Karolina Galdynski
Stefan Kühl (Hrsg.)

Black-Box Beratung?

Empirische Studien zu Coaching und Supervision

COACHING UND SUPERVISION

VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Karolina Galdynski · Stefan Kühl (Hrsg.)

Black-Box Beratung?

Coaching und Supervision

Herausgegeben von
Astrid Schreyögg

In der Reihe „Coaching und Supervision“ erscheinen Publikationen, die Innovationen dieser beiden Formate befördern. So soll zum einen die Beratungspraxis angeregt werden, bisherige Handlungsmuster zu verfeinern und zu erweitern. Zum anderen soll die Konzeptentwicklung beider Beratungsformen unterstützt und damit ihre weitergehende sozialwissenschaftliche Fundierung und Beforschung stimuliert werden. Dabei sind psychologische Ansätze im Sinne von „Psychological Counseling“ mit Konzepten aus Soziologie und Betriebswirtschaftslehre zu verbinden. Schließlich werden unterschiedliche Arbeitsfelder aufgegriffen, um Prozesse aus Unternehmen, Behörden und sozialen Dienstleistungsunternehmen zu beleuchten.

Karolina Galdynski
Stefan Kühl (Hrsg.)

Black-Box Beratung?

Empirische Studien zu Coaching und Supervision

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 2009

Alle Rechte vorbehalten
© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Kea Brahms

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe
Springer Science+Business Media.
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 978-3-531-16292-8

Inhaltsverzeichnis

Empirische Annäherungen an die Black Box – Vorwort
Stefan Kühl 7

Coaching und Supervision – Die Kontextualisierung der empirischen Studien zur personenorientierten Beratung in Organisationen
Karolina Galdynski 11

Teil 1
Empirische Studien zur Popularität einer Beratungsform

Der Coaching-Boom. Eine Printmedienanalyse
Andreas Taffertshofer 29

Die nur fast gelingende Schließung des Personalentwicklungszyklus
Stefan Kühl 47

Teil II
Schwierigkeiten der Professionsbildung

Professionsbildung in der Supervision: Coaching die verpasste Welle oder Sprungbrett zur weiteren Etablierung?
Karolina Galdynski 73

Teil III
Black Box Beratung – Was findet in den Beratungsinteraktionen statt?

Supervisoren als Schauspieler
Professionsbildung durch Kompetenzdarstellungskompetenz?
Carina Gruber und Julia Hansmeyer 127

Die fließende Grenze der Supervision – von der Methodik der Psychotherapie in der supervisorischen Praxis
Anastasia Dörr 155

Personenorientierte Beratung über mehrere hierarchische Ebenen – Inwieweit kann ein Supervisor mögliche latente Probleme eines einzelnen Klienten objektiv erkennen und beheben?
Andrea Franzke und Mia-Alina Schauf 168

Teil IV
Zur Evaluation von Beratung

Coaching – if it matters, measure it? Formen und latente Funktionen der Nutzenquantifizierung von Coaching
Sebastian Giacovelli und Sina Goldkamp 168

Zu den Autoren 168

Empirische Annäherungen an die Black Box – Vorwort

Stefan Kühl

Empirische Studien zu Coaching und Supervision werden normalerweise mit Fragebögen durchgeführt, die entweder den Coachs und Supervisoren oder den Personalentwicklern, die für die Vermittlung entsprechender Leistungen in den Organisationen zuständig sind, zugeschickt werden. Die Fragen dieser empirischen Studien ähneln sich dabei stark: Wie häufig wird Coaching oder Supervision eingesetzt? Welche Formen von personenorientierter Beratung werden bevorzugt? Werden sie allein oder in Kombination mit anderen Methoden der Personalentwicklung eingesetzt? Was sind die Anlässe für die Beratung? Was zeichnet einen guten Coach oder eine gute Supervisorin aus?

Die Fragebögen werden in der Regel mit der Methode einfacher Deskriptivstatistik ausgewertet. Dabei kommt dann heraus – um nur beispielsweise Ergebnisse von Studien aus dem Jahr 2005 herauszugreifen – , dass 81% der befragten Unternehmen im letzten Jahr Coaching eingesetzt haben (siehe beispielsweise PEF 2005). Oder dass 76% der befragten Unternehmen den Einsatz der Coachs mit „sehr gut" oder „gut" bewerteten (siehe beispielsweise VAF-VDF 2005). Oder die befragten Personalentwickler geben an, dass es in 71,8% der Unternehmen eine verbesserte Konfliktkultur gibt (siehe ISL 2005).

Diese quantitativen Studien mögen ihre Berechtigung haben, um die Verbreitung dieser Beratungsformen in Organisationen zu identifizieren, aber sie leuchten nur sehr unzureichend aus, was in der Beratung stattfindet. Was genau im Gespräch zwischen Supervisor und Supervisand, zwischen Coach und Coachee abläuft, darüber wissen wir – allen quantitativen Studien zum Trotz – sehr wenig. Die Beratungssituation selbst erscheint als eine „Black Box", zu der man aus wissenschaftlicher Perspektive bisher kaum einen Zugang bekommen hat.

Im Rahmen eines Lehrforschungsprojektes an der Universität Bielefeld haben wir uns in einer Reihe von kleineren empirischen Studien dieser „Black Box" zu nähern versucht. Kernelement dieses Forschungsprojektes war die Analyse von Beratungsgesprächen. Dafür wurden im Rahmen dieser empirischen Studien

Beratungsgespräche aufgezeichnet, transkribiert und dann sequenzweise analysiert (für die Tradition dieser Vorgehensweise besonders in der Supervisionsforschung siehe Giesecke/Rappe-Giesecke 1997; Oevermann 2001). Ziel war es dabei, verborgene, latente Strukturen in dem Beratungs-Setting zu rekonstruieren und genauer auszuleuchten, was in den Beratungen überhaupt stattfindet.

Diese Studien zur Black Box Beratung wurden durch eine Reihe kleinerer empirischer Projekte gerahmt, in denen versucht wurde, die Popularität dieses Beratungsansatzes zu erklären, die Formen der Professionsbildung und Kompetenzdarstellung von Coachs und Supervisoren auszuloten und die Schwierigkeiten bei der Evaluation von Beratungsvorhaben näher zu bestimmen. Für diese Projekte wurde methodisch entweder auf die Printmedienanalyse oder auf leitfadengestützte Interviews zurückgegriffen.

In diesem Buch werden lediglich ausgewählte Beiträge aus dem Forschungsprojekt vorgestellt. Andere Beiträge aus dem Projekt sind als Arbeitspapier, als Internetbeitrag (z.B. www.coaching-funktionen.de) oder als Publikation in Fachzeitschriften erschienen. Ergänzend zu diesem Sammelband mit empirischen Studien ist ein wissenschaftliches Lehrbuch erschienen, in dem zentrale Aspekte des Coachings und der Supervision – die in der Beratung behandelten Themen, die Settings der Beratung in Dyaden, Teams oder Gruppen, die Evaluation von Coaching und Supervision, die Schwierigkeiten der Professionsbildung, die Probleme der Kompetenzdarstellung und die Funktion personenorientierter Beratung für die Organisation – aus einer soziologischen Perspektive analysiert werden (vgl. Kühl 2008).

Die empirischen Forschungen wurden ermöglicht durch Mittel der Körber-Stiftung in Hamburg im Rahmen ihres Projektes zum Forschenden Lernen, der Deutschen Gesellschaft für Supervision in Köln und der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld. Noch wichtiger als die finanzielle Unterstützung war für uns aber die Hilfe von Vertretern der Deutschen Gesellschaft für Supervision und des Deutschen Bundesverbandes Coaching bei der Beschaffung von Mitschnitten von Beratungsgesprächen, der Vermittlung von Interviewpartnern und der Zurverfügungstellung teilweise nur schwer zugänglicher Dokumente.

Literatur

Giesecke, Michael; Kornelia Rappe-Giesecke (1997): Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in Beratung und Wissenschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

ISL (2005): Coaching Survey 2005. Darmstadt; Frankfurt a.M.: ISL-Sozialforschung und Evolution Management.

Kühl, Stefan (2008): Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Oevermann, Ulrich (2001): Strukturprobleme supervisorischer Praxis. Eine objektiv hermeneutische Sequenzanalyse zur Überprüfung der Professionalisierungstheorie. Frankfurt a.M.: Humanities Online.x

PEF (2005): Bedeutung und Einsatz von Coaching in der Personalentwicklung. Forschungsbericht Juni-November 2004. Wien: Private Universität für Management.

VAF-VDF (2005): Coaching quo vadis? Panel 2005 durchgeführt vom Deutschen Führungskräfteverband und der ofischer academy. Köln: VAF-VDF und ofischer academy.

Coaching und Supervision – Die Kontextualisierung der empirischen Studien zur personenorientierten Beratung in Organisationen

Karolina Galdynski

Die *personenorientierte Beratung in Organisationen* hat unter den Begriffen Coaching und Supervision in den letzten zwanzig Jahren einen starken Boom erfahren. Dabei handelt es sich um Beratungen im Kontext von Organisationen, die nicht auf die Organisation als Ganzes, sondern auf die in ihr agierenden Mitglieder ausgerichtet sind. Man könnte auch sagen, dass Supervision und Coaching *personenorientiert* sind, weil es immer um einzelne Personen geht, dass Supervision und Coaching *Beratung*sformen darstellen, bei denen es nicht darum geht, Produkte zu verkaufen, sondern einen Zeitrahmen anzubieten, in dem Ursachen bestimmter Probleme analysiert und Lösungsvorschläge gesucht werden, und dass Supervisoren und Coachs ihre Klienten nur in Bezug auf die Mitgliedschaftsrolle *in Organisationen* beraten, d.h. andere Rollen, die den Menschen als „Ganzen" betreffen – wie Familienmitglied, Ehepartner, Kind, Fußballfan, Parteimitglied, Vereinsmitglied, Gottesanhänger etc. – spielen bei der personenorientierten Beratung in Organisationen nur eine periphere Rolle und laufen lediglich als Hintergrundinformation mit (vgl. Kühl 2008, S.14f.).[1]

Die Besonderheit von Supervisoren und Coachs liegt in der Exklusivität ihrer Beraterrolle. Sie treten nur in ihrer Rolle des Beraters auf und schließen Kontakte in anderen Rollen – außerhalb der Beratung – aus. Durch die Exklusivität der Beraterrolle wird es möglich, auch unzugängliche Themen zugänglich zu machen. Natürlich ergeben sich in einer Organisation auch zufällige Beratungssituationen mit Vorgesetzten und Kollegen. Diese sind allerdings mit anderen Rollenanforderungen der Mitglieder behaftet: zum Beispiel kann man sich schlecht

[1] Um einen besseren Lesefluss zu gewährleisten, wird auf die weibliche Singularform „die Beraterin", „die Supervisorin" und „die Coach" oder „die Coachin" (solche Begriffe gibt es bislang noch nicht) verzichtet und stattdessen der männliche Plural benutzt. Damit sind – wenn nicht gesondert gekennzeichnet – Männer und Frauen gemeint.

von seinem Chef beraten lassen, ob man die Organisation verlassen soll. Solch eine Erwägung hätte weit reichende Konsequenzen für den weiteren Verbleib in der Organisation. Oder man kann sich schlecht mit seinen Kollegen über Karriereoptionen bzw. Aufstiegsstrategien unterhalten, weil gleichrangige Mitglieder dies kritisch beurteilen, in Neid verfallen oder mögliche Tätigkeiten für sich nutzen könnten.

Die zentralen Themenfelder von Supervisoren und Coachs liegen unter anderem in der Bewältigung von Konflikten, die sich meist infolge von Interessenkonflikten in Organisationen ausbilden (z.B. wenn Konflikte zwischen dem Management und der Verwaltung die Operationen der Organisation völlig stagnieren lassen). Zudem bietet personenorientierte Beratung Raum für Reflexion bei belastenden Erfahrungen in der Arbeit (z.B. im Umgang mit schwerbehinderten, todkranken, psychisch gestörten Menschen, schwererziehbaren Kindern etc.), um die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter zu steigern. Auch können neue Mitarbeiter, die entweder neu in eine Organisation eingetreten oder in eine andere Abteilung versetzt worden sind, durch personenorientierte Beratung effizienter auf ihre bevorstehenden Belastungen, Anforderungen und Aufgaben vorbereitet und in den Organisationsfluss eingegliedert werden. Ebenso vereinfachen Beratungsinteraktionen den Ausstieg und eine Neuorientierung von Mitgliedern, wenn sie so aus der Organisation entfernt bzw. entlassen werden sollen, dass die Entlassung nicht zu einer Belastung für die Organisation wird.

Trotz divergierender Entstehungsgeschichten, Professionsbildungsversuche und unterschiedlicher Präsentationen in der Öffentlichkeit, verfügen Supervision und Coaching über auffallende Ähnlichkeiten, zum Beispiel in Bezug auf das Setting oder die geringe Standardisierung der Vorgehensweise. Dennoch besteht kein einheitliches Verständnis von Supervision und Coaching. Die Bandbreite der Darstellungen reicht von der Definition des Coachings als Unterform der Supervision (vgl. Buer 1999); über die konträre Auffassung, Coaching sei von der Supervision anhand verschiedener Kriterien klar als eigenständige Beratungsform abzugrenzen, deren Fokus auf eine effiziente Umsetzung der Zielvereinbarung gerichtet sei (vgl. Fengler 2002); bis hin zu der Meinung, dass es eine fließende Grenze zwischen Supervision und Coaching gebe, die keine klare Abgrenzung ermögliche (vgl. Belardi 2002).

Auch wird viel Zeit und Mühe investiert, beide Gegenstandsbereiche voneinander abzugrenzen. Nicht selten finden sich Aussagen, die den Anspruch erheben, Supervision sei auf Arbeitnehmer-, Coaching dagegen auf Arbeitgeberinteressen ausgerichtet, d.h. Supervision orientiere sich an operativen Arbeiten in Organisationen (z.B. Aktivitäten von Psychotherapeuten, Ärzten, Schwestern in

Kliniken, Sozialarbeitern etc.) und Coaching am Personal für Management- und Steuerungsfunktionen. Oder Supervision habe Personenentwicklung, Coaching dagegen Personalentwicklung zum Ziel, d.h. bei Supervision gehe es eher um die Entfaltung individueller menschlicher Potenziale und bei Coaching mehr um die Verbesserung der Funktion des Personalkörpers für Organisationen. Oder aber Supervision strebe die Veränderung „von unten", Coaching dagegen die Veränderung „von oben" an, d.h. Supervision versuche, „einfache Mitarbeiter" einzubeziehen, während Coaching mit der Führung operiere (vgl. Schreyögg 2003, S.217f.).

Während aus der Perspektive des Supervisors und Coachs Supervision und Coaching bereits umfassend beschrieben und durch anwendungsorientierte Wissenschaftsdisziplinen wie Betriebswirtschaftslehre, Psychologie und Pädagogik intensiv beforscht wurden, fehlt es bislang an (organisations- und professions-) soziologischen Beschreibungen personenorientierter Beratung in Organisationen. Das Ziel dieses Buches soll es daher sein, gegen dominierende Selbstbeschreibungen von Supervisoren und Coachs eine distanzierte soziologische Forschungsperspektive bzw. Fremdbeschreibung zu entwickeln. Mit anderen Worten geht es darum, ein Phänomen zu beschreiben, ohne dabei eine (positiv oder negativ) wertende Position einzunehmen. Es ist nicht die Intention eines Soziologen, sagen zu wollen, wie man es besser machen sollte, sondern es geht darum, einen kritischen Standpunkt einzunehmen und sich nicht sofort von praktischen Selbstthematisierungen blenden zu lassen.

Ausgehend von einer Reihe empirischer Erhebungen wird in diesem Buch der Versuch unternommen, Antworten auf zentrale Fragen personenorientierter Beratung in Organisationen zu geben: Wie kommt es zum Boom personenorientierter Beratung? (Teil 1). Wie sehen die Professionalisierungsstrategien aus? (Teil 2). Was findet in der Beratungsinteraktion statt? (Teil 3). Wie ist der Versuch, den Nutzen der personenorientierten Beratung für die Organisation zu messen, einzuschätzen? (Teil 4).

Im Folgenden sollen die Beiträge nicht zusammengefasst werden, sondern vielmehr in aller Kürze in den Kontext der Supervisions- und Coachingforschung eingeordnet werden.

1 Zur Popularität von Supervision und Coaching

Den Anfang machen zwei Beiträge (Andres Taffertshofer, Stefan Kühl), die sich der Popularität von Supervision und Coaching widmen und der Leitfrage nachgehen, weshalb in Organisationen eine zunehmende Nachfrage an personenorientierter Beratung besteht:

In den gängigen Selbstbeschreibungen von Supervisoren und Coachs werden allgemeine Entwicklungen wie Globalisierung, Internationalisierung der Organisationen, der verstärkte Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, der Wettbewerbsdruck oder die Virtualisierung von Arbeitsbeziehungen für den wachsenden Bedarf an personenorientierter Beratung in Organisationen verantwortlich gemacht. Die Ausdifferenzierung von Beratungsformen wird sozusagen kausal auf die Veränderungen einer als „komplex", „reflexiv" oder „postmodernen" bezeichneten Gesellschaft zurückgeführt. Die Standardargumentation geht von immer weniger Routinetätigkeiten in Organisationen und von einer zunehmenden Verkomplizierung der Arbeitsabläufe aus, wodurch Mitarbeiter, und besonders das Management, überfordert seien. Mit anderen Worten: Die Veränderung von Bedingungen der Organisationen in verschiedenen Funktionssystemen (allgemein: Bereichen) der Gesellschaft – wie Politik, Wirtschaft, Bildungs- und Gesundheitswesen, Sozialwesen etc. – habe neue Erwartungen an Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbstrationalisierung der Beschäftigten in Organisationen hervorgebracht. Das Personal könne sich nicht mehr im Klaren darüber sein, was es zu tun und zu leisten habe. In der Arbeit mit Menschen komme noch erschwerend hinzu, dass die Wirksamkeit bzw. erfolgreiche Arbeit nicht gemessen bzw. bezeichnet werden könne. Weil die zunehmende Selbstvermarktung und Produktion eigener Fähigkeiten und Leistungen, die verstärkte selbstständige Planung, Steuerung und Überwachung eigener Tätigkeiten und die mit der Auflösung der Trennung von Berufs- und Privatleben einhergehende „Verbetrieblichung der Lebensführung" nicht nur zu einer Vervielfachung der Handlungs- und Gestaltungsrollen des Einzelnen führe, sondern gleichzeitig der Leistungsdruck zunehme, könnten die neuen Erwartungen nur schwer bewältigt werden. Dadurch entstehe ein „neuartiger Bedarf" an personenorientierter Beratung, der durch die Angebote von Supervisoren und Coachs befriedigt werde.

Auffällig an diesen Erklärungsansätzen ist, dass sie mit ihrer Nähe zu den Fremdbeschreibungen der Wissenschaft – wie arbeitssoziologischen, betriebswirtschaftlichen und arbeitspsychologischen Forschungsperspektiven – eine Überschneidung mit den Selbstbeschreibungen der Supervisoren und Coachs

herbeiführen. Durch die wissenschaftliche Begründung des wachsenden Bedarfs nach personenorientierter Beratung werden die Schlussfolgerungen an Praktiker anschlussfähig. Zwar ist eine solche Argumentation plausibel, sie lässt jedoch die Tatsache unberücksichtigt, dass Beschreibungen von Veränderungen der Arbeitswelt seit der Durchsetzung von Organisationen als ein zentrales Strukturierungsprinzip der modernen Gesellschaft, also seit über 150 Jahren, existieren (siehe dazu z.B. Marx 1962, S.109f. und Luhmann 1964, S.148f.; ausführlich zu dieser Problematik Kühl 2008, S.19). Warum hat personenorientierte Beratung in Organisationen erst in den letzten zwanzig Jahren eine solche Popularität erlangt, wenn diese Entwicklung doch schon seit über 150 Jahren prominent ist?

Die Autoren erklären den wachsenden Bedarf an personenorientierter Beratung in Organisationen nicht allein mit den veränderten Umweltbedingungen der Organisationen, sondern mit Problemlagen, die sich die Organisationen selbst geschaffen haben. Eine wichtige Rolle für die Popularität von Supervision und Coaching spielt der in den letzten zwanzig Jahren einsetzende Boom von Personaldiagnostikinstrumenten. Erst durch en Einsatz von Instrumenten wie Potenzialanalyse, Nachwuchs-Assessment-Center, 360-Grad-Feedback, Führungskräfte-Evaluationen, Mitarbeitergespräche etc., bei denen es darum geht, die Schwächen und Stärken von bereits in der Organisation tätigen Mitarbeitern einzuschätzen und Informationen darüber zu sammeln, ob die Getesteten für hierarchisch höhere Positionen geeignet sind, konnte personenorientierte Beratung durch Supervisoren und Coaches an Attraktivität gewinnen. Es bilden sich, so das Argument, in Organisationen zunehmend Personalentwicklungszyklen aus – eine Art personaler „Rundumversorgung" von Mitarbeitern mit Instrumenten der Personaldiagnostik, der Personalentwicklungsmaßnahmen und der Fortschrittsmessung. In der Regel führen solche Personaldiagnostiken zu einer Defizitbestimmung von Mitarbeitern: So kann, zum Beispiel, eine Führungskraft beim 360-Grad-Freedback von ihren Kollegen, Vorgesetzten, Untergebenen oder Kunden eine gute Bewertung erhalten, aber in der Arbeit mit Organisationsexternen noch Schwächen aufweisen. Oder das Assessment-Center konstatiert, dass ein Mitarbeiter zwar seinen jetzigen Aufgaben und Anforderungen voll gewachsen ist, aber in einigen Bereichen noch nicht den Anforderungen einer Führungsposition genügt, usw. Aufgrund solcher Defizitbestimmungen der Personalentwicklung entsteht dann ein wachsender Bedarf an personenorientierter Beratung in Organisationen, also nach Supervision und Coaching, wovon man sich eine Reduzierung der Defizite erhofft.

Ein enger Zusammenhang zwischen der Etablierung von Managementdiagnostik und der zur Zeit populären personenorientierten Beratung scheint sich