

# „Ob Coach oder Supervisor macht für den Klienten keinen Unterschied“

Stefan Küht über die Abgrenzung zwischen Supervision und Coaching

In den vergangenen Jahren wurde mit viel Energie versucht, die Begriffe Coaching und Supervision voneinander abzugrenzen. Supervision sei eher auf „einfache Mitarbeiter“ ausgerichtet, Coaching dagegen richte sich an Führungskräfte, hörte man beispielsweise oft. Entsprechend gehe es bei der Supervision um eine Veränderung der Organisation „von unten“, beim Coaching werde dagegen versucht, Veränderungen „von oben“ anzustoßen. Andere meinen, bei der Supervision gehe es um die Entfaltung individueller menschlicher Potenziale, beim Coaching dagegen stärker um die Verbesserung der Funktion des Personalkörpers für die Organisation. Supervision sei daher eher ein Instrument der „Personenentwicklung“, Coaching dagegen ein Instrument der „Personalentwicklung“.

Meiner Ansicht nach steckt hinter diesen Definitionsversuchen häufig nicht etwa der Versuch einer konzeptionellen Klärung. Eher scheint es darum zu gehen, Coaching bzw. Supervision als das (zumindest für bestimmte Zielgruppen) „bessere“ Angebot auf dem Beratungsmarkt zu etablieren. So zeigt sich beispielsweise Christopher Rauen überzeugt, dass Coaching über das Standardrepertoire der Supervision hinaus dazu beitragen könne, fachliche Managementkompetenzen zu verbessern. Im Rahmen von Coaching würden – anders als bei der Supervision – fachliche Defizite aufgearbeitet und wirtschaftliche Leistungsziele angestrebt. Der

Supervisor Ferdinand Buer betont unterdessen, dass Coaching lediglich ein Teilgebiet der viel umfassenderen „Profession Supervision“ sei und von Supervisoren ganz selbstverständlich als eine von verschiedenen Beratungsmethoden eingesetzt werde.

Noch kritischer werden die Standpunkte, wenn es um die Frage nach der gesellschaftlichen Funktion von Coaching bzw. Supervision geht. Die Supervision begreift sich tendenziell als reflexives und emanzipatives berufsbezogenes Beratungsformat. Coaching dagegen gilt vielen Supervisoren als reflexionsfeindlich, kontra-emanzipativ, anti-demokratisch und entprofessionalisierend. Der geheime Sinn und Zweck von Coaching besteht aus ihrer Sicht letztlich darin, Arbeitnehmer den Verwertungsinteressen des Kapitals zu unterstellen. Sprich: Durch Coaching sollen Arbeitskräfte dazu gebracht werden, mehr Arbeitsleistungen zu erbringen – und zwar so, dass sie auch noch denken, es geschehe freiwillig. Die Gegenposition der Coaching-Vertreter besteht häufig bloß in einer trotzigem Spiegelung dieser Position: Man hält der Supervision ein romantisierendes Gesellschaftsverständnis vor und unterstellt ihr ein fehlendes Verständnis für die Prozesse der kapitalistischen Wirtschaft.

Ob es indes in der Praxis tatsächlich einen Unterschied macht, ob die personenorientierte Beratung unter dem Label Supervision oder Coaching angeboten wird, ist bisher

kaum untersucht worden. Erste Erfahrungen mit der Auswertung von Beratungssituationen in einem empirischen Forschungsprojekt über Coaching und Supervision an der Universität Bielefeld zeigen allerdings, dass es überhaupt nicht möglich ist, treffsicher zu identifizieren, ob es sich um eine Coaching- oder Supervisionssitzung handelt. Es zeigt sich ein weit höheres Maß an Übereinstimmung zwischen Supervision und Coaching als angesichts der Kontroversen zu vermuten ist. Das Setting, in dem Coaching und Supervision stattfinden, ist sehr ähnlich, ebenso die in beiden Fällen kaum standardisierte Vorgehensweise.

Eine eingehende Betrachtung der konzeptionellen Besonderheiten beider Dienstleistungen bestätigt diesen Eindruck: Erstens geht es sowohl beim Coaching als auch bei der Supervision 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 ist nicht Seelsorge und nicht Psychotherapie, so dicht die Nachbarschaft oft auch sein mag“, betonte schon in den 1950er Jahren Eduard Hapke. Das sich zeitlich später herausbildende Coaching übernahm diese Abgrenzung und betont die Differenz zur Lebensberatung und Psychotherapie ebenso wie die Supervision es tut. Soziologisch bedeutet dies, dass es bei der personenorientierten Beratung in



Was meinen Sie zum Thema „Abgrenzung zwischen Supervision und Coaching“? Diskutieren Sie mit unter [www.managerSeminare.de/SpeakersCorner](http://www.managerSeminare.de/SpeakersCorner).



**Stefan Kühl** ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und Organisationsberater bei der Firma Metaplan. Gerade ist von ihm das Lehrbuch „Coaching und Supervision. Personenorientierte Beratung in Organisationen“ (VS-Verlag, Wiesbaden 2008, 24,90 Euro) erschienen. Ende des Jahres erscheint von ihm ein gemeinsam mit Karolina Galdynski herausgegebener Sammelband mit dem Titel „Black Box? Empirische Studien zu Coaching und Supervision“ (ebenfalls VS-Verlag, Wiesbaden 2008, 34,90 Euro). Kontakt: StefanKuehl@metaplan.com

Organisationen – ob sie nun Coaching oder Supervision heißt – nicht um die Beratung der gesamten Person, sondern lediglich um die Beratung der Person in ihrer Rolle als Organisationsmitglied geht. 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.

Zweitens geht es sowohl bei der Supervision als auch beim Coaching um *Beratung*. 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. Beratung indes 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. Das gilt für Supervisoren ebenso wie für Coachs.

Drittens: Die Beratung mag in Vier-Augen-Gesprächen, in Teamsitzungen oder

Gruppentreffen von Personen aus unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen stattfinden – es geht dennoch immer um die *Beratung einer einzelnen Person*, sei es im Coaching oder in der Supervision. Damit besteht eine Differenz zu der auf die Optimierung von Programmen und Kommunikationswegen der Organisation konzentrierten 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.

Zugegeben: Es gibt sicherlich Grenzen zwischen Supervision und Coaching. Diese ergeben sich aber eher aus der Entstehungsgeschichte, den Versuchen zur Professionsbildung und den Präsentationsformen in der öffentlichen Beratungspraxis aber zeigen sich kaum Unterschiede. Vieles deutet darauf hin, dass es für den Klienten jedenfalls keinen Unterscheid macht, ob sich sein Gegenüber Supervisor oder Coach nennt.

*Professor Dr. Stefan Kühl*

**K KERN**  
IKL BUSINESS

**TRAINING**



**Sprachentraining**  
für Fach- u. Führungskräfte

- Kursinhalte auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- Kursplanungen nach Ihrem persönlichen Zeitplan
- Unterricht in Ihrem oder in unserem Hause



**069 - 7 56 07 39-0**

KERN AG IKL  
Business Language Training & Co. KG  
Leipziger Straße 51  
60487 Frankfurt /M.

**kern.frankfurt@kerntraining.com**  
**www.kerntraining.com**

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

Aachen, Augsburg, Berlin, Bielefeld, Bochum, Bonn, Braunschweig, Bremen, Darmstadt, Dortmund, Dresden, Düsseldorf, Duisburg, Essen, Hamburg, Hannover, Heilbronn, Karlsruhe, Kassel, Kiel, Köln, Leipzig, Mainz, Mannheim, München, Münster, Nürnberg, Saarbrücken, Stuttgart, Ulm, Wiesbaden, Würzburg, Wuppertal