

scher Kräfte (Kessl 2005) – zwar längst entdeckt – gegenüber eingeschliffenen Routineabläufen jedoch verteidigt werden muss. Die bisherige „Erfolgsstory Soziale Arbeit“ gerät somit nicht dauerhaft ins Stocken, sondern sucht nach neuen Partnerschaften, die berechtigterweise auch neue und offene Sichtweisen einfordern, die letztlich allen Beteiligten zugute kommen sollen.

Das Modell Bürgerstiftung bietet somit Möglichkeiten, Fachleute und Klientel der Sozialarbeit, Bürger und Bürgerinnen sowie unterschiedliche Institutionen und Organisationen an einen Tisch zu bekommen. Im Entscheidungsfalle verfügen alle Beteiligten über dasselbe Recht, unabhängig davon, welche Geldsumme sie in die Stiftung eingebracht haben, jede Stimme ist gleichberechtigt. Die Möglichkeit, kommunale, regionale, ökonomische und kulturelle Netzwerke zu nutzen, Kompetenzen und Ressourcen zu heben und eine lebensortnahe Soziale Arbeit zu initiieren, könnte somit eine bislang noch nie erreichte Strukturqualität hervorbringen.

#### Literatur

- Aktive Bürgerschaft e.V.** (Hrsg.): Wege zu einer Bürgerstiftung. Münster 2002
- Appel, Anja:** Stiftungen in der Bürgergesellschaft. Grundlegende Fragen zu Möglichkeiten und Grenzen. In: Politik und Zeitgeschichte 2004, S. 8-15
- Bundesverband Deutscher Stiftungen:** Bürgerstiftungen stellen sich vor. Berlin 2004
- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestags** (Hrsg.): Politik des bürgerschaftlichen Engagements in den Bundesländern. Opladen 2003
- Kessl, Fabian:** Der Gebrauch der eigenen Kräfte. Eine Gouvernementalität Sozialer Arbeit. Weinheim 2005
- Kocka, Jürgen:** Die Rolle der Stiftungen in der Bürgergesellschaft der Zukunft. In: Politik und Zeitgeschichte 2004, S. 3-7
- Lutz, Ronald:** Erschöpfte Sozialarbeit? Eine Rekonstruktion ihrer Rahmungen. In: Neue Praxis 2/2005, S. 126-145
- Rüttgers, Martin; Michael:** Bürgerstiftungen in Deutschland – Vorbild für Köln? Köln 2004
- Wehler, Hans-Ulrich:** Deutsche Gesellschaftsgeschichte. Band 3: Von der „Deutschen Doppelrevolution“ bis zum Beginn des Ersten Weltkrieges 1849-1914. München 1995

## Coaching – Alter Wein in neuen Schläuchen?

### Zur Nähe von Coaching und Supervision

*Bernd R. Birgmeier*

#### Zusammenfassung

Coaching ist als spezifische Form der Beratung von Managern und Führungskräften auf dem Dienstleistungsmarkt seit längerem etabliert und sehr erfolgreich. Eine diskursive Auseinandersetzung mit diesem Thema innerhalb der Sozialen Arbeit fand bis dato nur am Rande statt, obgleich ein konkreter Blick auf die Themen, Inhalte, Anlässe und Vorgehensweisen eine sehr deutliche Analogie zur Sozialpädagogik, vor allem jedoch zur Supervision offenbart. Vorliegender Artikel ist ein Plädoyer dafür, das „klassische“ Coaching in seinen dezidiert sozialpädagogischen Elementen zu enttarnen, um es in der Zukunft verstärkt auch für die Soziale Arbeit zu erschließen.

#### Abstract

Coaching, as a special form of consulting managers, has been established and is very successful for some time. Inside social work, coaching has only marginally been under discussion, even though many terms in the established coaching-community point out explicit themes and contents in social pedagogy and primarily in supervision. The present article pleads to find the decidedly social pedagogical elements in the discussion of coaching with the aim to open up new resources and potentials for a modern and professional social work in future.

#### Schlüsselwörter

Supervision - Methode - Sozialpädagogik - Coaching

#### Coaching – eine neue helfende Profession?

Derzeit gibt es wohl kein anderes Schlagwort, das in der Dienstleistungsbranche häufiger verwendet wird als „Coaching“. Mit mehr als 45 Millionen Treffern beweist alleine schon ein Blick in die Internet-Suchmaschine Google (Stand: 10.12.2005): Coaching boomt! Dennoch ist das, was mit diesem Begriff in der Coaching-Praxis durchaus erfolgreich vermarktet und verkauft wird, nicht immer seriös und professionell. Die ursprünglich verheißungsvolle Idee, Coaching als Personal- und Persönlichkeitsentwicklungsinstrument sowie als spezifische personenzen-trierte Profession für die Beratung, Betreuung und Begleitung von Managern und Führungskräften in konkreten beruflichen Krisensituationen zu etablieren (Rauen 2003, S. 1, Schreyögg 1999, S. 17 ff.), wird oftmals von einer Vielzahl von Scharlatanen ver-

fälscht, die versuchen, mit diesem überaus populären Modebegriff die schnelle Mark zu machen. Und weil der Begriff Coaching bis dato rechtlich noch nicht geschützt ist, verwundert es auch nicht wirklich, wenn neben ernst gemeinten Versuchen, Coaching als eigenständige, eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ propagierende Profession mit enger Verwandtschaft zur Supervision, zur Sozialpädagogik und zu lösungszentrierten Kurzzeittherapien zu konturieren, auch Angebote auf den Markt flattern, die als „Flugangst-“, „Hyper-“, „Haudegeng-“, „Hunde-“, „Astrologie-“, „Musik-“, „Zen-“, „ASD-“ oder gar als „Sadomaso-Coaching“ eine (wie auch immer geartete) Hilfe wahrhaft in allen Lebenslagen vorzugeben versprechen (Böning; Fritschle 2005, S. 18 f.).

Jenseits dieser exotischen Blüten und bisweilen auch dekadenten Abarten von Coaching hat sich glücklicherweise jüngst jedoch auch eine Szene etabliert, die – im deutschsprachigen Raum vor allem unter der Regie von *Astrid Schreyögg* und *Christopher Rauen* – eine seriöse und professionelle Ausrichtung dieses Handlungsfeldes vorantreiben will und eine wissenschaftliche und konzeptionelle Begründung von Coaching einfordert, um die Spreu vom Weizen der vielfältigen Angebote zu trennen. So haben einzelne Bereiche aus der Ökonomie und den Managementwissenschaften sowie auch aus der Psychologie die hohe Attraktivität, der ein professionelles, wissenschaftlich-(meta-)konzeptuell gestütztes Coaching anhaftet, längst erkannt und rekurren auf ein Coaching, das mit dem Fokus auf Hilfe den Anforderungen einer neuen *helfenden* Profession Rechnung tragen will. Die besonderen Formen der Hilfe, die das Coaching zu verkörpern versucht, reichen von einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ über eine „Selbstklärungshilfe“ (Fallner; Pohl 2001, S. 14), eine „Reflexionshilfe“ (Reichel; Rabenstein 2001, S. 9), eine Hilfe, um die Lebensaufgabe einer Klientel zu verwirklichen (Rückle 2001, S. 87), eine Hilfe bei privaten Konflikten, Aufgaben und Problemen (Mahlmann 2001, S. 14) bis hin zu einer speziellen „Form der Hilfeleistung für Lernen, Leben und Handeln von Menschen“ (Sassen; Vogelauer 2000, S. 33) oder einer Problemlösungs- und Entscheidungshilfe (Sassen 2000, S. 75).

### Coaching für die Reichen – Sozialpädagogik für die Armen?

Erst in jüngster Zeit kristallisiert sich heraus, dass sich auch *die* helfende Profession schlechthin, die Soziale Arbeit (vorwiegend die Sozialpädagogik), auf das „Projekt“ Coaching einlässt und versucht, Coaching als innovatives Denk- und Handlungsfeld sowie als separate Dienstleistungsvariante auch für ihre Klientel zu diskutieren (Müller-Commichau

2002, Böhmer 2004). Die Annäherung seitens der Sozialen Arbeit an das Coaching geschieht bis dato jedoch äußerst vorsichtig und wird daher auch im sozialpädagogischen Diskurs und in der einschlägigen Fachliteratur für Soziale Arbeit nur rudimentär behandelt. Ein Grund für diese sozialpädagogische Zurückhaltung mag vor allem darin liegen, dass Coaching in seiner ursprünglichen und „klassischen“ Intention für spezifische Probleme einer vorwiegend „elitären Klientel“ (Rauen 2003, S.1) reserviert bleiben sollte oder als internes Vorgesetzten-Coaching von psychologisch geschulten und erfahrenen Wirtschaftsexperten praktiziert wird.

In Bezug auf eine solche klientspezifische Exklusivität eines „klassischen“ Coachings mag eine unreflektierte Transformation bewährter ökonomisch und/oder psychologisch orientierter Coaching-Ansätze in den sozialpädagogischen (Dienstleistungs- und Beratungs-)Bereich (Otto; Olk 2003) zunächst verfehlt sein. Denn schon immer konzentriert sich die Soziale Arbeit auf eine spezifische Hilfe für Menschen, deren subjektiver, sozialer und gesellschaftlicher Status in der Regel fernab von jeglicher Elitarität und zentral *beruflichen* Rollenmissverhältnissen liegt. Problem- und Notsituationen, mit denen Adressaten und Adressatinnen der Sozialen Arbeit zu kämpfen haben, sind weitaus existenzieller – sie betreffen das (Über-)Leben an sich! Von der Zielgruppe des Coachings lässt sich die Klientel von Sozialer Arbeit demnach auf Grund von Schwierigkeiten und Problemen abgrenzen, die weit über das hinausgehen, was die meisten populären und auf Führungskräfte zugeschnittenen Coaching-Ansätze beschreiben: eine reine, professionell betriebene, personenzentrierte Einzelberatung von Menschen zu der Frage, wie diese in schwierigen Situationen ihre *berufliche* Rolle handhaben wollen (Müller-Commichau 2002, S. 28).

Wollte man aus diesem Hintergrund heraus eine einfache, vorläufige heuristische Formel für die historiographische Bestimmung beider Formen von Hilfe im zwischenmenschlichen Bereich (re)konstruieren, müsste diese dann etwa lauten: Coaching als Methode für die Reichen – Sozialpädagogik als Denk- und Handlungsfeld für die Armen? Keineswegs! Eine solche einfache, vornehmlich durch professionspolitische Reminiszenzen geprägte Verengung auf arm oder reich oder auf Berufliches oder Privates wird beiden Arbeitsfeldern nicht gerecht, denn sie haben sich im Laufe der Zeit auf dem Sektor beratender Dienstleistungen ungemein ausgeweitet (Galuske 2002). Obgleich das Thema „Führung“ im Blickpunkt jeglicher coachender Hilfe steht, so lässt

sich dieser „Gegenstand“ mit Blick auf die sozialpädagogische Hoffnung, Coaching auch für das eigene Handlungsfeld zu erschließen, um einen zentralen Faktor ergänzen, der die Klientel beider Professionen betrifft: Man hat erkannt, dass es hier wie da um Schwierigkeiten und Defizite mit der individuellen wie auch sozialen „Führung“ eigenen Lebens geht, gleichgültig, ob nun das berufliche oder das private Leben im Vordergrund des jeweiligen professionellen Handelns stehen soll.

Bezüge man sich auf diesen erweiterten Begriff der *Lebensführung*, der private wie auch berufliche Rollenanforderungen von Menschen umschließt, so lässt sich eine Fülle an Überschneidungen zwischen Sozialer Arbeit und Coaching erkennen. Zeitgemäße Coachingansätze haben dies bereits erkannt und beziehen das ganze Leben ihrer Klientel, konkreter: die ganze *Persönlichkeit* in ihrer kompletten Rollenvielfalt in ihre Überlegungen mit ein. Für ein allseitiges, also psychisches, physisches und soziales Wohlbefinden genügt es eben nicht, nur beruflich Profi zu sein und privat Amateur (Gross 1996); darüber hinaus genügt es auch nicht mehr, ein *nur* durch den Beruf erreichtes Wohlbefinden, Erfolge in der Karriere und Maßnahmen im Rahmen der „Personalentwicklung“ als Legitimationsgrundlage für ein Coaching in den Vordergrund zu rücken, ohne dabei die Entwicklung und Veränderung der Persönlichkeit als Ganzes auszublenden.

### Zur Kompatibilität zwischen Coaching und Sozialer Arbeit

Besonders sozialwissenschaftlich gestützte Coaching-Konzepte und psychotherapeutisch geschulte Coaching-Experten und -Expertinnen haben diesen Wandel von der Berufswelt hin zur ganzen (auch privaten) Lebenswelt der Klienten und Klientinnen und demzufolge auch den von der *Personal-* hin zur *Persönlichkeitsentwicklung* erfolgreich umgesetzt und berufen sich auf ein ganzheitliches Menschenbild, das sämtliche „Grunddimensionen des Menschen“ (Schilling 2000, S. 249) berücksichtigt (Levold 2003, S. 67 f.). Damit bewegen sich diese Coaching-Ansätze – fast unbemerkt – immer näher in die Domänen Sozialer Arbeit, die sich seit jeher auf den ganzen Menschen als Ausgangspunkt ihres Wissens und Handelns bezieht und sich nicht zuletzt durch ihre Nähe zu supervisorischen und psychotherapeutischen Konzepten und Interventionsmethoden von einem breiten Fundus persönlichkeitsentwickelnder Maßnahmen nährt.

Die hohe Kompatibilität zwischen Coaching und Sozialer Arbeit (insbesondere der Sozialpädagogik)

wird besonders dann deutlich, wenn Coaching gefasst wird als eine „professionell betriebene, personen-zentrierte Einzelberatung“, bei der es darum geht, wie die jeweiligen *sozialen* Rollen gegenwärtig und in Zukunft (besser) ausgefüllt und bewältigt werden könnten (Müller-Commichau 2002, S. 28). Mit der Forderung, Coaching über das rein berufliche Feld hinaus zu öffnen, weist es nicht nur „für das soziale Feld Wege auf, adäquat mit den besonderen beruflichen Herausforderungen unserer Zeit umzugehen“, sondern es fokussiert die für die Klientel der Sozialen Arbeit relevante Notwendigkeit zur Entwicklung eines verbesserten Selbstkonzepts (Böhmer 2004, S. 49) und die „Befähigung zu Selbstorganisation, zum ‚Selfmanagement‘ – und zwar unabhängig von dessen beruflicher Operationalisierbarkeit“ (Müller-Commichau 2002, S. 31 f.). Die jedem Coaching zu Grunde liegende Idee der Förderung des Selbstmanagements entspricht ebenso einem sozialpädagogischen Leitinteresse wie die Hauptfunktion der „Hilfe zur Selbsthilfe“ und die spezielle Haltung der Ressourcenorientierung, denn zur Basishaltung jedes Coachs (und jeder Sozialpädagogin) gehört entscheidend eine „bewusste Orientierung an den Kompetenzen und eine Vernachlässigung erkennbarer Defizite bei den Gecoachten“ (Müller-Commichau 2002, S. 29) sowie die gezielte Suche nach Ressourcen, um „zusätzliche und weitergehende Entwicklungsaufgaben anzugehen“ (Böhmer 2004, S. 49 f.).

### Themen von Coaching – klassische Themen von Sozialer Arbeit?

Um die Nähe von Coaching zur Sozialen Arbeit (besonders zur Sozialpädagogik) noch deutlicher herauszustellen, sind die Grundbegriffe, Themenbereiche, Funktionen und Inhalte beider Handlungsfelder miteinander zu vergleichen. Eine Analyse aktueller Coaching-Definitionen macht schnell deutlich, dass sich eine Vielzahl von Coaching-Experten und -Expertinnen aus dem Pool zentraler sozialpädagogischer Begriffe wie beispielsweise dem der Krise, des Leids und dem der Handlungsunfähigkeit bedienen. Spätestens seit Mennemann (2000) dürfte „Krise“ als einer der Zentralbegriffe für die Sozialpädagogik schlechthin gelten. So sprechen beispielsweise Wahren (2000), Rau (2000), Vogelaar (2000), Sassen (2000) sowie Schreyögg (1999) auch beim Coaching explizit von „Problemen und Krisen“ auf intra- und interpersonalen Ebene beziehungsweise von „individuellen Krisen“, die nicht nur psychische und/oder somatische Beschwerden hervorrufen können, sondern auch den häufigsten Anlass für ein Coaching bieten (Schreyögg 1999, S. 72). Ebenso explizit von einer „Sinnkrise“ als Thema des Coachings gehen Huck (1989) und Meier (1998) aus, für

die durch Krisen in ihrer Handlungsfähigkeit gestörte Menschen mit Führungsverantwortung *die* Zielgruppe für das Coaching überhaupt darstellen. Coaching kann aber auch oder gerade dann in Anspruch genommen werden, wenn nicht unmittelbar ein Problem oder eine akute Not- beziehungsweise Krisensituation besteht. Besonders bei Personen, die sich entschließen, ihre ohnehin schon gute Berufs- und Lebenssituation verbessern zu wollen, kann Coaching hohe Erfolge ausweisen. Durch Coaching werden nicht nur – metaphylaktisch – Schwächen oder Probleme in den Blick genommen, sondern es wird auch – prophylaktisch – als individuelle, auf die Person zugeschnittene Möglichkeit genutzt, um vorhandene Stärken, Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen weiter auszubauen und zu entwickeln.

Neben diesen für das Coaching wie auch für die Sozialpädagogik gleichermaßen wichtigen Grundbegriffen, die einen ganzheitlichen Blick auf die Person und deren Lebenswelt erzwingen, erlaubt es die Analyse der Coaching-Ansätze darüber hinaus, eine ganze Reihe weiterer Begriffe und Sachverhalte herauszuheben, die gewissermaßen auch den Horizont für eine schulenübergreifende Perspektive zwischen beiden professionellen Handlungsfeldern eröffnen. In der Sozialpädagogik und im Coaching geht es somit gleichermaßen um:

- ▲ den Einzelnen und dessen Umgang mit sich selbst und anderen (Geissler 2004, S. 19 f.),
- ▲ eine Unterstützung, um „persönliche/psychische Hürden zu nehmen“ (Dehner 1999, S. 43),
- ▲ die Befähigung zu „selbstständigem Handeln“ (Dehner; Dehner 2004, S. 19),
- ▲ ein „Handlungskonzept“ in den helfenden Berufen (Fallner; Pohl 2001, S. 14),
- ▲ „soziale Rollen“ (Vogelauer 2004, S. 121),
- ▲ „sinriorientierte“ Kommunikationsformen (Hipp; Schmid 2004, S. 7),
- ▲ die Verbesserung des Selbstmanagements und der Selbstregulation (Rauen 2000, S. 43),
- ▲ die Bewältigung von „Problemen und/oder Defiziten“ (Bose u.a. 2003, S. 6),
- ▲ eine „Beratung, Begleitung und Betreuung“ (ebd.),
- ▲ eine „Selbstreflexion und Selbstveränderung“ (Martens-Schmid 2003, S. 178),
- ▲ eine „Optimierung der Selbsterkenntnis ... des Klienten“ (Kaesler 2003, S. 203),
- ▲ die Sichtbarmachung von Stärken, Fähigkeiten, Einstellungen und Motiven (ebd.),
- ▲ die „Unterstützung von Weiterentwicklung“ (Vogelauer 2002, S. 11),
- ▲ „soziale Kompetenz“ (ebd.),
- ▲ das Bestreben, die „Selbstständigkeit“ zu erhöhen (Sassen; Vogelauer 2000, S. 33),

- ▲ die Ingangsetzung von „Selbstorganisationsprozessen“ (Kostka 2002, S. 10),
- ▲ eine „dauerhafte Verbesserung der persönlichen Lebenszufriedenheit“ (Kaminski 2001, S. 18),
- ▲ eine „Veränderung“ und das Erkennen von „Stärken und Schwächen“ (ebd. 2001, S. 27),
- ▲ eine Potenzialentfaltung, Ermutigung, Findung neuer Lösungen (Bayer 2000, S. 206),
- ▲ soziale Prozesse (ebd., S. 208),
- ▲ die Optimierung vorhandener Kräfte und Potenziale (Schmidt 1995, S. 19),
- ▲ eine Beratung auf Beziehungs- und Verhaltens-ebene (Weiß 1993, S. 13),
- ▲ eine Anleitung zum Erlernen neuer Denk-/Verhaltensmuster (Angermeyer 1997, S. 105),
- ▲ „personenspezifische Schlüsselsituationen“ (ebd.),
- ▲ die Befähigung zu eigener Problemlösung (Pietschmann; Leufen 2003, S. 38),
- ▲ ein „pädagogisches Vorgehen“, das „durch psychologische und sozialwissenschaftliche Methoden getragen werden soll“ (Brinkmann 1994, S. 100).

Selbst wenn es auf den ersten Blick so scheint, als würde hier ein Katalog an Grundbegriffen und Bestimmungsmerkmalen der Sozialen Arbeit aufgezählt, sind sämtliche dieser eben genannten Aspekte ausnahmslos einer Vielzahl von Publikationen zum Coaching entnommen. Die begrifflichen Überschneidungen erzwingen demnach auch die Frage, inwieweit wir es im Coaching tatsächlich mit einem neuen Professionalisierungsmodell zu tun haben, oder ob es sich dabei nicht mehr oder weniger um einen auf den Böden der Sozialpädagogik gereiften „alten Wein in neuen Schläuchen“ handelt.

### **Sozialpädagogische Supervision = Coaching?**

Coaching hat sich dem Vorwurf zu erwehren, dass der „alte Wein“ in diesem „neuen Schlauch“ allzu sehr nach Psychotherapie, vor allem aber nach Supervision riechen würde. Der Blick auf die häufige Anwendung therapeutischer Methoden in der Coaching-Praxis leistet der Annahme Vorschub, Coaching als eine „verdeckte Psychotherapie für Manager“ (Rauen 2003, S. 5) zu enttarnen. Andererseits bestehen jedoch auch zwischen Supervision und Coaching derartig viele Gemeinsamkeiten, die eine klare Differenzierung erschweren. Sind Coaching und die seit jeher in der Sozialpädagogik beheimatete Supervision dementsprechend nur unterschiedlich verpackte, aber inhaltlich gleiche, ineinander greifende „berufsbezogene Beratungsformen“ (Schreyögg 2003, S. 217), die sich höchstens durch sprachkulturelle Grenzen voneinander trennen lassen, weil der Begriff der Supervision im Management einfach (noch!) nicht anschlussfähig ist?

Besonders in Bezug auf die exklusive Klientel, der sich Coaching zuwendet, sehen manche einer „feindlichen Übernahme“ bewährter sozialpädagogischer Methoden wie die der Supervision durch die neu aufstrebende Omnipotenz im beratenden Wirtschaftssektor eher skeptisch entgegen. Die teilweise barsche Kritik aus den Reihen der Supervision richtet sich vor allem auf finanzielle Verlockungen, die aus den üblichen Gangarten klassischer New-Economy-Tradition entstammen und mit denen die Gefahr wächst, dass Supervision als Coaching „mehr durch ihre sekundäre materielle Verstärkung als durch fachlich ausgewiesene Effekte bestimmt wird“ (Schmelzer 1997, S. 2). Zyniker vermuten sogar eine „Yuppifizierung“ von Supervision dort, wo „geschniegelte Lackaffen“ im Anzug versuchen, z.B. mit „Coaching“ im Profit-Bereich der Wirtschaft die „schnelle Mark“ zu machen“ (Gröning 1993, S. 60).

Solche professionspolitisch geladenen Konkurrenz- und Okkupationsunterstellungen einmal ausgeblendet, ist es für einen fruchtbaren Diskurs notwendig, weniger das Prestige und den Status von Coaching einerseits und von Supervision andererseits zu fokussieren, sondern aus inhaltlicher Perspektive nach den Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten zwischen beiden zu suchen. Eine gemeinsame Schnittmenge zwischen Coaching und Supervision ist schnell ausgemacht, wenn Coaching als ein supervisionsähnliches Reflektieren von Arbeitsaktivitäten gefasst werden kann (Böning 2000, S. 10) oder beide als „zwei Variationen eines Meta-Konzepts“ zu sehen sind, deren unterschiedliche Ausprägungen sich zwar charakterisieren lassen, faktisch jedoch zusammengehören (Fallner; Pohl 2001, S. 38): Während mit der Supervision ein komplexer Überblick verschafft wird, übernimmt Coaching die konsequente Arbeit an den so gefundenen Zielen! Idealerweise setzt demzufolge Coaching sogar eine supervisorisch gewonnene Erkenntnis voraus beziehungsweise baut auf ihr auf; umgekehrt kann sich aber auch in Coaching-Prozessen herausstellen, dass eine tiefer gehende Reflexion erforderlich ist (ebd., S. 39). Wenn daneben auch *Rauen* (2003, S. 7) eingesteht, dass sich relativ wenige Differenzierungsmerkmale zwischen Coaching und Supervision erkennen lassen, Coaching oftmals auch als eine Art „Management-Supervision“ gesehen werden kann, ist *Reichel; Rabenstein* (2001) wohl Recht zu geben, dass sich in den letzten Jahren Supervision unter dem Begriff Coaching spezifiziert und ausdifferenziert hat (ebd., S. 9).

Da die Grenzlinien zwischen Coaching und Supervision sehr unklar sind, liegt die Vermutung nahe, dass bei der von einigen Coaching-Experten und

-Expertinnen beabsichtigten Trennung zwischen Coaching und Supervision hauptsächlich „auch Marketinggesichtspunkte ... eine Rolle bei der Einführung der unterschiedlichen Begriffe gespielt (haben). *Belardi* verweist auf die Entwicklungsgeschichte von Supervision und die oft stark psychotherapeutisch orientierten Arbeitsformen. Dadurch sei der Begriff ‚Supervision‘ bei Managern auf eine Abwehrhaltung gestoßen, während der Begriff des Coaching einen gewissen Bekanntheitsgrad und Akzeptanz erlangte. Inzwischen scheint ein Umdenken begonnen zu haben: ... Supervision heißt die Methode, die sich die Wirtschaftswelt langsam aber sicher vom Non-Profit-Bereich abguckt“ (*Hermann-Stietz* 2002, S. 39 f.).

Selbst wenn mit *Hermann-Stietz* die Hypothese verifiziert werden könnte, dass es sich bei Coaching in den meisten Fällen um nichts anderes als eine besondere, spezifische Art einer (irgendwie) „umformatierten“ Supervision handelt, lässt dies jedoch nicht den Schluss zu, einfach zu behaupten: Coaching ist Supervision oder Coaching ist nicht Supervision. Beide Annahmen sind in gewisser Weise nicht falsch, denn so wie es weder *das* Coaching gibt, so gibt es auch nicht *die* Supervision, sondern höchstens eine Palette unterschiedlichster individueller Ansätze und Vorstellungen in den jeweiligen Arbeits- und Handlungsfeldern. Entscheidend für eine Zuordnung zu oder Abgrenzung zwischen Coaching und Supervision ist es aus konzeptueller Perspektive vielmehr, aus welcher spezifischen Form beziehungsweise aus welchem der unterschiedlichen Konzepte sich ein (modernes?) Coaching aus einem (bewährten!) Supervisionsmodell ableitet. Aus diesem Grunde sind im Coaching aktuell ebenso viele Konzepte entstanden, wie sie bereits seit langem in der Supervision bestehen (*Schmelzer* 1997).

### Das Profil einer Sozialpädagogin oder eines Sozialpädagogen als Coach

Welches Know-how müssen seriöse Coaches – auch Sozialpädagoginnen und -pädagogen – vorweisen, um tatsächlich eine für die Klientel wirksame „Hilfe zur Selbsthilfe“ leisten zu können? Besonders im Blick auf das Anforderungsprofil für Coaches ist eine bunte Vielfalt an Kriterien vorzufinden. Unstrittig dabei ist, dass von einem fundiert arbeitenden und persönlich sattelfesten wie auch wirksamen und erfolgreichen Coach mehrere Kompetenzfelder abgesteckt werden müssen, um seinen Klienten und Klientinnen die Hilfe zukommen zu lassen, die diese erwarten und die diese auch tatsächlich persönlich wie beruflich vorwärtsbringen (*Vogelauer* 2000, S. 23). Auch wenn der Coach selbst keine Führungs-



kraft ist, sollten neben fundierten Fach- und Rollenkompetenzen auch Management-, Ethik-, Selbstreflexions-, Ablauforganisations-, Vernetzungs- und Interaktionskompetenzen vorhanden sein (*ebd.*).

*Schreyögg* nimmt in Bezug auf die Anforderungen an den Coach eine Differenzierung zwischen personenspezifischen und fachlichen Qualifikationen vor. So sollte ein Coach grundsätzlich über eine breite Lebens- und Berufserfahrung, einen angemessenen Interaktionsstil und eine gute persönliche Ausstrahlung verfügen. Fachlich qualifiziert ist ein Coach dann, wenn er über intellektuelle Flexibilität und ein „breites sozialwissenschaftliches Wissen“ verfügt (*Schreyögg* 1999, S. 318). Beide Kriterien sind deshalb so wichtig zu erfüllen, weil die Fragestellungen von Führungskräften sehr häufig eine hohe Komplexität aufweisen. Darüber hinaus braucht ein Coach auch eine „ideologische Offenheit“ und eine „zum Klienten passende Feldkompetenz“ sowie ein Coaching-Konzept, auf dem die Arbeit der fachlich kompetent Beratenden basiert (*ebd.*).

Darüber hinaus muss ein Coach sozial kompetent sein, Generalist sein, strukturell denken und große, sinnvolle Muster erkennen können (*Bayer*; zitiert nach *Rauen* 2001, S. 144). *Brinkmann* plädiert dafür, dass der Coach empathisch und kongruent sein sollte und versierte kommunikative Fähigkeiten mitzubringen habe, was vielfältige Qualifizierungsmaßnahmen unumgänglich macht. Ähnlich wie *Rauen* geht auch *Huck* davon aus, dass der Coach eine psychologische Ausbildung absolviert haben muss und weit reichende Kenntnis wirtschaftlicher Zusammenhänge ausweisen sollte. Für *Looss* (1997) ist die Kenntnis der Human-, Geistes- und Wirtschaftswissenschaften durch Studium oder Lebensstudium, beraterische Kompetenz und Lebenserfahrung wichtig. *Schmidt* favorisiert die gereifte Persönlichkeit, eine wissenschaftliche Ausbildung, praktische Führungserfahrung und die Kenntnis diverser psychologischer und psychotherapeutischer Verfahren. Im Gegensatz dazu ist *Whitmore* (1994) der Überzeugung, dass der Coach kein Expertenwissen benötigt, sondern lediglich die Rolle als Prozessbegleiter professionell zu erfüllen habe (*Rauen* 2001, S. 145).

Als Fazit im Hinblick auf die Aufzählung der unterschiedlichen Vorstellungen zum Anforderungs- und Qualifikationsprofil eines Coaches kann mit *Anders* gezogen werden, „dass Qualifikationsprofile für Coaches als Ansichtssache gelten und man eine beliebig lange Liste von wünschenswerten Eigenschaften erstellen kann“ (2002, S. 109). Jedoch führen „solche Listen ... letztlich ... zu keinem Ergebnis, da

ein Mensch, der alle diese Eigenschaften aufweist, auf dieser Welt wohl kaum zu finden sein dürfte“ (*ebd.*, S. 110). Wenn jedoch Coaching ohnehin (nur) eine Spezialvariante von Supervision sein soll, dann wäre die Sozialpädagogin oder der Sozialpädagoge als Coach in erster Linie wohl eine psychologisch ausgebildete Supervisorin, ein psychologisch ausgebildeter Supervisor mit zusätzlichen, spezifischen Kenntnissen und Erfahrungen aus dem Unternehmens- und Wirtschaftsbereich!

## Ausblick

Aktuell sind zwei, für die Sozialpädagogik als Disziplin und Profession nicht unwesentliche Tendenzen im Hinblick auf den weiteren Entwicklungsprozess des Coaching zu beobachten. Einmal die Sorge etablierter Coaches, ihre Tätigkeit könnte in naher Zukunft auch im Non-Profit-Bereich deutlich expandieren und damit das (lukrative!) Gesicht als ureigene Form spezifischer Beratung von Managern und Führungskräften in Wirtschaftsunternehmen mehr und mehr an sozialpädagogisch ausgebildete (Organisations-) Berater und Beraterinnen sowie an Supervisorinnen und Supervisoren verlieren. Zum anderen werden – analog dazu – nun vermehrt auch einzelne Stimmen aus den Reihen der Wissenschaft (*Kühl* 2005, *Birgmeier* 2006) laut, die zu einer Sortierung und Auslese gängiger Coaching-Ansätze in Bezug auf deren professionelle Qualitäten aufrufen und Coaching zu einer klaren Abgrenzung zur Supervision (und damit auch zur Sozialen Arbeit) zwingen.

Da sich Coaching offensichtlich noch immer wahllos der eigentlich dezidiert supervisorischen Formel prozessorientierter, personenbezogener und organisationsentwickelnder Beratung bedient, hat unlängst der Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Supervision eine wissenschaftliche Studie in Auftrag gegeben mit dem Ziel, eine Klärung möglicher Unterschiede zwischen den Beratungsformen Supervision und Coaching zu erreichen. Die Ergebnisse dieser Studie zum „Scharlatanerieproblem“ im Coaching, die unter der Regie des Soziologie-Professors *Dr. Stefan Kühl* an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg durchgeführt wurde, liegen nun in Form von 90 kommentierten Thesen zur Entwicklung des Coachings vor und bestätigen die Vermutung, dass Coaching mit seinen Alleinstellungsabsichten als neue (?) Profession vor allem dann zum Scheitern verurteilt ist, wenn es seinen sozialpädagogischen Hintergrund weiterhin leugnet und sich *nicht* als eine spezifische Form von Supervision verstehen lernt (*coaching-newsletter* 1/2006). So ernüchternd die Analyse von *Kühl* hinsichtlich vieler unseriöser, aber doch erfolgreicher Coaching-Praktiker und -Praktikerinnen auch

sein mag, so richtungsweisend sind diese Ergebnisse in Hinblick auf die professionelle Supervision – und damit auf deren Ursprungsdisziplin, die Soziale Arbeit. Die Studie zeigt deutlich den Trend, dass es auch zukünftig unmöglich sein wird, Coaching *ohne* den engen Bezug zur Supervision zu verstehen, geschweige denn als neuen Anwendungsbereich *neben* oder *in* der Supervision hinreichend zu konturieren, wenn das „sozialpädagogische“ im Coaching nach wie vor schlicht übersehen wird. Solange Coaching noch kein autonomes, von der Supervision und disziplinären Sozialen Arbeit unabhängiges Handlungsfeld darstellt, empfiehlt es sich anhand der Befunde oben genannter Studie für, an Coaching interessierten Sozialpädagoginnen und -pädagogen, sich vorerst weiterhin an der Profession Supervision zu orientieren, um – so paradox es auch klingen mag – auch als Coach tätig werden zu können!

## Literatur

- Anders**, Stefan: Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung im Coaching. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 9/2002, S. 101-118
- Angermeyer**, Hans Chr.: Coaching – eine spezielle Form der Beratung. In: Führung + Organisation 2/1997, S. 105-109
- Bayer**, Hermann: Coaching-Kompetenz. München 2000
- Birgmeier**, Bernd: Coaching und Soziale Arbeit. Weinheim 2006
- Böhm**, Anselm: Coaching – ein neuer Ansatz für die Soziale Arbeit? In: Soziale Arbeit 2/2004, S. 49-55
- Böning**, Uwe.: Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): a.a.O. 2000, S. 17-39
- Böning**, Uwe; Fritschle, Brigitte: Coaching fürs Business. Bonn 2005
- Bose**, Dorothe von u.a.: Führungskräfte im Gespräch über Coaching. In: Martens-Schmid, Karin (Hrsg.): a.a.O. 2003, S. 1-54
- Brinkmann**, Ralf D.: Mitarbeiter-Coaching. Heidelberg 1994
- coaching-newsletter** 01/2006. In: [www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de)
- Dehner**, Ulrich: Vom Spielführer zum Coach. In: manager-Seminare 1/1999, S. 42-53
- Dehner**, Ulrich; Dehner, Renate: Coaching als Führungsinstrument. Frankfurt am Main 2004
- Fallner**, Heinrich; Pohl, Michael: Coaching mit System. Opladen 2001
- Galuske**, Michael: Dienstleistungsorientierung – ein neues Leitkonzept Sozialer Arbeit? In: Neue Praxis 3/2002, S. 241-256
- Geissler**, Harald: Coaching-Konzepte verstehen. In: Personalführung 1/2004, S. 18-24
- Gröning**, Katharina: Marketing in der Supervision: Nein danke? – Ja bitte? In: Forum Supervision 1/1993, S. 59-71
- Gross**, Günther F.: Beruflich Profi, privat Amateur? Landsberg am Lech 1996
- Herrmann-Stietz**, Ina: Supervision, was ist das genau? In: Sozialmagazin 4/2002, S. 33-44
- Hipp**, Joachim; Schmid, Bernd: Varianten des Coachingbegriffs. In: [www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de) (vom 19.12.2004)
- Huck**, Heide H.: Coaching. In: Strutz, Hans (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden 1989, S. 413-420
- Kaesler**, Corinna: Die Arbeit mit dem Persönlichkeitsprofil im individuellen Coaching. In: Martens-Schmid, Karin (Hrsg.): a.a.O. 2003, S. 201-225
- Kaminski**, Eva: 30 Minuten für mehr Erfolg durch Coaching. Offenbach 2001
- Kostka**, Claudia: Coachingtechniken. München 2002
- Kühl**, Stefan: 90 kommentierte Thesen zur Entwicklung des Coachings. In: DGSv (Hrsg.): Das Scharlatanerieproblem. Köln 2005
- Levold**, Tom: Die Professionalisierung der Persönlichkeit. In: Martens-Schmid, Karin (Hrsg.): a.a.O., 2003, S. 55-88
- Loos**, Wolfgang: Unter vier Augen. Landsberg am Lech 1997
- Mahlmann**, Regina: Einzel-Coaching. Weinheim 2001
- Martens-Schmid**, Karin: Coaching als Beratungssystem. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Heidelberg 2003
- Meier**, Rolf: Coaching. Regensburg 1998
- Mennemann**, Hugo: Krise als Zentralbegriff der (Sozial-)Pädagogik – eine ungenutzte Möglichkeit? In: Neue Praxis 3/2000, S. 207-226
- Müller-Commichau**, Wolfgang: Coaching im sozialen Feld. In: Sozialmagazin 4/2002, S. 28-32
- Otto**, Hans-Uwe; Olk, Thomas (Hrsg.): Soziale Arbeit als Dienstleistung. Neuwied 2003
- Pietschmann**, Bernd P.; Leufen, Daniel: Coaching in deutschen Unternehmen. In: Personal 10/2003, S. 38-41
- Rauen**, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen 2000
- Rauen**, Christopher: Coaching. Göttingen 2001
- Rauen**, Christopher: Coaching. Göttingen 2003
- Reichel**, Rene; Rabenstein, Reinhold: Kreativ beraten. Münster 2001
- Rückle**, Horst: Der Coach. Mitwörter geheimer Wünsche. In: managerSeminare 3/2001, S. 86-94
- Sassen**, Hans von: Coaching als Problemlösungs- und Entscheidungshilfe. In: Vogelaier, Werner (Hrsg.): a.a.O. 2000, S. 75-102
- Sassen**, Hans von; Vogelaier, Werner: Coaching – ganzheitlich gesehen. In: Vogelaier, Werner (Hrsg.): a.a.O. 2000, S. 9-40
- Schilling**, Johannes: Anthropologie. Neuwied 2000
- Schmelzer**, Dieter: Verhaltenstherapeutische Supervision. Göttingen 1997
- Schmidt**, Günther: Business Coaching. Wiesbaden 1995
- Schreyögg**, Astrid: Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt am Main 1999
- Schreyögg**, Astrid: Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 10/2003, S. 217-226
- Vogelaier**, Werner (Hrsg.): Coaching-Praxis. Neuwied 2000
- Vogelaier**, Werner: Was Führungskräfte von Coaching erwarten. In: management & training 6/2002, S. 10-13
- Vogelaier**, Werner: Ganzheitliches Coaching. In: Hauke, Gernot; Sulz, Serge K.D. (Hrsg.): Management vor der Zerreißprobe. München 2004, S. 121-134
- Wahren**, Heinz-Kurt E.: Präventive Interventionen vor einem Coaching. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): a.a.O. 2000, S. 69-85
- Weiß**, Josef: Selbst-Coaching. Persönliche Power und Kompetenz gewinnen. Paderborn 1993
- Whitmore**, John: Coaching für die Praxis. Frankfurt am Main 1994