

Birgit Ramon:

„Ein Bekenntnis zum Coaching würde der ganzen Zunft guttun.“

01 Ist die Zeit für ein Ende der Abgrenzungsdebatte von Supervision und Coaching gekommen?

Nein. Wir brauchen die Diskussion. Darin liegt eine enorme Chance für die DGSv, sich in Deutschland in der gesamten Arbeitswelt als der Berufs- und Fachverband zu profilieren, der er für Supervision im sogenannten Non-Profit-Bereich bereits seit so vielen Jahren ist. Coaching ist in der Wirtschaft bereits etabliert. Hier braucht es mehr kritische, supervisorische Kompetenz, um auch vertiefende Reflexionsprozesse zu fördern. Der Kern von Supervision, professionelle Beziehungen zu reflektieren und dabei die eigene Person als auch die des Gegenübers vertiefend in den Blick zu nehmen vor dem Hintergrund von speziellen Organisationsdynamiken, sollte Einzug in die Wirtschaft halten. Der Wert von guten, gesunden Beziehungen im Arbeitsleben und einer gesunden Organisationskultur würde damit erhöht werden. Gleichzeitig kann das Format Coaching mit seiner Ziel- und Ergebnisorientierung insbesondere im sozialen Sektor einen Beitrag zu mehr Effizienz in der Organisation leisten.

02 Worum geht es im Coaching, so wie Sie es verstehen, primär? Was ist das Ziel, was genau will es stimulieren/bewirken?

Im Coaching geht es immer um Entwicklung und Veränderung mit Blick auf ein oder mehrere Ziele, die sowohl der Coachee als auch seine Organisation – sein Unternehmen, welches das Coaching beauftragt – hat.

Unmittelbar setzt Coaching beim Coachee (Einzelperson oder Team) an, der Ziele, die er sich in Bezug auf seine berufliche Rolle und vor dem Hintergrund seiner aktuellen Lebenssituation selbst setzt, erreichen möchte.

In der Auftragsklärung gilt es hier für den Coach, diese Ziele des Coachees/des Teams sowohl herauszuarbeiten als auch die der weiteren Beteiligten, in der Regel die Führungskraft und/oder die Personalabteilung, und zu erläutern, wie und wodurch und wozu Coaching dienen und wirken kann. Vom Coach und vom Coachee wird erwartet, dass sie einschätzen, wie lange sie für welches Ziel brauchen. „Wie viel Investition bringt welchen und wie viel Gewinn?“

Coaching will dabei die Selbstaktivität und Verantwortung des Coachees stärken, seine Ressourcen herausarbeiten, Impulse setzen, die Mut machen und anspornen. Coaching soll klärend, motivationsfördernd und ergebnisorientiert sein. Ein Ergebnis von Coaching kann auch eine Entscheidung des Coachees sein, die nicht im unmittelbaren Interesse seines Arbeitgebers liegt, z. B. eine Führungsaufgabe zu übernehmen. So verstanden kommt Coaching immer auch dem Unternehmen zugute, denn es verhindert oder schmälert Reibungsverluste und kann sogar zur Leistungssteigerung beitragen.

Durch die ebenfalls im Coaching stattfindende vertiefende Reflexion der Gesamtsituation des Coachees kann zudem ein erweitertes (Selbst-)Verstehen der eigenen Person erreicht werden sowie ein Erkennen von Dynamiken innerhalb und außerhalb der speziellen Organisation. Damit wird ein Erkenntnis- und Lernprozess beim Coachee gefördert, der über die unmittelbar vereinbarten Themen und Ziele des Coachings hinausgehen kann. Dass mit Coaching also auch – ähnlich wie in der Supervision – ein emanzipatorischer Effekt erzielt werden kann, ist ein wertsteigernder Bestandteil des Prozesses und eine ganz besondere Wirkung des Coachings, die allerdings meist nicht als Intention eines Coachingprozesses im Vordergrund steht. Hier ist im Vergleich die Supervision sehr viel deutlicher positioniert.

03 Gibt es für Sie eine wesentliche Grundhaltung im Coaching?

Welche?

Hier gibt es für mich keinen Unterschied zur Supervision.

04 Warum fragen Kunden aus der Wirtschaft und zunehmend auch aus sozialen Organisationen mehr nach Coaching als nach Supervision? Warum ist Coaching „auf dem Markt“ so attraktiv?

Coaching bedient ein zunehmend wahrnehmbares Bedürfnis nach Orientierung und Sicherheit sowie nach Anerkennung für gute Leistung. Dies hat aus meiner Sicht einerseits mit der zunehmenden Komplexität und der Leistungsverdichtung im Arbeitsleben zu tun, die dem Einzelnen immer mehr abverlangt. Stichworte sind hier der ‚Arbeitskraftunternehmer‘ (Pongratz/Voß), unklare Berufsbilder, differenzierte, unsichere (Teilzeit-)Arbeitsverhältnisse, neue und dichtere Leistungsanforderungen insbesondere auch an Führungskräfte im Non-Profit-Bereich. Es lässt sich z. B. gerade in Organisationen aus dem Sozial- und Gesundheitsbereich beobachten, dass Führungskräfte im mittleren Management eine zunehmend höhere Anzahl von Mitarbeiter/innen zu führen haben und gleichzeitig permanent mit dem Management von Veränderungen der Organisation beschäftigt sind, sodass individuelle Ansprache und die Anerkennung der Einzelleistung von Mitarbeiter/innen häufig auf der Strecke bleiben. Beide Seiten erleben ein Gefühl von Mangel(leistung) und Leere. In dieses erlebte – und reale – Vakuum wird ein Coach positioniert und mit „Retter“-Attributen verhaftet, einer, der's kann und der sagt, wie's geht und wie's richtig geht.

Denn jeder kennt den Coach im Sport, der seine Spieler dabei unterstützt, durch ein →

→ entsprechendes Training ihre Leistung zu halten und zu steigern. Ein Coach wird auch im Arbeitsleben als ein Sparringspartner wahrgenommen, der dabei unterstützt, seinen Job gut zu machen, einfach nur gut und besser zu werden – ohne viel in Frage zu stellen oder zu problematisieren.

Dies ist ein Phänomen, welches wir Coaches kritisch mit im Blick haben sollten. Gelingt es uns, dies zu problematisieren, ist der Erkenntnis- und Lernprozess des Coachees gefördert – wie in der Supervision.

05 Was müssen (die meist hoch qualifizierten) Supervisor/innen zukünftig lernen und tun, um sich marktattraktiver zu machen?

- Coaching!
- Sie müssen lernen, ihre Angebote und Leistungen differenzierter an (Wunsch-)Zielgruppen auszurichten und den jeweiligen Nutzen deutlicher zu kommunizieren – in der Sprache und mit den Medien, die auch die Zielgruppe nutzt. In unserer Coaching-Weiterbildung ist dies ein fester Bestandteil und es sollte auch Bestandteil von Supervisionsausbildungen sein. Supervisor/innen sind eine enorm hoch qualifizierte Berufsgruppe. Sie sind, wenn es um Beratung im Arbeitsleben geht, die Experten für „gesundes Arbeiten“. Den Nutzen, den diese Leistung hat, für Individuen, Organisationen, Unternehmen und die Gesellschaft, gilt es noch schärfer herauszuarbeiten und darzustellen – ohne sich von dem Prinzip, alles und jeden unter dem Aspekt der Gewinnmaximierung zu betrachten, vereinnahmen zu lassen.

08 Was macht einen kompetenten Coach heute aus? Und welche sind aus Ihrer Sicht die zukünftigen Schlüsselkompetenzen für Coaches?

Folgende Schwerpunkte, eingeteilt in drei Kategorien:

- a) Selbst- und Persönlichkeitskompetenz (Selbsterfahrung, biografisches Arbeiten, Persönlichkeits-, Entwicklungs- und Lernpsychologie, Selbstorganisations- und Selbstmanagement-Kompetenz, Psychodynamik, Sinn und Werte, Menschenbild);
- b) Beziehungs-, Kommunikations-, und Beratungskompetenz, auch für das Arbeiten mit und in Gruppen (Bindungstheorie, Kommunikationswissen, die Fähigkeit, personenorientiert zu beraten und ein Arbeitsbündnis herzustellen; Psychodynamik, Übertragung/ Gegenübertragung, Führungskonzepte, gruppenspezifische Kompetenz, Teamentwicklung u. a.);
- c) unternehmerisches Denken, Handeln und Wissen (Organisations-/Managementwissen, systemisches Denken, Netzwerkkompetenz, Wissensmanagement, Selbstmarketing u. a.)

09 Soll sich die DGsv deutlicher zum Coaching bekennen?

Ja, unbedingt! Das würde der gesamten „Zunft“ guttun. Es ist der DGsv bisher ausgezeichnet gelungen, sich auf dem deutschen Non-Profit-Markt als Supervisionsverband zu positionieren. Die hohe Glaubwürdigkeit, die durchdachten, erforschten Konzepte, die hohe Professionalität des Verbandes, das wäre – und ist – für die „Coachingszene“ ein Gewinn!

Dabei sollte sie die Kooperation mit anderen Verbänden, die ähnliche Interessen haben, beibehalten und intensivieren. Ich kann mir z. B. vorstellen, dass die guten Kontakte zwischen DGsv und EASC weiter Früchte tragen. An verschiedenen Stellen findet Austausch und Partizipation statt. Es können gemeinsame Coachingprojekte entwickelt werden, die auch der europäisch orientierten Öffnung der DGsv Rechnung tragen; auch durch die Fortsetzung der intensiven Kooperation und Mitarbeit im Roundtable der deutschsprachigen Coachingverbände (RTC), dem weitere hochprofessionelle Coachingverbände angehören, die durch ihre Mitgliedschaft das Interesse an Kooperation bekunden.

Insgesamt sollten Doppelmitgliedschaften viel mehr gefördert werden, insbesondere wenn die Qualitätsstandards für Supervision fast deckungsgleich sind wie mit der EASC. Insgesamt wäre angesagt, neue Modelle von Mitgliedschaften zu entwickeln, quer zu denken, sodass eine Öffnung auch für „Nur“-Coaches ermöglicht wird.

Es wäre ein enormer Professionsschub, wenn die DGsv sich – gemeinsam mit anderen – in die Arbeitswelt noch mehr einmischte, sich deutlich auch in Wirtschaftsverbänden positioniert und ihre Öffentlichkeitsarbeit daraufhin ausrichtet, die Zielgruppen (und Auftraggeber) von Coaching noch mehr zu erreichen.

06 Wann/in welchem Kontext arbeiten Sie als/nennen Sie sich Coach (und nicht: Supervisorin)?

Ich nenne immer beide Begriffe, da dies für beide Formate eine jeweils zusätzliche Qualifikation bedeutet und meine Leistung damit noch attraktiver macht. Ich beschreibe damit einhergehend, worin der jeweilige Akzent der beiden Formate liegt: Coaching (Sport) = Ziele erreichen, Leistung steigern, Ergebnisse erzielen; Supervision = persönliche und berufliche Weiterentwicklung, Lernen, indem berufliches Handeln reflektiert wird. Im Fokus: die eigene Person, Andere, die Beziehungen, die Organisation. Meine Kund/innen bekommen beides.

07 Wie stellt man Coachingqualität her/sicher?

- Mit zertifizierten Abschlüssen durch Berufs- und Fachverbände;
- indem man Businesscoaches auch mit supervisorischen Konzepten ausbildet;
- indem man auf Verbandsebene sich mit anderen zusammenschließt und gemeinsame Qualitätsstandards entwickelt und festlegt. Aktuell geschieht dies mit hohem Engagement im „Roundtable der deutschsprachigen Coachingverbände“ (RTC);
- indem man sich berufspolitisch in die Gesellschaft einmischte, sich positioniert als der Berufs- und Fachverband, der Coaching und Supervision repräsentiert und damit den Verband/die Verbände als eine Marke und ein Qualitätssiegel zunehmend weiter etabliert;
- Fortsetzung der Forschung, Erweiterung der umfangreichen Supervisionsforschung auf Coaching.

10 Wie lautet Ihr neuer Dachbegriff für „spezifische, personenbezogene, arbeitsweltliche Beratung“?

Businesscoaching und Supervision. Beide Begriffe.

BIRGIT RAMON ist seit 20 Jahren selbstständig als Beraterin, Supervisorin, Coach und Trainerin. Sie ist 1. Vorsitzende des EASC und leitet das von ihr gegründete Institut clarté – gesunde Zukunft für Unternehmen.