

Stephan Rietmann
Gregor Hensen (Hrsg.)

Werkstattbuch Familienzentrum

Methoden für die erfolgreiche
Praxis

Wiesbaden, 1. Auflage 2009



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Supervision und Coaching: Verstehen und Lernen an der Praxis

Carl Otto Velmerig

Was macht die Küchenleiterin eines Altenheims, wenn sie durch eine Umfrage erfährt, dass den Bewohnern das Essen nur mäßig schmeckt? Die Küchenleiterin wird sich vermutlich denken, dass sie die falschen Rezepte kocht und sich um neue Rezepte bemühen. Ganz sicher wird ihr der Food-Lieferant, mit dem sie zusammenarbeitet, dazu gerne und tatkräftig neue Rezepte, wertvollere Rohstoffe und vielleicht auch Zubehör anbieten.

Was macht der erfahrene selbständige Heizungsbauer, wenn er feststellen muss, dass er die moderne digitale Steuerungstechnik von Brennwertkesseln nicht „in den Griff bekommt“? Er wird diese Erfahrung an seine Kunden weitergeben und ihnen zu den hergebrachten Kesseln mit „bewährter und robuster“ Steuerungstechnik raten. Seine Lieferanten verbessern ihre Traditionskessel, deren Entwicklung längst bezahlt ist, gerne bis diese – so ihre Werbung – „mit modernster Technik konkurrieren können“.

Was macht die Leiterin eines Familienzentrums, wenn der Krankenstand in ihrer Einrichtung deutlich über dem Durchschnitt in vergleichbaren Einrichtungen liegt? Sie wird sich anstrengen, den ständigen Personalnotstand durch eigenes „Einspringen“ auszugleichen und sich mittelfristig beim Träger um „mehr Personal“ bemühen. Ihr eigenes Personal wird ihr dies danken und sie dafür loben.

Alle drei nehmen einen Missstand wahr, eine Abweichung, und versuchen dieser beizukommen. Die Küchenleiterin sucht neue Kochrezepte, der Heizungsbauer lehnt die Technik, die sich bei ihm „nicht bewährt hat“, ab, die KiTa-Leiterin versucht ihren Personalstand anzugleichen. Sie haben festgestellt, dass was „aus dem Ruder läuft“, nicht mehr so ist, wie man es gewohnt war, wie es sein sollte, wie sie und andere Beteiligte auch es eigentlich erwarten. Und nun versuchen sie gegenzusteuern, „das Ruder herumzuwerfen“, die „Dinge wieder in Ordnung zu bringen“.

Alle drei greifen dabei zu ihren bewährten Anpassungsstrategien, sie tun das, was sie gelernt haben, was sie können und was sie kennen: Die Köchin sucht „neue Rezepte“, der Handwerker hält sich an „altbewährte Qualität“ und die Leiterin im Öffentlichen Dienst versucht ihre „Ausstattung“ zu verbessern.

So macht man das eben, so machen es auch andere in der gleichen Rolle und mit der gleichen Ausbildung, so ist es wohl richtig.

So war es richtig! So war es richtig, solange es noch *ein* Richtig und *ein* Falsch gab. Die Berufswelt heute ist aber in vielen Bereichen komplizierter und uneindeutiger geworden: Was gestern noch richtig war, kann heute schon falsch sein. Was in dem einen Fall Probleme löst, schafft im anderen Fall erst recht welche. So auch in unseren Beispielen: Die Köchin wird mit neuen Rezepten vermutlich einige ihrer Gäste erfreuen, andere aber werden immer noch „den Geschmack von früher, wie bei Müttern“ vermissen. Der Heizungsbauer wird sich den Zuspruch seiner alten Kunden erhalten, die „jungen Leute“ aber werden zur Konkurrenz gehen. Das Personal im Familienzentrum wird sich irgendwann über neue KollegInnen freuen und dann „erst mal kürzer treten, um sich von der Überlastung der letzten Jahre zu erholen“.

„Manchmal ist es eben zum Verzweifeln, da kann man sich noch so bemühen, da kann man wirklich das Beste wollen und es kommt doch nur Ärger und Enttäuschung dabei heraus.“ So denkt manche Leiterin, mancher Chef in einer solchen Situation.

Da ist dann „guter Rat teuer.“ – Und es mangelt auch nicht an Tipps und Tricks, wenn man z.B. seinen BerufskollegInnen und SchicksalsgenossInnen sein Leid klagt. Neben verständnisvoller Anteilnahme: *„Kenne ich, ist ganz typisch!“* gibt es dann Rezepte und Geheimrezepte wie *„Die Elektronik einfach überbrücken! Gar kein Problem!“* oder *„Die Schlafzeit betreuen bei uns jetzt die Eltern.“* – Ja, Improvisation und Erfindungsreichtum waren schon immer die Kür des Handwerkers, wenn er seiner Pflicht schlecht nachkommen konnte.

Und dennoch ist es ein „Mehr-vom-Selben“, bleibt es Flickschusterei, kommt es den Ursachen nicht bei. Diese unbefriedigende Situation ist eine Gelegenheit, sich dem Instrument der Supervision zuzuwenden!

Supervision sagt nicht wie es geht, sondern fragt, wie es kommt.

„Was weiß denn Supervision von Kochrezepten, von Heizungsanlagen und Personalschlüsseln? Das bringt doch gar nichts“, wird mancher einwenden. Stimmt! Zum Glück weiß Supervision meistens nicht viel davon, wahrscheinlich nur Oberflächliches. Aber dadurch hat Supervision den Blick frei für die handelnden Personen, für die Beziehungen und die Stimmung untereinander, für die eigentlichen Ziele und die Bedürfnisse der Kunden und anderer Beteiligter. Supervision erweitert auf diese Weise den Blick insbesondere um emotionale und soziale Aspekte der beruflichen Situation und des eigenen beruflichen Handelns.

Was bedeutet dieser etwas abstrakt formulierte Anspruch, dieses etwas wolkige Ziel, nun praktisch? Im Fall der Küchenleitung könnte es bedeuten, dass durch eine genauere Analyse herauskommt, dass das Essen gar nicht so schlecht ist. Dafür aber wirkt das Küchenpersonal bei der Essensausgabe am Ende seines Arbeitstages „so kaputt und abgearbeitet“, dass es den Gästen mehr Schuldgefühle als Appetit macht und sich die unfreundliche Stimmung in der Wahrnehmung und Beurteilung des Essens auswirkt. „Man traut sich gar nicht mehr, einen Wunsch zu äußern“, sagt eine Bewohnerin im Gespräch. Da schlägt die Stimmung also buchstäblich auf den Magen.

Im Fall unseres Heizungsbauers kommt heraus, dass er eigentlich tief darüber enttäuscht ist, dass sein Sohn nicht, wie gehofft, „in den Betrieb eingestiegen ist“, sondern an der Uni Informatik studiert, „um ein Sesselpupser“ zu werden“, wie der Vater sich ausdrückt. Von dem hatte er gehofft, dass er, wie schon er selbst, das Geschäft vom Vater übernehmen würde und dann „diesen ganzen Computerkram machen und damit dem Betrieb eine Zukunft geben würde“. Seitdem sich sein Sohn anders entschieden hat, ist das Computerthema für den Vater nicht nur „eine Nummer zu groß“, sondern ein wirkliches „Rotes Tuch“. Und je mehr der Sohn ihn fragt, ob er sich „da nicht mal fortbilden“ wolle, umso schlimmer wird es.

Für die Leiterin des Familienzentrums könnte die Supervision dreierlei bedeuten: Erstens könnte sie herausfinden, dass sie kritiklos ein Tabu pflegt, das sie selbst gar nicht kreiert hat, nämlich dass man Krankmeldungen nicht in Frage stellt, bzw. nach Ursachen hinterfragt („obwohl man sich natürlich seinen Teil denken kann...“), zweitens, dass sie gelernt hat, eigene Wut und eigenes Enttäuschtsein, mit demonstrativer Opferbereitschaft auszudrücken („Die schämen sich nicht mal!“), so dass die entstandenen und von ihr stets gefüllten Lücken niemanden störten außer sie selbst und, dass es drittens in zwei von drei Gruppenteams seit Jahren ein Gerangel darum gibt, wer „anschaffen darf“¹ und dass sich die jeweils Unterlegenen in ihrem Krankfeiern, das zurückholen, was sie glauben ungerechtfertigt oder zuviel gearbeitet zu haben.

Wie man an diesen drei Beispielen sehen kann, geht Supervision deutlich „tiefer“ als eine Fachdiskussion oder als ein normales Kollegengespräch. Supervision versucht, Ursachen auf den Grund zu gehen, die im Alltag der meisten Einrichtungen und Organisationen außerhalb des Blickwinkels liegen. Das hat was mit „Betriebsblindheit“ zu tun („Man sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht!“) oder auch mit Organisationskultur, also mit den Gepflogenheiten und Erwartungen, die regeln, worüber man spricht und worüber nicht, was beruflich ist und was privat.

1 Süddeutsch für: anordnen, befehlen

Supervision erweitert in vielen Fällen die Wahrnehmung einer beruflichen Situation um persönliche Aspekte, Antriebe und Bedürfnisse, die zwar das Handeln entscheidend beeinflussen, aber für die es oft keinen Ort und keine angemessene Form gibt, sie zu besprechen.

Dadurch vertieft sich das Verständnis für die jeweiligen Situationen ganz enorm und dadurch werden diese besonders wirksamen Handlungsmotive überhaupt erst in den Blick genommen. Je mehr man sich mit diesen Motiven befasst, umso verständlicher werden sie. Zugleich stellt man aber auch fest, dass jedes schnelle Urteil fragwürdig ist, wenn es um Menschen geht. Jede Person, jede Gruppe, jede Organisation ist anders und nur die konkrete Analyse der Situation schafft tragfähige Einsichten.

Supervision ist nicht schlauer, sondern macht klüger.

Supervision ist, wenn sie gut gemacht wird, weit weg von „Klugscheißerei“ und schnellen Antworten. SupervisorInnen haben in ihrer langen Ausbildung gelernt, es auszuhalten, wenn ihnen nichts Neues und nichts Hilfreiches einfällt. Sie müssen nicht jede Gesprächslücke zu – und jedes unangenehme Gefühl „wegquatschen“. Sie haben nicht nur eine Kompetenz für berufliches Handeln, sondern auch für Menschen. Sie sind Experten für die Art wie Menschen denken und fühlen, wie sie lernen und wie sie sich weigern zu lernen, wie sie Kraft schöpfen und wie sie mit ihrer Schwäche umgehen.

Für SupervisorInnen ist es selbstverständlich, dass ihre SupervisandInnen nach Lösungen für ihre Probleme suchen und sie wollen auch, dass diese sie finden. Und es ist für sie genauso selbstverständlich, dass in den meisten Fällen die SupervisandInnen selbst am besten dazu in der Lage sind, die „für sie richtige Lösung“ zu finden, bzw. zu entwickeln. Das ist in der Sache selbst begründet: Die Verschiedenheit von Personen und Gruppen, Organisationen und Situationen verbietet die Anwendung von Patentrezepten und die Formulierung von generellen Regeln. Jede Lösung muss zur Situation passen, und sie muss zu dem passen, der sie umsetzen will.

Darum unterstützt Supervision den zu Beratenden dabei, sich seiner eigenen Situation, seiner Interessen und Bedürfnisse, seiner Grenzen und Möglichkeiten, seiner Kräfte und Ideen bewusst zu werden. Sie ermutigt ihn zum aktiven Handeln, ohne ihn zu manipulieren, zu bevormunden oder zu belehren, aber auch ohne sich einzumischen, aktiv zu helfen oder mitzumachen.

SupervisorInnen sind Berater und Begleiter, keine Retter und Helfer. Sie nehmen Anteil und sie nehmen auch Partei für ihren Klienten, aber sie beteiligen sich nicht an der Umsetzung von Lösungen.

Supervision lebt von ihrem Praxisbezug.

Für die Umsetzung sind die Supervisanden selbst und an ihrem Arbeitsplatz zuständig. Dort findet *Aktion* statt. Dort wird etwas ausprobiert. In den regelmäßigen so genannten „Sitzungen“ findet dann die *Reflektion* der gemachten Erfahrungen mit der SupervisorIn statt. Dies kann im 4-Augen-Gespräch, in der sog. Einzelsupervision geschehen, aber auch in Gruppen oder Teams.

Auf diese Weise wird die Selbststeuerungsfähigkeit der Supervisanden verbessert. Sie lernen selbständig an ihrer eigenen Praxis, diese zu bewältigen. Ein so genannter Praxisschock kann so gar nicht auftreten. Diese Praxisnähe macht die Supervision auch für die Personalentwicklung bedeutsam und interessant:

Im Laufe der Zeit sind Erfahrungs- und Qualifikationsvermittlung immer mehr aus der Praxis herausgenommen und in eine pädagogische Kunstwelt verlegt worden (Schule, überbetriebliche Ausbildung, Seminare, Trainings, verfahrensbezogene Zusatzqualifikationen etc.). Das liegt zum einen daran, dass man sich in komplexen und standardisierten Arbeitsabläufen Störungen und Fehler, die beim „Erfahrungen-Machen“ notwendig sind, nicht erlauben kann, weil sie einfach zu teuer sind.

Es liegt aber auch daran, dass moderne Arbeitsprozesse oft so kompliziert und vielschichtig sind, dass man sie gar nicht ganz versteht, während man drinsteckt. Um zu durchschauen, was man täglich an einer komplizierten Maschine, in einer differenzierten Verwaltung oder in einem KiTa-Team tut, muss man, so das bisherige Verständnis, in eine Aus- oder Fortbildung gehen und es sich dort von Fachleuten für solche Systeme systematisch erklären lassen. Anschließend darf man dann „einige Hebel mehr bedienen“.

Diese Strategie der Qualifikationserweiterung funktioniert solange, wie sich die Realität „vor Ort“ halbwegs den Inhalten des Unterrichts angleichen lässt, bzw. die Anpassungs- und Übersetzungsfähigkeit des Personals den Abstand zwischen Theorie und Praxis, zwischen Plan und Wirklichkeit überwindet. Inzwischen zeigt sich aber, dass dieser Abstand immer größer wird und mit noch soviel „Schulung“ nicht zu überwinden ist.

Qualifikationserweiterung und Erfahrungsvermittlung kommt heute nicht mehr darum herum, konkrete Praxis, konkrete Erfahrungen, also Beispiele zu besprechen. Das aber geschieht in Supervision. Darum sind Fallreflexion und Fallbearbeitung unter begleitender Supervision oder in der „Kollegialen Beratung“ wichtige und notwendige Instrumente für den, der die sichere Beherrschung komplexer sozialer und organisatorischer Systeme bzw. Abläufe erlernen will.

Supervision nimmt Anteil ohne sich zu beteiligen.

Aber Supervision macht nicht nur klüger und erfolgreicher. Sie befreit auch. Die Personen in den obigen Beispielen stecken nicht nur deswegen in Schwierigkeiten, weil sie keine Lösung wissen, sondern sie finden auch deswegen keine Lösung, weil sie in Schwierigkeiten stecken. Das sind persönliche oder Beziehungsschwierigkeiten, die sie nicht mitteilen, sondern in sich hineinfressen.

Darum schafft Supervision zunächst vor allem Entlastung und Orientierung in den schwierigen und persönlich bedrängenden beruflichen Lebenslagen der Supervisanden. Darum bietet Supervision nicht nur mehr Verstehen, sondern erst einmal Verständnis.

Der Coach ist der „Sportler“ unter den Supervisoren.

Coaching, der Newcomer-Begriff im Beratungsgeschäft, verhält sich zu Supervision wie Ausbildung zu Bildung: Während Supervision vor allem die Entwicklungspotentiale der SupervisandInnen fördern will, legt Coaching Wert auf erfolgreiches Handeln in einem Metier, einer Rolle oder einer Aufgabe. Die praktischen Folgen dieses Unterschiedes sind sehr situationsabhängig und nicht generalisierend zu beschreiben. Eine zu starke Engführung und Fremdbestimmung, zu der das Coaching neigen könnte, wird bei anspruchsvollen beruflichen Aufgaben, die Selbständigkeit, Flexibilität und Umsicht erfordern, schnell kontraproduktiv. Umgekehrt kann Supervision, die keine Ziele und Projekte in der Praxis verfolgt, ihre entwicklungsfördernde Wirkung nicht entfalten. Ein erfahrener Supervisor sollte daher immer auch ein guter Coach sein, ein erfolgreicher Coach muss aber nicht unbedingt ein guter Supervisor sein.

Wie finde ich meinen Coach?

Beginnen Sie damit, sich über Ihre Wünsche und Ziele im Hinblick auf ein Coaching im Klaren zu werden!

- Warum suche ich einen Coach?
- Was erhoffe und was wünsche ich mir von Ihm?

Sie werden dann bald erkennen, ob Sie eher nach einer unterstützenden Begleitung für sich als Person suchen oder ob sie eher bestimmte Themen und Aufgaben mit einem Fachmann (oder einer Fachfrau) klären wollen. Dementsprechend

werden Sie vielleicht eher eine/n PsychologIn oder eine/n PädagogIn suchen, der/die auch kompetent auf ihre Gefühle eingehen kann, oder aber eine/n erfahrenen PraktikerIn, der/die Ihnen hilft die Aufgaben zu lösen, vor denen sie stehen.

Im Coaching geht es immer um die Person *und* die Sache! Dafür bedarf es nicht nur der notwendigen Berufs- und Lebenserfahrung sondern auch der Fähigkeit zur Einfühlung, zur Aufrichtigkeit und zur Zurückhaltung.

Da sich jeder „Coach“ oder „Supervisor“ nennen kann, ist eine klassische Internet-Recherche oder der Blick in die „Gelben Seiten“ für die Auswahl eines Coaches nur dann sinnvoll, wenn man sich mal einen Überblick über den Markt verschaffen möchte oder wissen will, „wen es denn in der Umgebung so alles gibt“.

Vorsicht bei Coaching-Datenbanken und Angeboten der diversen Verbände! Die haben Sie als Suchenden gezielt ins Auge gefasst und wollen Ihnen vor allem klarmachen, dass Sie bei Ihnen „Qualität und Kompetenz“ finden. Das kann zwar so sein, allerdings sind hier meistens nur solche Coaches aufgelistet, die entweder entsprechende Summen für das Angebot zahlen, oder die eine verbandseigene oder von den Gründungsmitgliedern angebotene Ausbildung absolviert haben. Eine Qualitätsgarantie haben Sie also nicht.

Lassen Sie sich auch nicht von methodischen Begriffen und Techniken blenden! Ob jemand z.B. „systemisch“ arbeitet oder nicht, sagt noch gar nichts über seine persönliche Qualität aus. Ob jemand „Aufstellungsarbeit“ praktiziert oder nicht, sagt nichts über den Sinn oder Unsinn seines Konzeptes aus. Interessanter ist da schon ein Blick in den beruflichen Werdegang und auf den Umfang und die Dauer der Ausbildung!

Erfahrung und persönliche Reife ist neben der Ausbildung das Wichtigste, auf das Sie bei einem Coach achten sollten. Und diese Qualitäten finden Sie nur über persönliche Empfehlungen und eigenes Erleben!

Wenn Sie sich innerlich darauf eingestellt haben, den *für Sie* richtigen Coach zu finden, dann können Sie sich eine persönliche Suchstrategie zu Recht legen:

- Wen kenne ich, der schon Erfahrung mit Coaching hat oder haben könnte?
- Auf wessen Aussagen und Empfehlungen würde ich mich verlassen?

Wenn Sie so in die Suche nach Ihrem Coach einsteigen, werden Sie sehr bald viel mehr auf das Personen-Bild achten, das eine Empfehlung oder ein Kontakt bei Ihnen erzeugt, als wenn Sie sich vor allem auf sachliche Informationen aus Verzeichnissen und Suchmaschinen konzentrieren. Dennoch sind unpersönliche Quellen natürlich auch nützlich und hilfreich und sie sollten Sie nutzen, um ihr

Bild zu vervollständigen oder zu korrigieren. Interessieren Sie sich für den beruflichen Werdegang und den Lebenslauf Ihres Kandidaten, für seine Ausbildung, ihren Umfang, ihre Dauer und für spezielle Kenntnisse und Angebote und nicht zuletzt für seine Preise.

Nach einiger Zeit haben Sie sich einen ersten Eindruck verschafft und beginnen damit Vorlieben und Abneigungen gegenüber den unterschiedlichen Angeboten zu entwickeln. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt um sich zu fragen:

- Was zieht mich bei einem Coach an? Was lässt mich zurückweichen?
- Welche Hoffnungen und welche Befürchtungen hege ich dabei?

Bei der Beantwortung dieser Fragen werden Sie bei sich auf ganz verschiedene Motive stoßen: z.B. die Sorge, zu viel Geld ausgeben zu müssen oder dem Coach irgendwie unterlegen zu sein oder die Befürchtung, auf einen Scharlatan hereinzufallen. Aber auch die Attraktivität bestimmter Berufsgruppen oder Tätigkeiten oder die Sympathie für einzelne Konzepte oder die Nähe zu einem bestimmten beruflichen Feld werden Ihre Wahl beeinflussen.

Überlegen Sie, wie wichtig Ihnen diese Punkte sind! Wenn sie wirklich wichtig sind, überlassen Sie die Klärung nicht dem ersten Eindruck (Bericht eines Anderen, Stimme am Telefon, Anmutung der Homepage etc.) sondern machen Sie mit Ihrem Kandidaten einen Termin aus und überlegen Sie genau, was sie fragen und klären wollen. Dabei kann ihnen die folgende Liste als Orientierung dienen.

Ein guter Coach...

... steht Ihnen weder beruflich noch privat nah.

Ein Freund, ein Nachbar, ein Kollege ist als Coach nicht geeignet. Sind Sie dennoch über das Coaching hinaus miteinander verbunden (Chef, Berufskollege, Parteifreund, Bekanntenkreis, etc.) so spricht der Coach mit Ihnen über mögliche Bedeutungen und Folgen dieser Verbindung für Ihre Zusammenarbeit.

... hat seine Ausbildung in einem anerkannten Institut absolviert.

Für verlässliche und in Verbänden anerkannte Qualität stehen beispielsweise Institute, die von der DGSV² zugelassen sind. Wenn nicht, kann er seine Ausbildung, seine Erfahrung und Qualifikation als Coach anderweitig belegen.

² Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.: www.dgsv.de. Dort gibt es auch ein ausführliches Mitgliederverzeichnis.

... bindet sich an eine Geheimhaltungspflicht.

Diese bezieht sich insbesondere auf personengebundene Informationen. Erforderliche Berichte über allgemeine Themen und Inhalte (z.B. an Kostenträger) sind davon ausgenommen.

... führt mit Ihnen ein Kontraktgespräch.

Das Kontraktgespräch dient dem gegenseitigen Kennenlernen und der Aushandlung der Bedingungen, unter denen das Coaching stattfinden soll. Dabei gibt der Coach auch freimütig über seinen beruflichen Werdegang und seine Coachingerfahrungen Auskunft.

... macht Ihnen keine Versprechungen.

Ob ein Coaching erfolgreich verlaufen wird oder nicht, kann Ihnen vorher niemand garantieren. Ebenso wenig kann Ihnen jemand garantieren, dass Sie anschließend erfolgreicher sein werden. Es gehört zum Selbstverständnis des Coaches, dass er eine Situation erst dann beurteilt, wenn er sie gründlich analysiert hat.

... vereinbart mit Ihnen Ziele.

Der Coach arbeitet mit Ihnen nicht „ins Blaue“, sondern vereinbart auf der Basis seiner Erstdiagnose anzustrebende Ziele und sagt Ihnen auch, welche Mitarbeit er dazu von Ihnen erwartet.

... schließt mit Ihnen einen Coachingvertrag.

Das kann schriftlich oder mündlich erfolgen. Der Vertrag regelt die Rechte und Pflichten beider Seiten (z.B. die Dauer, die Bezahlung, Ausfallhonorare, Arbeitsmethoden, Themen). Ist eine dritte Partei als Auftraggeber beteiligt (z.B. der Arbeitgeber mit Geld oder Zeit), so schließt der Coach einen so genannten Dreiecksvertrag ab, der auch die Rechte und Pflichten der dritten Partei beschreibt.

... vereinbart auf Wunsch eine Probezeit.

Durch eine Probezeit von z.B. fünf Sitzungen haben beide Seiten Gelegenheit, sich näher kennen zu lernen und danach zu entscheiden, ob der Weg gemeinsam fortgesetzt werden soll oder nicht.

... stellt Ihr berufliches Handeln in den Mittelpunkt.

Der Coach betrachtet Ihr berufliches Handeln unter fachlichen, organisatorischen und persönlichen Gesichtspunkten. Dabei werden auch Zusammenhänge mit Ihrem Privatleben und mit gesellschaftlichen Fragen hergestellt. Im Zentrum aber bleibt Ihr berufliches Handeln.

... ist für Sie da, nicht Sie für ihn.

Der Coach weiß um die große Bedeutung seiner eigenen Rolle und Person für das Gelingen des Beratungsprozesses. Das verleitet ihn aber nicht dazu, seine eigene Person zum Gegenstand der Betrachtung oder gar der Bewunderung zu machen. Es geht im Coaching um *Ihre* Fragen, Ideen, Empfindungen und Themen.

... respektiert immer die Integrität Ihrer Person.

Der Coach betrachtet die berufliche und private Distanz zwischen sich und seinen Klienten als Voraussetzung einer intensiven und persönlichen Beratungsbeziehung. Persönliche und emotionale Nähe im Coaching verführt in nicht zum emotionalen oder körperlichen Übergriff.

... handelt nicht an Ihrer Stelle.

Der Coach ist kein Anwalt, kein Fürsprecher, kein Vertreter seiner Coachees, sondern unterstützt Ihr eigenes Handeln, indem er Sie beratend begleitet. Unterstützung bedeutet auch, auf Möglichkeiten und Gefahren hinzuweisen, Erfahrungen weiterzugeben.

... bietet Ihnen keine Rezepte an.

Der Coach untersucht mit Ihnen zusammen verschiedene Aspekte Ihrer Probleme und weist auch auf Lösungsmöglichkeiten hin. Aber Sie selbst entscheiden, welchen Weg Sie gehen wollen, was für Sie die beste Lösung ist.

Wenn Sie nach einem Erstgespräch zu jedem dieser Punkte wissen, „wo Sie dran sind“, dann sind sie schon auf der sicheren Seite. Nun achten Sie bei Ihrer weiteren Entscheidung einfach auf Ihr Bauchgefühl, denn Coaching und Supervision sind Vertrauenssache und funktionieren nur, wenn die Chemie stimmt.

Literatur zur Einführung

Billmeier, R./Kaul, C./Kramer, M./Krapoth, S./Lauterbach, M./Rappe-Giesecke, K. (2005): *Der Beginn von Coaching-Prozessen – Vom Fall zum Konzept* (mit einem Vorwort von Wolfgang Looss). Bergisch Gladbach: EHP Verlag.

Weiterführende Literatur

- Belardi, N. (1994): *Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung* (2. Aufl.). Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung.
- Buer, F. (Hrsg.) (1999): *Lehrbuch der Supervision*. Münster: Votum Verlag.
- Fallner, H./Pohl, M. (2005): *Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rappe-Giesecke, K. (1994): *Supervision. Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis* (2. korr. u. erw. Aufl.). Heidelberg, Berlin: Springer-Verlag.
- Rauen, Ch. (2001): *Coaching*. Verlag für angewandte Psychologie (2. akt. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.