungen, Begriffe auf dem Beratungsmarkt zu etablieren und gegenüber anderen abzugrenzen. Coaching liefere, so beispielsweise die Position Christopher Rauens, zusätzlich zum Standardrepertoire der Supervision auch noch eine „Verbesserung von fachlichen Managementkompetenzen“. Das Verfolgen „wirtschaftlicher Leistungsziele“ oder die „Aufarbeitung fachlicher Defizite“ gehe „über die Konzepte der klassischen Supervision hinaus“ (Rauen 2002: 20). Coaching, so die konkurrierende Darstellung Ferdinand Buers, sei lediglich ein Teilgebiet der viel umfassenderen „Profession Supervision“ und werde von Supervisoren ganz selbstverständlich als eine von verschiedenen Beratungsmethoden eingesetzt (vgl. Buer 2002: 20).

Bei dieser Kontroverse geht es auch um die Frage, welche Funktion die personenorientierte Beratung für die Gesellschaft spielen soll. Die Supervision präsentiert sich tendenziell – so eine Beobachtung Rolf Haubls und Bettina Dasers – als „reflexives“ und „emanzipatives“ berufsbezogenes Beratungsformat. Coaching werde häufig dagegen als „reflexionsfeindlich“, „kontra-emanzipativ“, „anti-demokatisch“ und „entprofessionalisierend“ dargestellt. Als geheimer „Sinn und Zweck von Coaching“ werde letztlich die „reelle Subsumtion von Arbeitnehmern unter die Verwertungsinteressen des Kapitals“ gesehen, durch die Arbeitskräfte dazu gebracht werden sollen, „freiwillig“ mehr Arbeitsleistungen zu erbringen. Die Gegenposition des Coachings ist dann häufig nur noch eine trotzige Spiegelung dieser Position. Man hält der Supervision ein romantisierendes Gesellschaftsverständnis vor und unterstellt ihr ein fehlendes Verständnis für die Prozesse der kapitalistischen Wirtschaft (vgl. Haubl/Dauser 2008: 140; für eine detaillierte Rekonstruktion der Debatte im deutschsprachigen Raum siehe Galdynski 2008).

Ob es in der Praxis einen Unterschied macht, ob die personenorientierte Beratung unter dem Label von Supervision oder von Coaching angeboten wird, ist bisher kaum untersucht worden (vgl. Buer 2005: 280ff.). Die Ähnlichkeit des Settings, in dem Coaching und Supervision stattfinden, und die geringe Standardisierung der Vorgehensweise sowohl von Supervisoren als auch von Coachs sprechen dafür, dass man in den konkreten Beratungsgesprächen ein weit höheres Maß an Übereinstimmung zwischen Supervision und Coaching feststellen kann, als man angesichts der Kontroversen vermuten mag (vgl. Buchinger 2002: 47). Diese Ähnlichkeit in der konkreten Beratungspraxis darf jedoch nicht zu einer völligen Verwischung der Grenzen zwischen Supervision und Coaching führen. Gerade wenn es um die Entstehungsgeschichte, die Versuche zur Professionsbildung oder die Präsentationsformen in der Öffentlichkeit geht, erhält man zusätzliche Einsichten, wenn man die unterschiedlichen Vorgehensweisen unter den Begriffen Coaching und Supervision ins Blickfeld nimmt.

## **Zur Entstehung personenorientierter Beratung in Organisationen**

Bei der unter den Etiketten Supervision und Coaching angebotenen personenorientierten Beratung in Organisationen handelt es sich um ein relativ neues Phänomen, das es besonders in der Form der Beratung „unter vier Augen“ vor einigen Jahrzehnten noch nicht gegeben hat. Sicherlich: In Organisationen fand immer schon personenbezogene Beratung statt. Man lästerte beim Mittagessen mit Kollegen über den Vorgesetzten und rutschte dadurch manchmal ungewollt in einen gegenseitigen Beratungsprozess. Oder man holte sich Hilfestellung beim