



# 1 Jahr Pandemie

Wie wird sich der  
Beratungsmarkt  
verändern?



# 1

## ANTJE PFAB

### Wo stehen Supervision und Coaching nach einem Jahr Corona?

Beide Branchen gehören zu denjenigen, die durch Lockdowns und Kontaktbeschränkungen wirtschaftliche Einbußen zu verzeichnen haben. Coaching ist meinen Beobachtungen nach davon jedoch weniger stark betroffen als Supervision, weil digitale Meetings im wirtschaftlichen Bereich wesentlich stärker vertreten sind als im sozialen Bereich. Dies hängt u. a. mit unterschiedlichen Werten und Rollenverständnis in diesen Bereichen zusammen (vgl. z. B. Pfab 2020, S. 27 ff.). Da fällt es Coachees ebenfalls leichter, sich auch bei reflexiven Beratungsgesprächen auf dieses Format einzulassen. Gleichzeitig hat mich erstaunt, wie schlecht gerade auch im öffentlichen Verwaltungsbereich die digitale Ausstattung – auch nach einem Jahr Corona – noch ist: Teilweise sind Online-Sitzungen schlicht nicht möglich, weil es weder Kameras noch Headsets gibt, und die wenigen geeigneten Laptops entsprechend über Wochen ausgebucht sind. Auch Telefon-Supervisionen sind teilweise schwierig, weil die hausinterne Konferenzschaltung in einer mir bekannten Verwaltung nur maximal drei Konferenzteilnehmer\*innen zulässt.

Dennoch haben medienvermitteltes Coaching und Supervision nach einem Jahr Pandemie einen deutlichen Zuwachs bekommen, sowohl was die Verbreitung betrifft als auch die Akzeptanz bei Klient\*innen und vor allem auch Kolleg\*innen.

Daneben haben sich auch die Themen verändert: So standen Themen rund um Corona häufig im Mittelpunkt, sei es der Umgang mit Unsicherheit und Ambivalenzen, corona-geprägte Fallsupervisionen oder auch Klagen über fehlende Strukturen, Klarheit und mangelnde Wertschätzung seitens Vorgesetzter den eigenen Corona-Schutz betreffend. Und natürlich damit zusammenhängend auch Themen zum Homeoffice wie höhere Selbstorganisation, notwendige Abgrenzung, aber auch der fehlende informelle Austausch mit Kolleg\*innen.

### Was wird nach Corona von den Veränderungen bleiben, gibt es neue Trends?

Inhaltlich werden uns die bereits aus der agilen Arbeitswelt (Stichwort: VUCA-World, s. auch Pfab und Pfab 2019) seit längerem bekannten Themen wie notwendige hohe Flexibilität, Umgang mit Unsicherheit und Ambivalenzen und Eigenverantwortung (z. B. im Homeoffice), die nun auch in Pandemie-Zeiten gefordert werden, weiter begleiten. Darüber hinaus wird vor allem der Trend der medienvermittelten Beratung weiterhin bleiben, z. B. auch zur Vermeidung teurer Fahrzeiten.

### Was können digitale Formate, was Präsenz-Formate nicht können?

Die größten Vorteile sehe ich in der fehlenden räumlichen Beschränkung und einer größeren zeitlichen Flexibilität:

So ermöglichen digitale Formate beispielsweise auch die Begleitung eines Coachees während einer Auslandsentsendung oder die Akquise von Teams, die hunderte von Kilometern entfernt sind. Prozesse können sich zudem anders entwickeln, wenn man die Vorteile der Online-Supervision nutzt und Beratungen nicht zwingend in 60- oder 90-Minuten Sitzungen stattfinden, sondern durch E-Mails, Foren u. a. für die Beantwortung von Fragen viel mehr Zeit eingeräumt werden kann. Ein weiterer damit zusammenhängender Punkt, den digitale Formate Präsenz-Formaten voraushaben, ist die Schriftlichkeit: Schriftlich beantwortete Fragen stehen dem Prozess anders als mündliche zur Verfügung, können umgeschrieben werden, gründlicher analysiert, mit späteren Antworten verglichen werden und vieles mehr. So kann ein Problem beispielsweise als Hindernis einer Held\*innenreise beschrieben werden und eröffnet über die damit verbundene Haltungsänderung neue Perspektiven und Bearbeitungsmöglichkeiten. Und nicht zuletzt bieten digitale Formate durch getippte Schriftbilder oder Aufzeichnungs- und Exportfunktionen von erarbeiteten Materialien komfortablere Visualisierungs- und Dokumentationsmöglichkeiten als Präsenz-Formate.



»Digitale Meetings sind im wirtschaftlichen Bereich wesentlich stärker vertreten als im sozialen Bereich.«

### Was raten Sie Beraterinnen und Beratern und was Kundinnen und Kunden, in dieser Situation und für die Zukunft?

Eine Haltung der Gelassenheit, Flexibilität und Abgrenzung zu entwickeln – letzteres auch darauf bezogen, Corona in den eigenen Gedanken einen angemessenen Stellenwert zu geben. Und auch im Fall von zunächst unerwünschten Veränderungen deren Möglichkeiten und Chancen zu schätzen, also z. B. die Möglichkeiten eines informellen Austauschs auch ohne Präsenzbegegnungen zu nutzen und darüber hinaus den erweiterten Aktionsradius zu nutzen: So sind Telefon- und Online-Beratungen ohne Anfahrtszeiten selbst über Ländergrenzen hinweg möglich.

Womit wir bei meinem nächsten Rat wären: Lassen Sie sich auf medienvermittelte Kommunikation ein. Einen ersten Überblick zum medienvermittelten Coaching bietet beispielsweise Rothe (2019). Berater\*innen sollten sich dazu jedoch angemessen fortbilden und zunächst eigene Erfahrungen mit genutzten Plattformen und Formaten sammeln, ehe sie Online-Supervisionen oder Coachings professionell anbieten. Dann ist es nicht mehr die von vielen gesehene „Notlösung“, sondern der darin enthaltene Mehrwert für die reflexive Beratung (s. oben) kann sich entfalten.

ANTJE PFAB, M. A., Supervisorin, Coach (DGSv) und Kommunikationstrainerin, Studienleitung des Weiterbildungsstudiums „Professionelles Coaching und Supervision“ der HS Fulda, [www.zielklaerung.de](http://www.zielklaerung.de)

# 2

## PATRICK F. SCHNEIDER

### Wo stehen Supervision und Coaching nach einem Jahr Corona?

Corona hat unsere Lebens- und Arbeitswelt nachhaltig verändert. Viele Menschen arbeiten im Home-Office. Eltern müssen einen Spagat leisten, ihre arbeitsweltlichen mit den lebensweltlichen, familiären Verpflichtungen unter einen Hut zu bekommen. Menschen leiden zunehmend an einem Mangel an persönlichen Kontakten. Teams arbeiten auf eine neue Weise mit digitalen Medien zusammen. Für Teamleiter\*innen und Führungspersonen ist eine neue Form der digitalen Führung notwendig. Die Menschen sind durch diese Veränderungen stark gefordert, häufig überfordert oder sogar depressiv.

Der Bedarf für persönliches Coaching und Supervision ist enorm, im lebens- und arbeitsweltlichen Kontext. In unserer Gesellschaft ist das Verständnis für den persönlichen Nutzen von Coaching und Supervision noch zu wenig ausgeprägt. Die verstärkte Inanspruchnahme des reflektiven Austauschs zur Erkenntnis von persönlichen Lebens- und Arbeitssituationen, Sicht- und Verhaltensweisen, Rollen sowie der eigenen Persönlichkeit würde vielen Menschen und Teams bei der Bewältigung der Herausforderungen und Veränderungen nutzen. Best-Practice Beispiele zeigen, wie sich eine menschliche Arbeitskultur in Organisationen entwickeln kann, in denen die Menschen und Teams durch erfahrene Coaches und Supervisor\*innen betreut und begleitet werden. Die Mitarbeitenden erkennen diese Unterstützung als persönliche Würdigung ihrer Person durch ihre Organisation. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, ihre Motivation, Persönlichkeitsentwicklung und die Organisationsentwicklung werden dadurch maßgeblich gefördert. Die Verbreitung von positiven Erlebnissen und Erfahrungen mit persönlichem Coaching und Supervision in sozialen Medien und in zielgruppenspezifischen Kanälen für Führungspersonen und organisationsverantwortliche Geschäftsleitungen und Vorstände dürfte das Interesse und die Akzeptanz für den Nutzen einer persönlichen Begleitung und Reflexion beleben. Professionelle Coaches und Supervisor\*innen sollten sich der hohen Bedeu-



»Für Teamleiter\*innen und Führungspersonen ist eine neue Form der digitalen Führung notwendig.«

tung ihrer Aufgabe und Verantwortung und des (monetären) Wertes bewusst sein.

### Was wird nach Corona von den Veränderungen bleiben, gibt es neue Trends?

Agilität und fortlaufende Veränderung werden auch nach Corona zum normalen Alltag gehören. Menschen werden gefordert, sich darauf einzustellen, um mit den Entwicklungen Schritt zu halten. Ungewissheit und Unsicherheit gehören dazu und erzeugen Ängste. Lebenslanges Lernen und ständige Anpassung an neue Anforderungen und Aufgaben werden zum Normalzustand. Aufgeschlossenheit, Neugier und persönliche Entwicklung werden zu wichtigen Erfolgsfaktoren für die Menschen.

Um in diesem Lebens- und Arbeitsumfeld erfolgreich zu bleiben, gewinnt auch der Aspekt eines menschlichen, vertrauensvollen Miteinanders weiter an Bedeutung. Es werden sich Communities entwickeln, in denen der gemeinsame, organisations- und branchenübergreifende Lern- und Erfahrungsaustausch in einem geschützten Rahmen gelebt und erlebt werden kann. Das von- und miteinander Lernen und das aktive, besonnene Mitwirken in Netzwerken wird sich auch auf die seelische Hygiene heilend auswirken.

### Was können digitale Formate, was Präsenz-Formate nicht können?

Führungspersonen stehen häufig unter zeitlichem und persönlichem Druck. Sie haben einen vollen Terminkalender und den Anspruch, alles können und wissen zu müssen. Die Inanspruchnahme von persönlichem Coaching wird als Schwäche gesehen, man möchte nicht, dass das kollegiale Umfeld davon erfährt. Digitale Formate bieten eine zeitliche und geografische Flexibilität. Sie können orts- und zeitflexibel in Anspruch genommen werden, Fahrzeiten und -kosten werden reduziert. Digitale Whiteboards bzw. Arbeitsräume bieten den Nutzen der fortlaufenden Dokumentation von Gesprächsinhalten und Erkenntnissen während und nach den Coaching- bzw. Supervisions-Sitzungen. Diese Form der Visualisierung kann durch den/die Coach bzw. SupervisorIn und/oder den/die Coachee synchron oder asynchron gemacht werden, und auch bei der Entwicklung von Erkenntnissen aus den Gesprächen helfen.

### Was raten Sie Beraterinnen und Beratern und was Kundinnen und Kunden, in dieser Situation und für die Zukunft?

Coaching und Supervision haben eine große Bedeutung für die Begleitung von Führungspersonen und Teams zur Mitgestaltung einer digitalen Kultur in Organisationen und damit der aktiven Gestaltung von deren Zukunftsfähigkeit. Führungspersonen, die eine persönliche Begleitung zur Reflexion von erforderlichen und/oder laufenden Veränderungen in Anspruch nehmen, haben eine größere Chance und mehr Freude, diese erfolgreich

zu gestalten. Die Akzeptanz der begleitenden Person ist von entscheidender Bedeutung, um ein persönliches, idealerweise längerfristiges Vertrauensverhältnis aufzubauen. Die flexible Begleitung über einen Zeitraum von mehreren Monaten oder Jahren kann helfen, persönliche Veränderungs- und Entwicklungsprozesse nachhaltig zu gestalten. Die fortlaufende Nutzung von digitalen Medien kann beiden Seiten zur Entwicklung und Vertiefung digitaler Kompetenzen helfen.

**PATRICK F. SCHNEIDER, Dipl. Wirtschaftsingenieur, M.A. für Organisationsberatung, Coaching und Supervision, Supervisor (DGSv), Geschäftsführer DCT Digital Culture Team, [www.digitalcultureteam.eu](http://www.digitalcultureteam.eu)**

**DENNIS SAWATZKI**

3

### Wo stehen Supervision und Coaching nach einem Jahr Corona?

Viele Supervisor\*innen haben sich auf den Weg gemacht, Online-Angebote zu schaffen. Der Entwicklungsstand ist dabei genauso heterogen wie bei den Klient\*innen(systemen): Manche beginnen erst, sich der Vorstellung an Online-Supervision/Coaching zu öffnen, andere haben ihr diesbezügliches Portfolio bereits aufgestellt und sind längst online unterwegs. Zugleich ist der Beratungs- und Supervisionsbedarf auch in Berufsfeldern spürbar gestiegen, wo sonst eher wenige Anfragen herrührten. Die psychische Belastungssituation, wirtschaftliche Existenzsorgen und Ängste vor einem gestiegenen Infektionsrisiko führen zu instabileren Nervenkostümen und erlebbarer Dünnhäutigkeit. Daher sind (Online-)Supervisionsangebote gerade jetzt umso wichtiger.

### Was wird nach Corona von den Veränderungen bleiben, gibt es neue Trends?

Die Zweifel an der Wirksamkeit von Online-Supervision gehen stärker von den Supervisor\*innen als von den Klient\*innen aus. Letztere zeigen sogar eine höhere Konsultationsbereitschaft und somit eine größere Akzeptanz des Online-Settings. Die Durchführbarkeit und Wirksamkeit ist zumindest für video-gestützte Psychotherapie empirisch belegt (vgl. Geißler & Metz 2012; Ghods & Boyce 2013). Die Übertragbarkeit auf Supervision und Coaching darf angenommen werden.

Aus der Not wurde eine Notwendigkeit, sich Online-Formaten zu öffnen. Eine anfängliche Skepsis und ggf. auch Negativerfahrungen durch digitalen Stress und technische Komplikationen sind bei vielen mittlerweile den Positiverlebnissen gewichen, welche wiederum die Zuversicht schüren, dass Online-Supervision mehr als nur eine notdürftige Alternative sein kann.

»Gut gemachte digitale Tools eröffnen neue kreative Felder für die supervisorische Zusammenarbeit.«

Dies wird dazu führen, dass es auch „nach Corona“ vor allem Blended-Konzepte geben wird, also eine Mischung aus Präsenz- und Distanz-Beratung (vgl. Kupfer & Mayer, 2019). In einer Befragung gaben 83 Prozent der befragten Berater:innen an, dass sich die Blended-Form der Beratung nach der Corona-Pandemie etablieren wird (managerSeminare, 2020; siehe auch die Umfrage des mmb Trendmonitors, 2020). Die Möglichkeit, ohne größeren logistischen Aufwand wie Reisezeiten, Raum-buchungen & Co. miteinander in einen Supervisionsprozess einzutauchen, bietet die Chance, dass Supervisionstermine nicht mehr als Event oder Happening erlebt werden, sondern sich leichter in den normalen Arbeitsalltag integrieren lassen. Dies reduziert die Aufregung vor einem solchen Setting und eröffnet die Möglichkeit, noch prozesshafter zu arbeiten, da auch ein- bis zweistündige Termine leichter im Kalender Platz finden und man sich daher kürzer und häufiger treffen kann. Des Weiteren sind durch Online-Formate auch überregionale Treffen leichter möglich. All dies wird aus dem Bereich Supervision/Coaching nicht mehr wegzudenken sein.

### Was können digitale Formate, was Präsenz-Formate nicht können?

Digitale Formate bieten die Gelegenheit, mehr Menschen für Supervision & Coaching zu erwärmen, die solchen Formaten und Prozessen eher skeptisch bis ablehnend gegenüberstehen. Denn der Zugang zur Online-Supervision ist niedrigschwelliger, weniger aufwändig und von einer etwas größeren gefühlten Anonymität geprägt. Dies zeigt sich auch in dem sogenannten „Enthemmungseffekt“ (Suler, 2000; 2004), welcher online festzustellen ist: Um an das etwaige Thema hinter dem Thema zu gelangen, braucht es online oftmals nicht so viel Zeit – vielleicht auch, weil sich die Klient:innen in den ihnen vertrauten (zumeist heimischen) Räumlichkeiten befinden und daher ein territoriales Selbstbewusstsein mitbringen. Des Weiteren zeigt sich online ein sogenannter „Immersionseffekt“ (Brill, 2008), der das Beratungserlebnis im Vergleich zum Präsenzsetting sogar verstärkt. Darüber hinaus bieten digitale Formate eine ganze Reihe an Vorteilen (vgl. Hörmann et al., 2019; Frazee, 2008): Prozess und Ergebnisse lassen sich leichter visualisieren und dokumentieren. Einmal angelegte Blanks-Vorlagen lassen sich unbegrenzt duplizieren. Prozesse können mit einem Klick fortgeführt werden.

Es entsteht kaum bis kein Verbrauchsmaterial. Das Auto kann stehen bleiben. Die Umwelt wird geschont. Fahrt- und Reisezeit und -kosten entfallen. Methoden des analogen Coachings lassen sich in das digitale Setting integrieren. Und (gut gemachte) digitale Tools eröffnen teils neue kreative Felder für die supervisorische Zusammenarbeit.

### Was raten Sie Beraterinnen und Beratern und was Kundinnen und Kunden, in dieser Situation und für die Zukunft?

Im Prinzip bringen Berater\*innen ja schon das richtige Mindset mit: Im Rahmen von Supervision geht es darum, Neugierde aufzubringen und sich über das Klient\*innensystem kundig zu machen. Es geht darum, unvoreingenommen und ergebnis-offen in den Prozess einzusteigen. Es geht darum, achtsam, wertschätzend und geduldig zu agieren, einen Rahmen zu schaffen, die Prozessverantwortung zu übernehmen und sich selbst nicht zu wichtig zu nehmen. Wem es gelingt, all dies auch im Themengebiet Online-Supervision/-Coaching abzurufen, ist auf einem zukunftssträchtigen Weg.

**DENNIS SAWATZKI, Fortbildungsmoderator, Supervisor und Coach (DGSv), Autor, Anbieter der Zusatzqualifizierung Online-Supervision/-Coaching (DGSv-zertifiziert) [super.vision](https://super.vision), <https://super.vision>**

### Literatur

#### Antje Pfab

Pfab, Antje (2020): Ich und die Anderen. Der Einfluss von Selbst- und Fremdbildern auf den beruflichen Alltag. Wiesbaden: Springer.

Pfab, Antje und Pfab, Werner (2019): Professionelles Coaching und Supervision in Zeiten der Transformation. In: Antje Pfab (Hg.): Inspiriertes Coaching. Neun Impulse erfahrener Coaches in Zeiten der Transformation. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 17-52.

Rothe, Ingmar (2019): „Virtuelles“ Coaching und andere – Ein Aufräumversuch. In: Antje Pfab (Hg.): Inspiriertes Coaching. Neun Impulse erfahrener Coaches in Zeiten der Transformation. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 185-206.

#### Dennis Sawatzki

Brill, M. (2008). Virtuelle Realität. Informatik im Fokus. Berlin: Springer.

Frazee, R.V. (2008). E-coaching in organizations: A study of features, practices, and determinants of use (Unveröffentlichte Doktorarbeit). University of San Diego, San Diego, CA.

Geißler, H., & Metz, M. (Hrsg.). (2012). E-Coaching und Online-Beratung: Formate, Konzepte, Diskussionen. Wiesbaden: Springer.

Ghods, N., & Boyce, C. (2013). Virtual Coaching and Mentoring. The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring, 501-523.

Hörmann, M., Aeberhardt, D., Flammer, P., Tanner, A., Tschopp, D., & Wenzel, J. (2019). Face-to-Face und mehr – neue Modelle für Mediennutzung in der Beratung (Schlussbericht zum Projekt). Olten: Hochschule für Soziale Arbeit FHNW.

Kupfer, A., & Mayer, M. (2019). Digitalisierung der Beratung: Onlineberatung für Kinder und Jugendliche und die Frage nach Möglichkeiten des Blended Counseling in der Kinder- und Jugendhilfe. Soziale Passagen, 11. 243-265.

managerSeminare (2020). Beratung & Coaching in der Corona-Zeit: Ergebnisse der Umfrage Nr. 1 von April 2020. Abgerufen am 30.03.2021 unter: <https://www.seminarmarkt.de/Infothek/Wie-wirkt-sich-die-Krise-auf-die-Weiterbildungsexperten-aus,4344/>

mmb Institut (2020). mmb Trendmonitor. Abgerufen am 30.03.2021 unter: <https://www.mmb-institut.de/mmb-monitor/mmb-trendmonitor/>

Sawatzki, S., Hoffmann, A., Lambeck, B., & Mundelsee, L. (2021). 50 Coachingkarten Online-Coaching: Das Methodenset für digital gestützte Beratung. Weinheim: Beltz.

Suler, J. (2000). Psychotherapy in Cyberspace: A 5-Dimensional Model of Online and Computer-Mediated Psychotherapy. CyberPsychology & Behavior, 3(2). 151-159.

Suler, J. (2004). The Online Disinhibition Effect. CyberPsychology & Behavior, 7 (3). 321-326.

### Impressum

**Herausgeber:** DGSv, Paul Fortmeier (verantwortlich)  
**Produktionsleitung:** Nina Brutzer de Palma, DGSv, Köln  
**Fragen & Redaktion:** Caroline Eckmann, Eckmann & Rowley, Bonn  
**Gestaltung:** Cskw, Berlin  
**Foto:** Mathilda Khoo/Unsplash

©DGSv 2021