

# 1 Einleitung

Im Lauf der letzten Jahrzehnte habe ich (Kurt Buchinger) in vielen verschiedenen Beiträgen die Professionalisierung der Supervision dokumentiert und dabei immer wieder auch meine Erfahrungen als Hochschullehrer, Ausbilder, Lehrsupervisor und Organisationsberater einbezogen. Das vorliegende Buch stellt eine – auf Grundlage dieser Publikationen in dieser Form noch nicht existierende – aktualisierte Zusammenstellung der Entwicklungsgeschichte, Grenzen, Nachbarschaften und Professionalität von Supervision und Coaching auch in Bezug zur Organisationsberatung dar.

Beratende Tätigkeit ist in den letzten Jahren in Bewegung geraten. Im Lauf ihrer Professionalisierung haben sich ihre Anwendungsgebiete, Qualitätsstandards und Methoden ebenso wie die Nachfrage deutlich erweitert. Gelegentlich möchte man sich fragen, ob es nicht eine modische Tendenz gibt, alles, was im Rahmen beraterischer Tätigkeit nur möglich ist, dem Coaching und der Supervision zuzuordnen.

Damit hängt zusammen, dass sie sich nicht nur immer klarer als hoch differenzierte und komplexe Methode professioneller Selbstreflexion bestimmten beruflichen Handelns etablieren, sondern sich immer kecker als eigener Beruf ausgeben, den man in eigenständiger Praxis als hauptberuflicher Coach und Supervisor anbietet und ausübt.

Dementsprechend entstehen Berufsverbände, die es sich zur Aufgabe machen, professionelle Standards für die Ausübung von Coaching und Supervision festzulegen und zu kontrollieren, und die darüber hinaus bemüht sind, der Supervision neue Tätigkeitsfelder zu erschließen. Das alles geschieht in einer aggressiven Rührigkeit, die mehr an wirtschaftlichen Wettbewerb in einem heiß umkämpften Beratungsmarkt erinnert, als an die von professioneller Sorgfalt getragene Bemühung um die Fundierung, methodische und wissenschaftliche Absicherung bzw. Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung einer Beratungsform.

Immerhin, da das alles mit Erfolg und der entsprechenden Resonanz im Feld geschieht und in dieser Bewegung kein Ende abzusehen ist, muss es einem Bedarf entsprechen oder zumindest entgegenkommen – einem Bedarf, der sich laufend ausweitet und ausdifferenziert. Die explodierenden Ausbildungsangebote, die Feineinstellungen der Beratungsformen, die Abgrenzungs- und Integrationsbemühungen würden sonst ins Leere gehen.

Anhand einer Skizzierung der Entwicklung, welche die Supervision – auch in ihrer Relation zu Coaching, Organisationsberatung und im Kontext reflexiver Professionen – in den letzten Jahrzehnten genommen hat, werden in **Kapitel 2** Hintergründe für den Boom von Supervision und Coaching aufgezeigt und einige Vermutungen über ihre Zukunft angestellt.

In **Kapitel 3** werden die Professionalität und Standards von Supervision und Coaching umrissen sowie Kriterien für deren Qualität und Qualitätsmanagement

beschrieben. Es erfolgt hierzu einleitend eine definitorische Eingrenzung. Zudem beleuchten wir die Besonderheiten der Beratungsformen, gehen auf die erforderlichen Kompetenzen – auch auf die relative neue Themenkompetenz – ein und benennen Kriterien für die erfolgreiche Suche nach einem Supervisor oder Coach<sup>1</sup>. Ergänzt wird dies durch die Darstellung der Rahmenbedingungen von Kontrakt und Setting sowie die Grenzen von Supervision und Coaching.

Der Fokus in Kapitel 4 ist auf die Institution und Organisation im Wandel gerichtet. Wir gehen zunächst auf den Prozess der Entinstitutionalisierung ein, der weitreichende Konsequenzen für die Beratung hat. Dann beschreiben wir verschiedene Phasen der Krise und Entwicklung von Organisation sowie die daraus resultierende Notwendigkeit zu einer veränderten Beratungshaltung und einem anderen Führungsverständnis: die Expertise des Nicht-Wissens. Dieses eher organisations- und beratungstheoretisch angesiedelte Kapitel hat höchste Relevanz für die Beratungspraxis. Denn die organisatorischen Entwicklungen wirken sich direkt auf Supervision, Coaching und Organisationsberatung aus. Sie verlangen, insbesondere von Berater/innen und Führungskräften, neue Kompetenzen und ein geändertes Organisationsbewusstsein. Am Beispiel von Coaching in Wirtschaftsunternehmen werden die genannten Prozesse für ein Beratungsfeld konkretisiert und die entsprechenden Anforderungen an und Funktionen von Supervision und Coaching eingegrenzt. Welche Relevanz der Wandel in Organisationen für Supervision und Coaching hat, wird anhand der Teamsupervision verdeutlicht.

Im 5. Kapitel wird das Verhältnis von Supervision und Coaching zu Methoden und Schulen erörtert. Dabei werden Nachbarschaften und Grenzen im Hinblick auf die Ausleihe der Methoden aus anderen Beratungsformen und „Schulen“ geklärt. Die Professionalität von Supervision und Coaching wird auch durch die schulenübergreifende Methodenvielfalt markiert. Die Bedeutung einzelner Schulen für Supervision und Coaching wird an den Beispielen der psychoanalytischen Konzepte und des systemischen Denkens veranschaulicht. Nebenbei werden Fragen des methodischen Vorgehens angesprochen sowie die Bedeutung der neuen Verfahren Dialog, Systemaufstellung und Mediation thematisiert.

Die Beratung von Menschen und sozialen Systemen verlangt die Entwicklung eines professionellen Selbstverständnisses und entsprechender Haltungen. Dabei treten Fragen in den Vordergrund, um die es im 6. Kapitel geht: Was ist das Gute in und an Beratung? Was will Beratung bewirken? Ist Beratung politisch?

Im 7. Kapitel wird Identität als thematische Herausforderung für Supervision und Coaching beleuchtet. Die Bedeutung von Identität im Kontext von beruflicher Tätigkeit wird zum einen begrifflich und thematisch skizziert. Des Weiteren wird auf die Bedeutung von Identität für die Supervision und für Supervisor/innen eingegangen.

Im 8. und letzten Kapitel wird der Fokus auf Geschlecht, Geschlechterverhältnisse und Genderkompetenz und deren Bedeutung in der Beratungspraxis gelegt. Es wird auf theoretische Aspekte ebenso eingegangen wie begründet, inwiefern

---

1 Wir verwenden in der Regel aus stilistischen und lesetechnischen Gründen die in unserer patriarchalisch geprägten Sprache übliche männliche Form eines Wortes, meinen damit jedoch dort, wo es Sinn macht, immer beide Geschlechter. Um daran zu erinnern, wählen wir an den wenigen Stellen, wo es den Lesefluss nicht stört, die männliche und weibliche Form.

dieses relativ neue Thema in der Supervision, im Coaching und in der Organisationsberatung der Wahrnehmung und Berücksichtigung bedarf.

Wir haben in dem vorliegenden Buch also viele Themen miteinander verbunden bzw. bis dato kaum sichtbare Verbindungslien gezogen. Leitziel ist es, die Professionalität von Supervision, Coaching und Organisationsberatung aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten und Meilensteine und Wegweiser für Qualität und Qualitätsmanagement zu setzen.

Thematische Überschneidungen und Wiederholungen von Grundgedanken sind aufgrund der Entstehungsgeschichte des Buches unvermeidbar. Wir hoffen, dass dies durch die jeweils verschiedenen Perspektiven der einzelnen Kapitel weniger stört als bereichert. Zudem sind wir der Auffassung, dass Wiederholungen oft zu Unrecht als schlichte Redundanz bezeichnet und abgewertet werden: Erst die wiederholte Einsicht hat Auswirkungen auf das Verhalten (Corssen 2004).

Das Buch hat den Charakter eines Grundlagenwerkes und spricht Studierende, Ausbildungskandidat/innen und Forschende gleichermaßen an wie Personalentwickler/innen und Berater/innen.

Für uns beide war die Auswahl, Zusammenstellung und Überarbeitung der Texte eine Bereicherung.

Ich (Kurt Buchinger) hätte es ohne Frau Klinkhammer nicht geschafft, meine Texte in einen derart sinnvoll gegliederten Gesamtzusammenhang zu stellen, habe durch die Gespräche mit ihr viel Anregung zum Weiterdenken erhalten, die Kooperation genossen und bin sehr dankbar für die viele Arbeit, die sie investiert hat.

Ich (Monika Klinkhammer) wertschätze sehr die Vielfalt der in den letzten beiden Dekaden von Kurt Buchinger entwickelten Gedankengebäude, Konzepte und thematischen Schwerpunkte zu Supervision, Coaching und Organisationsberatung. Mir hat das Zusammenstellen, Überdenken und das gemeinsame Überarbeiten viele neue Einsichten vermittelt und viel Freude bereitet.