

# bestNET.Kongress 2007

16. - 18. NOVEMBER 2007

JOHANNES KEPLER UNIVERSITÄT LINZ



## Markus Ebner

*Sind Supervision und Coaching dasselbe oder komplett unterschiedliche Beratungsansätze?*

*Eine Antwort aus der Sicht potentieller Klient/innen.*

### 1. Einleitung

Als ich vor einigen Jahren eingeladen wurde, für ein großes internationales Unternehmen ein Coaching Seminar für Führungskräfte zu halten, wurde ich zu einem Gespräch mit der Personalentwicklung gebeten. Zu diesem Zeitpunkt verfügte ich neben meiner Grundausbildung bereits über eine mehrjährige Praxis als Supervisor sowie zahlreiche

#### Autorensteckbrief:

Dr. Mag. Markus Ebner, MSc (geb. 1971) ist promovierter Wirtschaftspsychologe und als Trainer und Coach für zahlreiche Unternehmen tätig. Zusätzlich ist er Universitätslektor in Wien und unterrichtet an verschiedenen Fachhochschulen. Neben seinem Universitätsstudium absolvierte er Ausbildungen in Supervision, Krisenintervention, Sozialpädagogik, NLP, Coaching und Organisationsentwicklung. Er hat bereits mehrere Bücher zu wirtschaftspsychologischen Themen verfasst.

Zusatzqualifikationen in diesem Bereich. In dem Gespräch wurde ich mit folgender Feststellung überrascht: „Nun gut, Sie haben zwar Ausbildungen und Erfahrung als Supervisor, aber Coaching ist doch etwas anderes“. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte ich mich noch nicht mit dem Gedanken beschäftigt, dass jemand Supervision und Coaching als zwei vollkommen unterschiedliche Bereiche ansehen könnte. Zusätzlich konnte ich in den Jahren meiner Tätigkeit als Supervisor und Coach immer wieder die Feststellung machen, dass bei Klient/innen die Ansichten darüber, was Supervision/Coaching ist, stark differieren. Die Spannweite reicht dabei von der Vorstellung, sofort Ratschläge und Handlungsanweisungen zu bekommen, über gar keine Vorstellungen bis hin zu Fällen, wo beispielsweise eine

Klientin unser Erstgespräch mit den Worten „Was kann ich für Sie tun?“ eröffnete (was schon beinahe als paradoxe Intervention verstanden werden kann). In zahlreichen Gesprächen mit Kolleg/innen konnte ich feststellen, dass alle diese Erfahrungen teilen. Diese Erkenntnis brachte mich dazu, der Frage nachzugehen, was potentielle Klient/innen unter Supervision und Coaching verstehen bzw. ob diese beiden Beratungsansätze als gleich oder unterschiedlich wahrgenommen werden.

## **2. Supervision und Coaching: Zwei Wurzeln für denselben Beratungsansatz?**

Supervision im europäischen (nicht englischsprachigen) Verständnis ist stark in der sozialen Arbeit verwurzelt, obwohl der Begriff bereits 1554 als Beschreibung für Leitung und Kontrolle verwendet wurde (Belardi 2002). In Amerika wird unter Supervisor/in auch heute ein(e) Vorgesetzte/r im mittleren Management verstanden. Durch die Globalisierung wird diese Bedeutung auch im deutschsprachigen Raum zunehmend stärker (Fragen Sie doch einfach einmal in einem Call Center oder am Flughafen nach dem/der Supervisor/in!).

Coaching findet sich in der Literatur hingegen hauptsächlich im Zusammenhang mit der Beratung von Führungskräften (Böning 2000) und etablierte sich erst seit den 1980er Jahren (Schreyögg 1996). Diese Entwicklung geschah nicht zufällig. Seit man zu Beginn des 20. Jahrhunderts begann, sich mit Managementtheorien zu beschäftigen, war man auf der Suche nach dem „Stein der Weisen der Mitarbeiter/innenführung“. Glaubt man den ersten Theorien, so sind alle Mitarbeiter/innen eines Unternehmens ausschließlich auf (finanzielle) Gewinnmaximierung ausgerichtet und entsprechen damit dem sogenannten Homo Oeconomicus in seiner reinsten Form. Aufgabe des Managements war es daher zu dieser Zeit, eine Unternehmensstruktur zu schaffen, bei der Mitarbeiter/innenmotivation durch ausschließlich finanzielle Anreize erreicht wird. Durch die zunehmende Psychologisierung der Arbeitswelt wechselten dann die Menschenbilder: Man erkannte, dass der Mensch auch soziale Bedürfnisse hat – und reduzierte Arbeitnehmer/innen auf diese. Managementtheorien wurden an diese Sichtweise angepasst. Einige Jahrzehnte später kam man zu der Erkenntnis, dass Menschen nach Selbstverwirklichung streben. Wieder wurden Managementtheorien umgeschrieben, ein(e) gute(r) Manager/in hatte dafür zu sorgen, dass sich Mitarbeiter/innen in ihrer Arbeit möglichst selbst verwirklichen können. Der Grund für die Anpassung der Managementansätze war allerdings weniger ein neu entstandenes soziales Gewissen, sondern vielmehr die Annahme, dass zufriedene Mitarbeiter auch eine höhere Arbeitsleistung bringen. Das gemeinsame an diesen (verschiedenen) Theorien war, dass immer von *einer* Erklärung

ausgegangen wurde, die für alle Menschen mehr oder weniger gleiche Gültigkeit haben sollte. Dieser Zugang wurde schließlich in den 1980er Jahren grundlegend geändert. Es entstand das Menschenbild des „complex man“. Man erkannte, dass Menschen unterschiedliche Motivationsgründe haben können, dass Wirklichkeiten konstruiert werden und dass Individuen tatsächlich individuell sind. Daraus ergibt sich aber, dass ein und derselbe Führungsstil nicht für alle Mitarbeiter/innen geeignet ist – die klassischen Mitarbeiterführungstheorien hatten ausgedient. Ein neuer personenspezifischer Führungsstil musste entwickelt werden, der die Unterschiedlichkeit von Menschen berücksichtigt: Coaching als Begriff für diese individuelle Beratung trat auf den Plan. Eine methodische Herangehensweise zur individuellen Förderung mittels psychologischer Kompetenzen existierte bereits – nämlich in der Supervision. Nachteilig war allerdings, dass der Bezeichnung Supervision in Wirtschaftskreisen oft der „Nimbus der Psychotherapie oder Selbsterfahrung anhängt, die nur von jenen benötigt werden, die mit dem Leben nicht zu Rande kommen“ (Steinhardt 2003: 112). Da Supervision aus diesem Grund oft negativ konnotiert wird, bezeichnen sich heute zunehmend auch jene, die im Profitbereich supervisorisch tätig sind, als Coach (Steinhardt 2003). Zunehmend werden daher in der Fachliteratur kritische Stimmen laut, die die Frage aufwerfen, ob Supervision und Coaching nicht nur unterschiedliche Etiketten für dieselbe Tätigkeit sind (Sauer & Gotthardt – Lorenz 2002: 111), die der Legitimation unterschiedlicher Honorare dienen (Pühl 1998: 100).

### **3. Die Sicht der Konsument/innen – ein kreativer methodischer Ansatz**

Unabhängig von der Diskussion auf Expert/innenebene haben Klient/innen spezifische Einstellungen und somit Erwartungen an berufsbezogene Beratung, die dann zur Entscheidung für oder gegen die Inanspruchnahme einer solchen führen. In diesem Verständnis handelt es sich also um einen verkaufpsychologischen Prozess, der eine(n) potentielle(n) Klienten/Klientin eine Beratung in Anspruch nehmen lässt oder nicht. In der Verkaufspsychologie werden meist direkte Einstellungen gemessen („Bewerten Sie Supervision auf einer Skala von 1 bis 5“) mit der Annahme, dass Einstellungen die Grundlage für ein bestimmtes Verhalten sind (Herkner 2001; Stahlberg & Frey 1990). Zahlreiche Studien zeigen jedoch, dass dieser angenommene Zusammenhang sehr gering ist (Ebner, Korunka & Scharitzer 2007; Felser 2001; Fishbein & Ajzen 1975).

Einen gänzlich anderen Zugang bietet hier die Auswertung von spontanen Assoziationen, wie sie in langer Tradition in der Psychologie in unterschiedlichen Bereichen verwendet wurden

(beispielsweise der vom Schweizer Psychiater entwickelte Rorschachtest, oder der Thematische Apperzeptions-Test von Murray). Gerade in der Marktforschung und Werbeanalyse kann die Methode der freien Assoziationen als Quelle wertvoller Informationen gesehen werden (Koch, 2001). Warum werden in der Marktpsychologie dennoch so selten Assoziationen erhoben? Die Antwort liegt auf der Hand: Die Verwendung von Assoziationstechniken ist aufwändig, das Material meist komplex und die Analyse schwierig (vgl. Kroeber Riel & Weinberg 2002).

Einen kreativen Ansatz zur Erfassung und Auswertung von Assoziationen entwickelte der französische Sozialforscher Serge Moscovici in seiner Theorie der sozialen Repräsentationen (Moscovici 1963). Er untersuchte, welche Vorstellungen Laien von psychoanalytischen Fachbegriffen haben. Dazu gab er Fachtermini wie „Neurose“ vor und bat die Versuchspersonen, spontane Assoziationen dazu zu äußern, die er aufzeichnete. Moscovici selbst meint, dass es das Ziel sozialer Repräsentationen sei, „to make something unfamiliar or unfamiliar itself, familiar“ (Moscovici 2000: 37). Bezogen auf Supervision und Coaching bedeutet das, dass die Assoziationen von potentiellen Klient/innen mit diesen Begriffen schlussendlich die Erwartungen bestimmen und somit die Entscheidung, ob diese Beratungsformen in Anspruch genommen werden.

Die Theorie der sozialen Repräsentationen gilt in der gegenwärtigen Sozialpsychologie als ein wichtiger Ansatz zur Erforschung des Zusammenhangs zwischen Individuum und Gesellschaft (Bangerter & Cranach 1998; Duveen 2000) und wurde für theoretische und praktische Studien verwendet (vgl. Ebner 2006; Ebner et al 2007; El-Sehity 2006). Zur Auswertung der Assoziationen wurde die Kern-Peripherie-Analyse entwickelt (Vergès & Bastounis 2001). Grundprinzip dabei ist, dass bei der Befragung einer großen Stichprobe Assoziationen nach Häufigkeit und Rangplatz geordnet werden. Diese beiden Werte für die Assoziationen können nun in ein Koordinatensystem eingetragen werden, wo eine Achse die Häufigkeit darstellt und die andere Achse den Rangplatz der Assoziation. Die Aufteilung erfolgt danach in jene Assoziationen, welche früh und häufig genannt werden (Kern), jene die häufig und spät bzw. früh und selten vorkommen (erste Peripherie) sowie jene, die selten und spät genannt werden (zweite Peripherie). In Abbildung 1 findet sich eine Übersicht zur Verdeutlichung. (Die Darstellung der Grafik wird in den nachfolgenden Auswertungen beibehalten.)

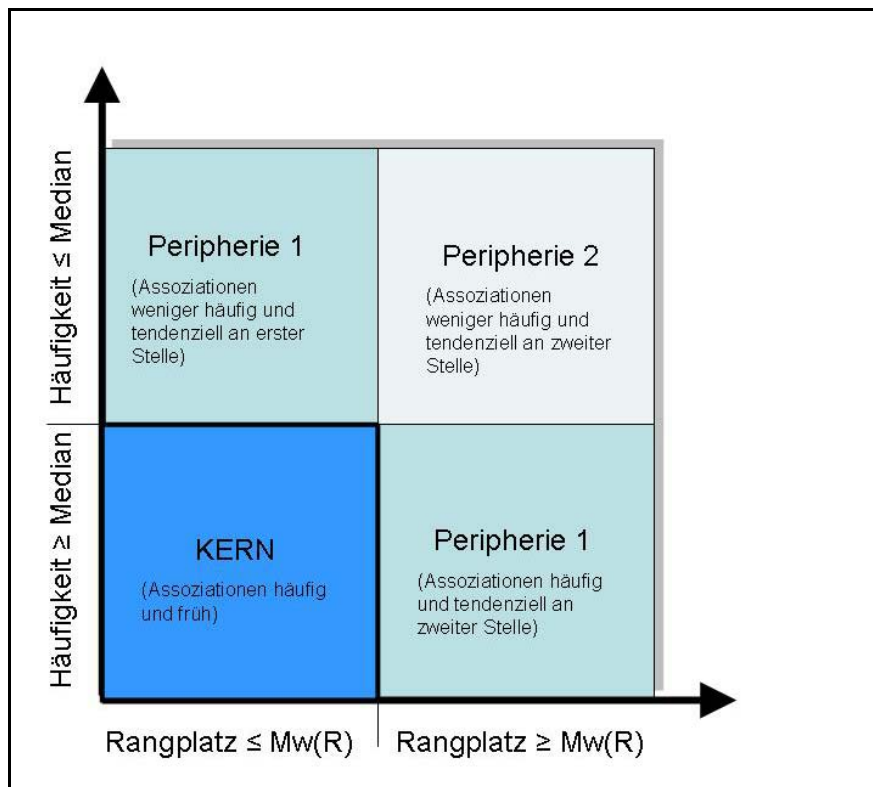


Abbildung 1: Kern und Peripherie

Die Grundannahme dabei ist, dass relevante Begriffe häufig und früh angegeben werden.

#### 4. Studienaufbau und Ergebnisse

Im Rahmen der Untersuchung wurden 160 Studierende der Psychologie an der Universität Wien befragt. Dazu wurden ausschließlich Studierende ausgewählt, die sich im letzten Drittel ihrer Ausbildung befanden und somit in absehbarer Zeit als potentielle Klient/innen für Supervision und Coaching in Frage kommen. Die Studierenden wurden aufgefordert, jeweils zwei Assoziationen zu Supervision und Coaching zu äußern und diese anschließend zu bewerten (positiv, neutral oder negativ). Die Auswertung der Assoziationen mittels Kern-Peripherie-Analyse ist in Abbildung 2 und 3 zu sehen.

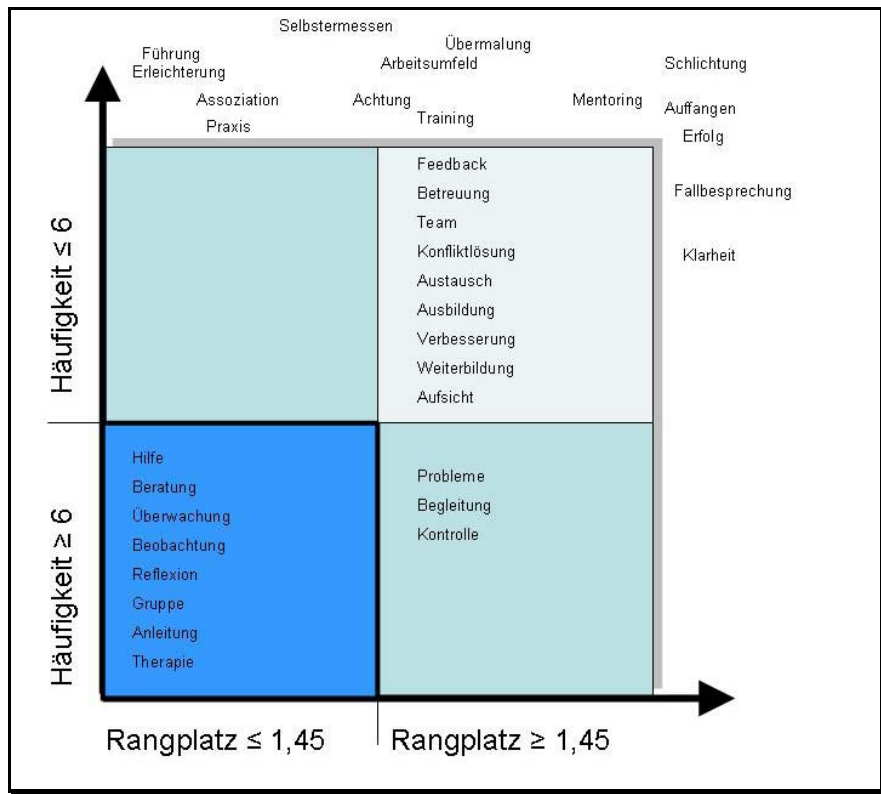


Abbildung 2: Kern-Peripherie Analyse „Supervision“

Die Kern-Peripherie-Analyse zeigt acht Begriffe im Kernbereich, drei Assoziationen in der ersten Peripherie und neun Begriffe in der zweiten Peripherie. Interessant in dieser Auswertung ist, dass jene Begriffe, die an erster Stelle genannt wurden, auch immer überdurchschnittlich häufig genannt wurden. Daraus ergibt sich, dass jener Quadrant der ersten Peripherie, der frühe Assoziationen mit geringer Häufigkeit enthält, leer bleibt. Der Inhalt zeigt, dass Studierende mit Supervision offensichtlich Hilfe, Beratung, Überwachung, Beobachtung, Reflexion, Gruppe, Anleitung und Therapie verbinden, in weiterer Folge auch Probleme, Begleitung und Kontrolle.

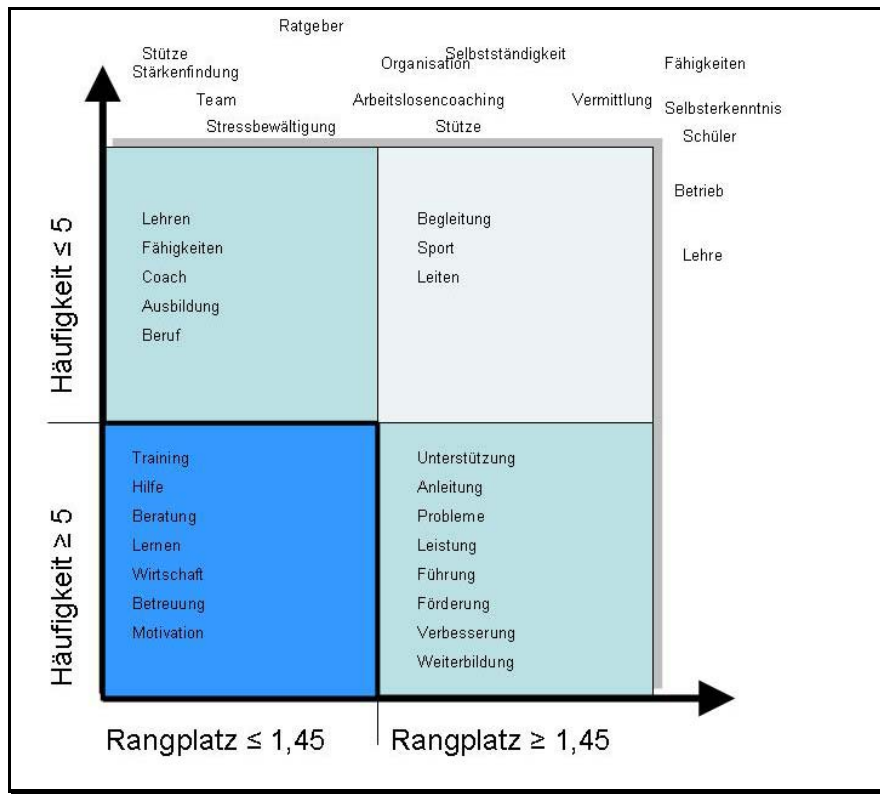


Abbildung 3: Kern-Peripherie-Analyse „Coaching“

Die Auswertung zeigt sieben Kernbegriffe, dreizehn Assoziationen in der ersten Peripherie und drei Begriffe in der zweiten Peripherie. Im Gegensatz zu den Assoziationen bei Supervision sind beide Quadranten der ersten Peripherie repräsentiert. Die Auswertung zeigt, dass Studierende mit dem Begriff Coaching Aspekte wie Training, Hilfe, Beratung, Lernen, Wirtschaft, Betreuung, Motivation, sowie weiters auch Lehren, Fähigkeiten, Coach, Ausbildung, Beruf, Unterstützung, Anleitung, Probleme, Leistung, Führung, Förderung, Verbesserung und Weiterbildung verbinden.

## 5. Interpretation und Diskussion

Die Literaturstudien zeigen, dass eine Unterscheidung zwischen Supervision und Coaching in der Theorie nur schwer vorgenommen werden kann. Zwar werden Konzepte zu Supervision oder Coaching vorgestellt, jedoch lassen diese sich jeweils auch auf den „anderen“ Beratungsansatz übertragen. Eine klare Unterscheidung lässt sich daher anhand der vorhandenen Literatur nicht vornehmen. Die Ergebnisse der empirischen Erhebungen zeichnen ein anderes Bild: Supervision und Coaching wird zwar eine gewisse Ähnlichkeit eingeräumt, diese Beratungsansätze werden jedoch grundsätzlich sehr unterschiedlich

wahrgenommen. (Bei der direkten Befragung gibt sogar ein Großteil an, dass es sich dabei um unterschiedliche Beratungskonzepte handelt!) Die Assoziationen zeigen nur einen geringen Überschneidungsbereich (Hilfe und Beratung). Auffällig ist, dass Supervision verstärkt Assoziationen auslöst, die im weitesten Sinne einer Kontrolldimension zugeordnet werden können (Überwachung, Beobachtung, Aufsicht, Kontrolle), während Coaching tendenziell entwicklungsorientierte Assoziationen auslöst (Fähigkeiten, Training, Lehren, Lernen, Motivation, Unterstützung, Leistung, Förderung). Bemerkenswert ist auch, dass es den Studienteilnehmer/innen leichter fiel, Assoziationen zu Coaching zu generieren als zu Supervision. Die Gesamtanzahl der gleichen Assoziationen zeigt weiters, dass die Vorstellungen von Coaching klarer sind als jene von Supervision.

Die Ergebnisse machen daher deutlich, dass Supervision und Coaching von zukünftigen Supervisand/innen bzw. Coachees als unterschiedliche Beratungsangebote verstanden werden, während in der Theorie kein klarer Unterschied zwischen diesen beiden Beratungsangeboten festgemacht werden kann. Daher erscheint es dringend notwendig, von Seiten der Interessensverbände, aber auch der Praktiker und Theoretiker eine klarere Position zu beziehen und diese auch zu kommunizieren. Ob dabei eine Zusammenführung der beiden Begrifflichkeiten, oder eine – wie offensichtlich von potentiellen Klient/innen bereits vorgenommen – Differenzierung das Ziel ist, ist weniger die Frage an den/die Praktiker/in, sondern ein offensichtlicher Bedarf für Expert/innen und Klient/innen. Im Sinne eines Produktmarketings (in diesem Fall ist das Produkt die Dienstleistung) ist eine klare Positionierung notwendig, die auch für den/die Konsumenten/Konsumentin erkennbar ist. Über diese Konsequenz hinaus kann dieser Beitrag auch einen Anteil dazu leisten, als Supervisor/in bzw. Coach ein klareres Bild davon zu bekommen, welche Erwartungen mit Supervision und Coaching bei Klient/innen verbunden sind, und somit etwas „Unsichtbares sichtbar“ und somit bearbeitbar zu machen.

## 6. Literaturverzeichnis

Bangerter, A. & Cranach, M. (1998). *Soziale Repräsentationen und Reduktionismus: Eine mehrstufige und handlungsbezogene Perspektive*. In Witte, E.H. (Hrsg.), *Sozialpsychologie der Kognition: Soziale Repräsentationen, subjektive Theorien, soziale Einstellungen*. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Belardi, N. (2002). *Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven*. München: Beck.

Böning, U. (2000). *Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstruments*. In: Rauen, C.(Hrsg.). *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe, Verlag für Psychologie.



- Duveen, G. (2000). *Introduction: The Power of Ideas*. In Moscovici, S. (Hrsg.) *Social Representations. Explorations in Social Psychology*. Cambridge: Polity Press.
- Ebner, M. (2006). *Projektbericht zum Wirtschaftskammerpreis 2005: Image der dualen Ausbildung im Stadt – Land Vergleich*. Wien: Wirtschaftskammer Wien.
- Ebner, M., Korunka, Ch., & Scharitzer, D. (2007). *Kundenorientierung im Call Center. Ein wirtschaftspsychologischer Beitrag*. Wien: WUV Verlag.
- El – Sehty, T. (2006). *Preisentwicklung nach der Währungsumstellung in 10 EU-Ländern und soziale Vorstellungen über den Euro*. Unveröffentlichte Dissertation: Universität Wien
- Felser, G. (2001.) *Werbe- und Konsumentenpsychologie*. Berlin: Spektrum akademischer Verlag
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior. An Introduction to Theory and Research*. California: Addison Wesley.
- Herkner, W. (2001). *Lehrbuch Sozialpsychologie*. Bern: Huber
- Koch, J. (2001), *Marktforschung: Begriffe und Methoden*. (3., völlig überarbeitete Auflage) Wien, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Kroeber-Riel, W. & Weinberg P. (2002). *Konsumentenverhalten* (8. aktualisierte und ergänzte Auflage). München: Vahlen .
- Moscovici, S. (1963). *Attitudes and opinions*. *Annual Review of Psychology*, 14, 231-260.
- Moscovici, S. (2000). *The Phenomenon on Social Representations*. In Moscovici, S. (Hrsg.), *Social Repräsentations. Explorations in Social Psychology*. Cambridge: Polity Press.
- Pühl, H. (1998). *Team-Supervision: Von der Subversion zur Institutionsanalyse*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Sauer, J. & Gotthardt-Lorenz, A. (2002). *Coaching im Rahmen von Supervision - ein hoher Anspruch – eine interessante Herausforderung*. In P. Awecker, & A. Strauß, (Hrsg.), *Coaching*. ÖVS Schriftenreihe Band 4. (S. 11-126) Innsbruck: Studien Verlag.
- Schreyögg, A. (1996). *Coaching*. Frankfurt/New York: Campus Verlag
- Stahlberg D. & Frey D. (1990). *Einstellungen 1: Struktur, Messung und Funktionen*. In W. Stroebe (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung*. Berlin: Springer Verlag.
- Steinhardt, C. (2003). *Psychoanalytisch orientierte Supervision. Auf dem Weg zu einer Profession?*. Unveröffentlichte Dissertation. Universität Wien.
- Vergès, P. & Bastounis, M. (2001). *Towards the investigation of social representations of the economy: research methods and techniques*. In C. Roland-Lèvy, E. Kirchler, E. Penz & Gray, C. (Hrsg.). *Everyday Representations of the Economy*. Wien: WUV – Verlag .