



EUROPÄISCHE FACHHOCHSCHULE (EUFH)
European University of Applied Sciences

Diskussionsbeitrag – Working Paper

Marketing für Supervision

Annette Peltzer

Dezember 2007

ISSN 1860-3661

Nr. 06

Marketing für Supervision?

Abstract:

Der Beratungsmarkt boomt, Coaching ist in aller Munde, Supervision bisher hauptsächlich im sozialen Bereich und bei Personalentwicklern ein Thema. Viele sprechen davon, dass sich Coaches/Supervisoren ein unverwechselbares Profil geben sollen. Ist dieser Ansatz „richtig“, wenn die Berater nur von ihren Fähigkeiten ausgehen? Sollten sie nicht besser auch die Nachfrageseite betrachten? Was läuft im Kopf eines Entscheiders ab, wenn er einen Berater sucht? Spielt es eine Rolle, ob Coaching oder Supervision angeboten wird? Was ist Supervision? Wo liegt der Unterschied zwischen Coaching und Supervision?

Im vorliegenden Beitrag wird diesen Fragen nachgegangen. Zunächst erfolgt eine Beschreibung des Kaufentscheidungsprozesses für Vertrauensgüter aus Sicht des Nachfragers. Daraus wird klar, dass zum Marketing mehr gehört als die Erstellung eines Flyers zur Kundenansprache.

Auch die Kernkompetenzen des Anbieters spielen eine Rolle. Wie kann darauf aufbauend ein Marketing-Konzept für Supervision entwickelt werden? Welche Elemente sollte es enthalten? Nach der Diskussion aus Nachfrager- und Anbietersicht geht es im letzten Kapitel darum, wie Angebot und Nachfrage zusammenkommen können.

Der Beratungsmarkt

Beratungsangebote gibt es viele. Es gibt kaum einen Bereich, für den nicht Beratung angeboten wird. Hoch qualifizierte und selbst ernannte Beraterinnen und Berater [1] bieten ihre Dienstleistungen auf dem Markt an. Wie finden hier Berater und Beraterinnen zusammen? Wie weiß jemand, der merkt „etwas könnte anders/besser sein“, an wen er sich wenden soll? Wie findet diese Person einen Berater, der zu ihr passt und dazu noch die gestellten Anforderungen erfüllt? Wie werden Berater auf diese Rat-suchenden aufmerksam bzw. stellen sicher, dass diese potenziellen Klienten auch auf sie zugehen? Einiges scheint hier nach „trial and error“ abzulaufen. Bücher, wie sich Coaches/Supervisoren vermarkten können, gibt es von verschiedenen Autoren, doch was läuft im Kopf der Nachfrager ab, bevor sie sich dem Angebot eines Beraters zuwenden?

Diese (Kauf-)entscheidung ist ein hochkomplexer Prozess, da es sich um ein sogenanntes **Vertrauensgut** handelt, sich der „Konsum“ über einen längeren Zeitraum erstreckt und auch von der Mitwirkung des „Konsumenten“ abhängig ist.

Zunächst wird der Begriff Vertrauensgut erklärt, dann die Nachfrageseite mit dem Kaufentscheidungsprozess dargestellt, anschließend die Angebotsseite. Genauere

Erläuterungen zur Supervision [2], einem hoch qualifizierten Beratungsangebot für alle Fragen des Berufsalltags, erfolgen auf Seite 6. Eine kurze Abgrenzung zu verwandten Tätigkeitsfeldern rundet diesen Teil ab. Überlegungen schließen sich an, wie der Marketing-Mix für einen Berater/Supervisor aussehen könnte, bevor im letzten Teil die Frage eine Rolle spielen wird, wie Nachfrage und Angebot zusammenfinden können.

Vertrauensgüter

Professor Dr. Hermann Rösch vom Lehrstuhl für Informationswissenschaften an der FH in Köln [15] unterscheidet:

- Suchgüter
- Erfahrungs- und
- Vertrauensgüter.

Suchgüter sind Waren, die sich schon vor dem Kauf beurteilen lassen. Die Qualität von **Erfahrungsgütern** erschließt sich einem erst beim Konsum, wie z. B. Fischkonserven, die erst geöffnet werden müssen, bevor man die Qualität beurteilen kann. Und bei den **Vertrauensgütern** ist es für den Verbraucher noch schwieriger, die Qualität zu beurteilen (wann weiß man, ob der Anwalt „gut“ ist, oder die Leistung des Arztes im Krankenhaus?). Wann weiß ein Supervisand, dass der Supervisor eine für ihn zufrieden stellende Leistung erbringt?

Wovon hängt es ab, für welchen Supervisor oder Coach sich jemand entscheidet?
Wie läuft der Entscheidungsprozess ab?

Kaufentscheidungsprozesse aus Sicht der Nachfrager

Kroeber-Riel [19] nennt folgende Prozessphasen einer Kaufentscheidung, wobei es immer wieder auch „Rückschritte“ auf vorherige Stufen gibt. Dies sind keine echten Rückschritte, es ist eher ein Einkreisen des Problems, wobei der Radius immer kleiner wird, bis man zum Problemkern vorstößt:

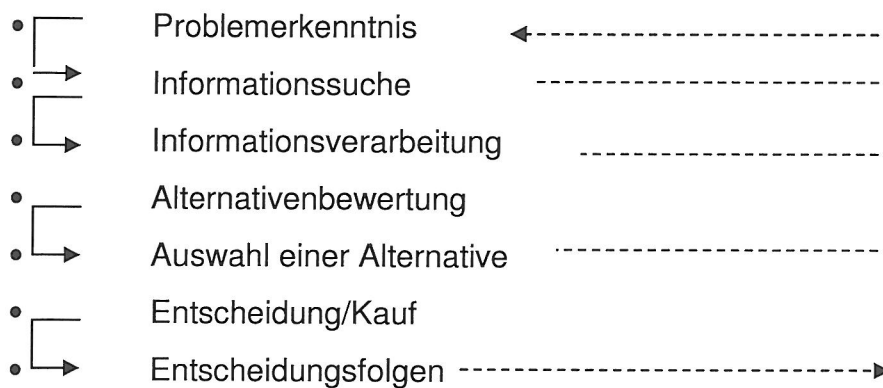


Abb. 1: Modell des Kaufentscheidungsprozesses

Problemerkennntnis

Der erste Schritt zur Problemerkennung ist ein Defizitgefühl, das stark genug sein muss, um aktiv etwas an der Situation ändern zu wollen. Der Anstoß hierzu kann entweder von innen (der Person, dem Unternehmen) oder von außen (einem Supervisor) kommen. Beim Anstoß von innen ist man sich schon der Tatsache bewusst, Unterstützung durch einen Berater zu benötigen. Kommt der Anstoß von außen, so kann es sein, dass einem erst die Ansprache, z. B. durch einen Supervisor, klar gemacht hat, dass Handlungsbedarf besteht.

Wichtig ist dabei, die Reflexion beruflichen Handelns in den Vordergrund zu stellen, weniger die „Bedürftigkeit nach Hilfe“. W. Looss schreibt [27]: „Lernen aber bedeutet auch immer die sichtbare Feststellung, dass jemand nicht mehr weiter weiß, eine Aussage, die überhaupt nicht in das Selbstbild des Managers passt.“ Supervision stärkt die eigene Kompetenz durch Reflexion des derzeitigen Verhaltens. So kann z. B. die Führungskraft gemeinsam mit dem Supervisor abklären, ob die gefundene Lösung „gut“ ist oder aus verschiedenen Lösungsmöglichkeiten die „beste“ herausfiltern.

Informationssuche

Ein Fallbeispiel für einen künftigen Supervisanden kann jemand sein, der festgestellt hat, dass er in seiner jetzigen beruflichen Situation Beratungsbedarf hat, z. B. wenn es um sein professionelles Weiterkommen geht. Dies beginnt meist mit der Überlegung, wo man Informationen für diese Entscheidung bekommen kann. Aus dem In-

ternet? Der Personalabteilung? Gibt es andere Personen, die schon einmal Beratungsleistungen in Anspruch genommen haben? Am Anfang werden die Wenigsten bereits gezielt nach einem Supervisor suchen, vielleicht nach einem Berater, oder auch an ein Training denken. Eine erste Informationssuche kann über „Google“ und die Eingabe „Karriereberatung“ erfolgen, wonach ca. 725.000 Eintragungen angezeigt werden. Beim Anklicken des einen oder anderen Eintrages wird der Suchende feststellen, dass verschiedene Beratungs- und Trainingsformen angeboten werden. Ein verwirrender Einstieg, zumal es sich bei Vertrauensgütern um extensive Kaufentscheidungsprozesse [17] handelt, die auch als besonders risikobehaftet empfunden werden.

Grundsätzlich führt ein höheres wahrgenommenes Risiko beim Käufer zu:

- höherem Informationsbedürfnis
- intensiverer Auseinandersetzung
- längeren Entscheidungsprozessen – Verzögern der Entscheidung
- höherer Nachkaufdissonanz [23], s. Punkt Entscheidungsfolgen

Bei Entscheidungen über Vertrauensgüter spielen Gespräche mit anderen eine recht große Rolle. Bereits an dieser Stelle wird erkennbar, dass der Kaufentscheidungsprozess nicht immer nur vorwärtsgerichtet abläuft, sondern es immer wieder auch „Schleifen“ gibt. Nach und nach wächst die Erkenntnis, dass ein Supervisor die gewünschte Unterstützung am besten bieten kann. Und hier fängt die Informationssuche von Neuem an, diesmal gezielt nach einem Supervisor.

Informationsverarbeitung

Auf dieser Stufe gibt es durch umfangreiche Recherchen schon klarere Vorstellungen davon, was vom künftigen Supervisor erwartet wird, z. B. ob es ein Mann oder eine Frau sein, welche Erfahrungen er/sie mitbringen und wo die Beratung stattfinden soll, welchen Betrag man dafür aufwenden möchte usw. Was vielleicht noch nicht so klar ist, ist der genaue „Beratungsauftrag“, die Fragestellung.

Es erfolgt eine erste Kontaktaufnahme und die Überlegung, nach welchen Kriterien diese ersten Gespräche bewertet werden sollen. Danach wird der künftige Supervisor bewusst oder unbewusst eine Art Rangordnung aufstellen, welche Punkte wichtig sind. Anhand dieser Vorstellungen erfolgt dann die Bewertung der verschiedenen Supervisoren.

Alternativenbewertung

Jemand, der streng entscheidungstheoretisch vorgeht, wird vorher genau festlegen, welche Anforderungen mit welcher Gewichtung in die Entscheidung einfließen. Auch bei einer weniger wissenschaftlichen Herangehensweise an die Lösung dieser Frage wird jeder intuitiv die Alternativen bewerten, sich für eine oder mehrere entscheiden, und mit diesen Supervisoren Kontaktgespräche führen.

Auswahl einer Alternative

Auch hier gibt es Rückkopplungen zu vorherigen Entscheidungsstufen. Es kann sein, dass die Entscheidung für einen bestimmten Supervisor nicht so zügig erfolgt, sondern ebenfalls einen Prozess durchläuft, an dessen Ende die Entscheidung steht, bei wem der künftige Supervisand den Kontrakt unterzeichnen wird.

Entscheidung/Kauf

Der Kontrakt wird unterzeichnet. Einen ersten Eindruck von der Arbeitsweise des Supervisors konnte der Supervisand schon beim Kontaktgespräch bekommen, doch wie es ihm nach Abschluss des Prozesses gehen wird, ob die Fragen und Wünsche geklärt sind, wird sich erst später zeigen.

Entscheidungsfolgen

Nachdem die Kaufentscheidung getroffen wurde, stellen sich oft Zweifel ein, ob das Geld „gut angelegt“ ist, man spricht von sogenannten „Nachkaufdissonanzen“, d. h. gerade bei komplexen Entscheidungen entstehen danach Zweifel und die Frage, ob die Entscheidung „richtig“ war. Viele Käufer versuchen, Gründe dafür zu finden, dass die getroffene Entscheidung auch die „beste“ ist. Bei einigen Gebrauchsgütern wird deshalb ein Zettel beigelegt, auf dem steht: „Wir beglückwünschen Sie zum Kauf von....usw.“ Diese Nachkaufdissonanzen fallen unterschiedlich hoch aus, je nachdem, um was für ein Produkt es sich handelt. Gerade bei Erstkäufen und auch bei Produkten, die seltener gekauft werden, wie z. B. ein Auto, fallen diese Dissonanzen höher aus als bei anderen Gütern, die man für den täglichen Bedarf erwirbt. Und je attraktiver die abgelehnten Alternativen, desto höher die Dissonanzen [19].

Die Angebotsseite

Die Angebote für Beratung sind sehr unterschiedlich. Wie kann sich also ein Berater auf dem Markt präsentieren, wie „seinen“ Markt finden? Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, er kann z. B. seinen Beratungsschwerpunkt in den Vordergrund stellen: Krisenmanagement, Karriereberatung usw. oder seine Spezialisierung auf eine bestimmte Branche, den Bereich, in dem er Feldkompetenz mitbringt, benennen. Er kann auch seinen eigenen Ursprungs-Beruf in den Vordergrund stellen, z. B. Arzt, Pädagoge, Wirtschaftswissenschaftler oder eine Mischung aus verschiedenen Professionen.

Die eigentliche Arbeit am Marketing-Konzept beginnt mit Marktforschung, mit der Zielgruppenauswahl. Unter Zielgruppenauswahl versteht man die „Bestimmung der Gruppe bestehender und potenzieller Verbraucher, auf die eine Organisation (oder ein Teil einer Organisation) abzielen und für die sie bestimmte Marketingaktivitäten ausführen möchte.“ [16]

Hier fließen jetzt die Überlegungen ein, was denn ein Berater an Leistung erbringt, und welche Zielgruppe diese Leistung nachfragen könnte. An dieser Stelle sei kurz die Dienstleistung „Supervision“ mit ihrem Ursprung dargestellt als ein besonders qualifiziertes „Beratungsprodukt“.

Supervision

Supervision ist ein Begriff, der im Wirtschaftsbereich hauptsächlich Personalentwicklern etwas sagt. Insgesamt habe ich den Begriff „Supervisor“ in der Wirtschaftswelt mit drei verschiedenen Inhalten angetroffen:

1. Aufseher, Aufsicht, Dienstvorgesetzter, Doktorvater, Hauptsteuerprogramm, Kontrolleur [14], z. B. als Teamsupervisor in einem Call-Center. Meist wird der Begriff in diesem Zusammenhang dann englisch ausgesprochen.
2. Jemand, der bei IHK-Prüfungen zugegen ist und dort beobachtet, wie die Prüfer die Prüfung abnehmen.

3. Als Unterstützer für eine oder mehrere Personen, um berufliches Handeln zu reflektieren und zu optimieren. [9] In diesem Sinne verwende ich den Begriff „Supervisor“ in der vorliegenden Arbeit.

Woher kommt Supervision?

Der Begriff Supervision stammt aus dem Lateinischen und ist aus den Wörtern „super“ (über, von oben, darüber) und „videre“ (Sehen, Ansehen, Erscheinung) [7] zusammengesetzt. Die Ursprünge der heutigen Verwendung des Begriffes finden sich im sozialen Bereich des ausgehenden 19. Jahrhunderts, wo Supervisoren in Amerika und England zum einen die Einsätze der damaligen Sozialarbeiter koordinierten, zum anderen aber auch Unterstützung gaben, schwierige Situationen zu besprechen, wodurch diese besser verarbeitet werden konnten. Nach dem 2. Weltkrieg etablierte sich diese Reflexionsform auch in Deutschland, anfangs nur im sozialen Bereich und als begleitende Maßnahme in anderen Ausbildungen, wenn es darum ging, das eigene berufliche Handeln mit einer dritten (neutralen) Person zu reflektieren [6].

Nach und nach fand Supervision in immer mehr Arbeitsfeldern Verbreitung, um berufliches Handeln Einzelner, Teams und Gruppen zu reflektieren und dort, wo nötig, Unterstützung zur Korrektur zu geben, um z. B. die Leistungsfähigkeit der beratenen Personen zu verbessern und die Zufriedenheit im Berufsalltag zu erhöhen.

In der Wirtschaft wird eher von „Coaching“ gesprochen, wenn es um die Beleuchtung von beruflichen (Stress-)Situationen geht.

Weitere verwandte Tätigkeitsfelder von Supervision sind z. B. Mediation, Training, Mentoring, Moderation und Beratung. Viele Supervisoren sind in diesen Arbeitsfeldern tätig oder bringen ihr supervisorisches Know-How in die Beratungsarbeit mit ein. Supervisorisch bedeutet, dass immer auch z. B. unbewusste Prozesse in die Überlegungen mit einbezogen und nicht nur fachliche Ratschläge erteilt werden.

Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, habe ich mich auf die Abgrenzung zum Coaching beschränkt, weil es aus meiner Sicht vom Tätigkeitsfeld her der Supervision am nächsten liegt. Beides beschäftigt sich mit der Analyse und Verbesserung von beruflichen Situationen.

Supervision oder Coaching?

Der Begriff „Coach“ kommt ursprünglich vom englischen Wort für Kutsche und „Coaching“ umschrieb „...die Person mit der Aufgabe, die Pferde sicher und schnell ans Ziel zu lenken.“ [26] Vielleicht wird im Ursprung der Begriffe „Supervision“ und „Coaching“ auch schon deutlich, dass das Kriterium der Zielgerichtetheit in der Wirtschaft eine andere Rolle spielt als im sozialen Bereich.

Auf der anderen Seite wird Coaching aber auch für verschiedene Beratungsleistungen außerhalb des beruflichen Umfeldes genutzt. B. Ahrends listet zahlreiche Beispiele auf (s. Anhang 2).

Der Begriff „Coach“ ist ebenso wenig geschützt wie die Bezeichnung „Supervisor“, jeder kann sich diesen Begriff auf seine Visitenkarte schreiben. Hier geben nachfolgende Bezeichnungen, wie z. B. Supervisor DGSv (**D**eutsche **G**esellschaft für **S**upervision), Aufschluss über eine hoch qualifizierte anspruchsvolle Ausbildung [4]. Für den Coaching-Bereich gibt es unterdessen eine vom DBVC (**D**eutscher **B**undesverband **C**oaching e. V.) anerkannte Ausbildung, dennoch trifft dies nur auf einen kleinen Teil der insgesamt 310 Anbieter von Coaching-Ausbildungen zu [13].

Gerade was die Unterschiede zwischen Coaching und Supervision angeht, gibt es eine angeregte Diskussion. Es hat verschiedene Ansätze gegeben, den Unterschied zwischen Coaching und Supervision zu erklären, siehe z. B. bei Christopher Rauen [32], doch bisher gibt es keine allgemeingültige Definition.

„Während jedoch in der Supervision der freie Reflexionsaspekt stärker betont ist, geht es im Coaching fokussierter um Zielerreichung und Erfolg“, [25] lautet die Unterscheidung von J. Linke. Andere wiederum legen den Schwerpunkt der Unterscheidung mehr auf das Tätigkeitsfeld: „Die Profilierung von Coaching gegenüber Supervision konnte deswegen gelingen, weil sich Coaches als Spezialisten für personenbezogene Beratung in Unternehmen profilierten.“ [21] Ähnlich B. West-Leuer: „Um Qualität zu gewährleisten, spezialisiert sich ein Coach in dem Bereich, in dem er/sie – neben sachlicher und persönlicher Beratungskompetenz – auch über Fachkompetenz verfügt“ [34]. Andere Autoren betrachten mehr die Nachfragerseite: „Die Zielgruppen von Coaching sind nach dem häufigsten Verständnis Führungskräfte und Verantwortungsträger.“ [22] Supervision im sozialen Bereich ist oft auch Arbeit mit ehrenamtlichen Mitarbeitern, so dass Supervisoren Coaching „meist als Spezialform der Supervision“ [13] sehen. „Es spricht viel dafür, dass Coaching, wie z. B. Su-

pervision auch, als eine professionelle Beratungsform unter anderen anzusehen ist, die von entsprechend qualifizierten Personen in unterschiedlichen Praxisfeldern eingesetzt wird“ [24], d. h. beides beschäftigt sich mit Fragestellungen aus dem beruflichen Kontext.

„Coaching wird schneller mit Fragen der Effektivität, der Effizienz, der Wirksamkeit des Nutzers, des Erfolgs in Verbindung gebracht, als dies in der Vergangenheit für Supervision galt“ [11] oder kurz und prägnant ausgedrückt: „Coaching heißt fit machen, Supervision heißt zum Nachdenken bringen.“ [8]

So gibt es Unternehmen, für die „regelmäßige Supervision der Coachingtätigkeit“ ein wichtiges Qualitätsmerkmal von Coaches ist [29]. In diesem Zusammenhang spielt eine Rolle, dass ein „guter Coach“ bereit ist, sein eigenes berufliches Handeln zu reflektieren, etwas, das für Supervisoren DGSv gleichermaßen gilt.

Typische Fragestellungen für Supervision

In welchen Situationen macht es Sinn, Supervision in Anspruch zu nehmen? Hier kommen alle Themen in Frage, bei denen Personen beruflich zufriedener und erfolgreicher werden möchten - sei es aufgrund einer Krisensituation, die man lösen oder wenn man seinen nächsten Karriereschritt planen möchte. Supervision gibt es für Einzelne, Teams oder Gruppen. Eine detaillierte Übersicht über Supervisionsvarianten gibt K. Rappe-Giesecke [31], hier seien die geläufigsten kurz erklärt:

Bei einer Einzelsupervision geht es um die Klärung der Anliegen eines Supervisanden, in der Teamsupervision werden Fragen behandelt, die die Zusammenarbeit im Team betreffen, hier ist meist das gewünschte Ergebnis, dass die Teamarbeit nach der Supervision reibungsloser funktionieren soll. Der Unterschied zur Gruppe besteht darin, dass das Team einen gemeinsamen Arbeitsauftrag hat. Bei der Gruppensupervision kommen Supervisanden aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen in einer Gruppe zusammen, es können auch Personen aus völlig unterschiedlichen Unternehmen oder Branchen sein [28]. In dieser Supervisionsform werden unter Leitung des Supervisors die Fragestellungen eines jeden Teilnehmers behandelt, wobei jeder aus der Gruppe auch seinen Beitrag zur Erhellung des geschilderten Falles beiträgt. In Anhang 4 und 5 sind Fragestellungen und Anlässe aufgelistet, die die DGSv in ihrem Informationsmaterial nennt. [3]

Supervision ist keine Dienstleistung, die der „Verbraucher“ von sich aus nachfragt (wie z. B. Frisör, Anwalt, Arzt). Mir sind nur wenige Beispiele für „automatische“ Nachfrage bekannt.

Also stellt sich für alle anderen Supervisoren die Frage, wie sie Menschen mit den oben genannten Beratungsanliegen ansprechen, d.h. wie sie ihre Leistung auf den Markt bringen, bzw. dahin, wo es Personen gibt, die diese hoch qualifizierte Dienstleistung nachfragen.

Marketing

Vielfach wird Marketing gleichgesetzt mit „Werbung“, doch Werbung ist nur ein kleiner Teil dessen, wie Unternehmen mit ihren (potenziellen) Kunden in Kontakt treten. Marketing kommt vom englischen „to market“, was so viel heißt wie „auf den Markt bringen“. Doch ist in diesem Zusammenhang nicht gemeint, besonders laut zu schreien, um möglichst viel zu verkaufen, der Prozess fängt schon früher an. Die Produzenten können entweder das auf den Markt bringen, was sie produzieren oder sich vorab fragen, was denn die Kunden am ehesten kaufen würden. Hier spielt auch eine große Rolle, welche Kundenkreise die Produzenten als ihre Zielgruppen ansehen.

So können sich Supervisoren überlegen, ob sie sich auf eine Zielgruppe konzentrieren möchten (jede Zielgruppe sollte intern möglichst homogen, extern möglichst heterogen sein) oder auf mehrere. Je genauer das Angebot auf die Zielgruppe „zugeschnitten“ ist, umso höher die Chancen, einen Auftrag zu bekommen. Wenn ein Angebot zu allgemein formuliert ist, kann es sein, dass sich keiner angesprochen fühlt. Auch kann die Ansprache von verschiedenen Zielgruppen unterschiedliche Maßnahmen erfordern.

Aus diesem Grund sollte bei der Zielgruppenauswahl die Überlegung der Feldkompetenzen des Supervisors eine Rolle spielen, weil er schon „die Sprache“ seines Marktes spricht, denn er vermarktet ja nicht nur sein Beratungsangebot, sondern zum großen Teil auch sich selbst. „Die Person der Supervisorin/des Supervisors wird so zum wichtigsten Instrument und Erfolgsfaktor im Marketing“ [20]. Deshalb ist es für den Anfang zunächst sinnvoll, sich auf eine Zielgruppe zu konzentrieren, wobei

die Zielgruppensegmentierung ein so komplexes Thema ist, dass sich hier ein neues Untersuchungsfeld auftut.

Ausgehend von der ausgewählten Zielgruppe, z. B. Manager im mittleren Management von Produktionsunternehmen, - und es kann weiter spezialisiert werden nach Branche und/oder Region, weiblichen oder männlichen Führungskräften usw. - erfolgt nun die Planung des Marketing-Mixes.

Marketing-Mix

Zum Marketing-Mix gibt es keine einheitliche Einteilung, von Fachbuch zu Fachbuch sind Unterschiede festzustellen. Eine Übersicht über die Einteilung des Marketing-Mixes bietet Anhang 6.

Produkt

Zunächst beschreibt der Supervisor seine Leistung im Vokabular der angesprochenen Zielgruppe. Schwierig wird es hier zu beschreiben, wie denn eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit aussehen kann. Wodurch wird Vertrauen erweckt? Durch klingende Namen auf der Referenzliste? Kann man Referenzen angeben, ohne dass dadurch die Vertraulichkeit verletzt wird?

Diese „Produktbeschreibung“ dient dazu, dass sich der Kunde ein Bild davon macht, was ihn beim „Kauf“ erwartet. Doch so ganz einfach ist es nicht, denn die Leistung ist ja nicht nur, dass der Supervisor Kompetenz und Zeit zur Verfügung stellt, wichtiger ist, was in dieser Zeit passiert. Und das ist sowohl vom Supervisor als auch vom Supervisanden abhängig. Zwar kann der Supervisor dem künftigen Supervisanden sagen, welchen Nutzen er erwarten kann, dies ist aber auch davon abhängig, welche Informationen die Supervisanden zur Verfügung stellen. Damit der Supervisor seine Leistung erbringen kann, ist ein Vertrauensvorschuss seitens des Kunden notwendig. Gleichzeitig ist es wichtig, dass die Kunden keine Bedenken haben, vom Supervisor „therapiert“ zu werden.

Und noch ein wichtiger Punkt ist zu klären: Was bietet man an - Supervision oder Coaching? Oder supervisorisches Coaching? Welchen Begriff versteht der Kunde besser, mit welchem lässt sich die Vertrauenswürdigkeit der Leistung eher transportieren? Und spielt es überhaupt eine Rolle für den Kunden, wie die Leistung genannt

wird, was „draufsteht“? Ist es nicht wichtiger, was „drin“ ist – „...wie der Kunde den Prozess wahrnimmt“? [33] Es ist wichtig zu wissen, mit welchen Begriffen und Fragestellungen die Zielgruppe vertraut ist, damit man erst einmal die Aufmerksamkeit erweckt und sich potenzielle Supervisanden überhaupt mit dem Angebot auseinandersetzen.

Beispiele für „Produkte“ können Führungskräfteentwicklung, Karriereplanung, Begleitung bei Existenzgründung oder Unternehmensnachfolge, Team- oder Gruppensupervision sein.

Preis

Welchen Preis soll ein Supervisor für seine Tätigkeit verlangen? Wie wertvoll erachtet er seine Leistung? Was glaubt er, wird sie anderen wert sein? Sollte die Fahrtzeit ebenfalls in Rechnung gestellt werden? Teilweise wird der Preis als „Qualitätsindikator“ angesehen, der Volksmund sagt dazu „was nichts kostet ist auch nichts“, also möglichst hohe Honorare?

Es können auch Überlegungen einfließen, wie preissensibel die Zielgruppe ist und auch wie kaufkräftig. Doch bei unterschiedlichen Preisen sollte beachtet werden, dass dies nur auf getrennten Märkten sinnvoll ist.

Ganz allgemein kann man nach kosten- oder marktorientierter Preisfestsetzung unterscheiden. Kostenorientiert heißt, der Supervisor überlegt sich, wie hoch die Kosten sind (Büro, Telefon, Fahrtkosten, Akquisitionskosten usw.) und legt so seinen Stundensatz fest. Oder er orientiert sich an dem, was auf dem Markt gezahlt wird, was von Zielgruppe zu Zielgruppe ganz unterschiedlich sein kann. Eine praktische Möglichkeit kann es sein, zunächst anhand der Kosten die eigene Untergrenze (den Deckungsbeitrag) festzusetzen und darauf aufbauend die Honorare an den Marktpreisen in der entsprechenden Zielgruppe auszurichten.

Distribution

Über welche Kanäle wird die Leistung vertrieben, und wo wird sie erbracht?

Auch in Bezug auf die Distributionskanäle ist es wichtig zu überlegen, wo denn potenzielle Supervisanden die Supervisionsleistung suchen werden. In der Personal(entwicklungs)abteilung?

Bietet der Supervisor seine Leistung über eine Organisation an? Muss er z. B. für den TÜV oder die Caritas in einem Supervisionspool sein? Wie kommt er da hinein? Können Verbände weiterhelfen?

Was den Ort der Leistungserbringung angeht, sollte der Supervisor im Auge behalten, dass die Wahl des Ortes auch Einfluss auf den Beratungsprozess hat. Ist es sinnvoll, die Supervision in der Organisation stattfinden zu lassen (z. B. bei einem Team)? Oder ist es sogar besser, wenn die Sitzung an einem anderen Ort stattfindet? Ist es Führungskräften vielleicht peinlich, wenn der Supervisor ins Haus kommt? Und was ist mit der Lieferfähigkeit und –bereitschaft des Supervisors? Ist er „lieferfähig“, wenn es ihm nicht so gut geht? Wie geht er mit kurzfristigen Absagen um? Dann ist der Supervisor „lieferbereit“, aber die Leistung wird nicht abgerufen. Diese Punkte sollten als Ausfallregelungen in den Kontrakt aufgenommen werden.

Kommunikation

Bei der Kommunikation geht es darum, wie potenzielle Kunden angesprochen werden, wie man mit ihnen in Kontakt tritt. Geht der Supervisor eher unpersönlich vor, indem er seine Flyer dort auslegt, wo er sich Kontakte mit der Zielgruppe erhofft? Oder ist die direkte Kundenansprache, z. B. per Direct-Mailing, telefonisch oder das persönliche Gespräch vorzuziehen? Welche Kanäle sind überhaupt geeignet, um Kunden anzusprechen? Auf welche Weise kommt er zu Aufträgen?

Neben den klassischen Werbemöglichkeiten gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten der Kommunikation mit den Kunden. Oft ist es so, dass ein Kunde gerne etwas in der Hand halten möchte, auf dem alle wichtigen Punkte zusammengefasst sind, deshalb macht eine ansprechende Leistungsbeschreibung in jedem Fall Sinn. Egal, ob diese als Flyer verteilt wird und/oder im Internet zu finden ist, sollten auch hier Begriffe gewählt werden, die dem Kunden vermitteln, dass er die Leistung findet, die er sucht.

Gerade Beratern wird oft geraten, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu pflegen, d.h. sich z. B. mit Fachbeiträgen bei der Zielgruppe in Erinnerung zu rufen.

Eine andere Form, die in letzter Zeit immer häufiger zu beobachten ist, ist der Newsletter per E-Mail. Auch hier stellt sich die Frage, ob er wirklich Neues für die Angesprochenen enthält oder der Leser merkt, dass es hier nicht um Informationsvermittlung, sondern ums Verkaufen geht. Auch dieses ist ein aufwändiges Instrument, da in regelmäßigen Abständen Themen gefunden und entsprechend aufbereitet werden müssen, die die Zielgruppe auch interessieren.

Da es sich bei Supervision um eine persönlich erbrachte Leistung handelt, sollte man der Beziehungspflege einen festen Platz einräumen. Hierzu gehören z. B. der Besuch von Veranstaltungen, auf denen man seine Zielgruppe trifft, aber auch regelmäßiger Kontakt, z. B. über das Telefon, um auf dem Laufenden zu bleiben, mit welchen Fragestellungen die Zielgruppe gerade am meisten beschäftigt ist. Denn auch hier ist es wichtig, nicht sein eigenes Angebot zu sehr in den Vordergrund zu stellen, sondern den angesprochenen Personen zu signalisieren, dass man ihnen bei der Lösung ihrer Fragen und Probleme Unterstützung anbietet.

Und wie treffen jetzt Angebot und Nachfrage zusammen?

Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage

Am einfachsten erscheint es, zunächst dort zu akquirieren, wo Feldkompetenz vorhanden ist. Und zwar nicht direkt als Akquisition, sondern zunächst in Form von Marktforschung. Hat man durch Telefonate oder persönliche Gespräche die Fragen eruieren können, mit denen sich die Zielgruppe beschäftigt, macht es Sinn, sein Angebot zu formulieren. Wichtig dabei ist, den **Nutzen für den Kunden** im Auge zu haben. Für den Kunden ist es nicht nur wichtig, welche Fähigkeiten und Kompetenzen der Supervisor hat, sondern welche davon ihm nützen. Was nützen 300 PS, wenn man drei Kinder in seinem Auto mitnehmen möchte? Der Kunde wird sich am ehesten angesprochen fühlen, wenn der Supervisor ihm das Gefühl vermittelt, dass er zur Lösung seiner beruflichen Probleme und Fragen beitragen kann.

Es ist auch wichtig zu unterscheiden, an wen man seine Unterlagen schickt, an einen Personalentwickler oder an eine (künftige) Führungskraft im Unternehmen. Der Nutzen, den der Personalentwickler ziehen möchte, wird eher in die Richtung gehen, dass er ein guter Dienstleister für seine Kollegen sein möchte, die Führungskraft ist mehr daran interessiert, eigene Fragestellungen erfolgreich zu bearbeiten. Und auch der Punkt, was denn Personalentwickler brauchen, damit sie wiederum ihren „Kunden“ gute Dienstleister sein können, ist einer, der weitere Überlegungen wert ist. [12] Wie laufen die Entscheidungsprozesse in der Personalabteilung ab?

Durch Gespräche sollte man in Erfahrung bringen, an welcher Stelle des (Kauf-) Entscheidungsprozesses welche Unterstützung gewünscht wird, um dann mit entspre-

chenden Maßnahmen zu zeigen, dass künftige Supervisanden schon vor dem „Kauf“ mit einem Supervisor sprechen, der sich durch Kompetenz auszeichnet.

Berücksichtigt man noch einmal die Phasen des Kaufentscheidungsprozesses, so wird klar, dass ein potenzieller Supervisand sich am Anfang zunächst einmal orientieren möchte. Das heißt, z. B. ein Flyer oder die Internet-Seite sollten einen ersten Überblick über die Leistungen des Supervisors bieten. Da es zu diesem Zeitpunkt sein kann, dass der Nachfrager noch nicht in der Lage ist, die erwartete Leistung genau zu beschreiben, ist es wichtig, auf die grundlegenden Bedürfnisse bei einer solchen Fragestellung, nämlich auf „Vertrauen“, „Sicherheit“ und „Seriosität“ einzugehen, ohne dabei trocken zu wirken. Wichtig ist auf dieser Stufe der Kaufentscheidung, dass der künftige Supervisand sich „gut aufgehoben“ fühlt.

Im nächsten Schritt der Entscheidungsfindung wird der Supervisand ausführlichere Informationen zum Supervisor und seiner Arbeitsweise usw. suchen. Eine Lösung könnte sein, dass man in seinem Flyer z. B. ähnlich wie in der Zeitung vorgeht, dass das Wesentliche des nachfolgenden Textes in kurzen Worten zusammengefasst ist. So kann sich der Leser im ersten Schritt schnell orientieren, zum zweiten auch das Ausführliche lesen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, wichtige Begriffe am Rand herauszustellen oder mit Einklinkern (ein in den Text einmontiertes Element) zu arbeiten. Oder im ersten Schritt werden die Themen „Vertrauen“ usw. über Bilder kommuniziert, beim Weiterlesen erhält man dann die weiteren Informationen.

In jedem Fall ist es wichtig, seine Spezialisierung auch durch die entsprechende Terminologie zum Ausdruck zu bringen, indem man z. B. Betriebswirtschaftler anders anspricht als Psychologen.

Der eigene Marketing-Mix

Auf dem Markt gibt es aktuell einiges an Büchern zum Thema: „Marketing für Berater/Coaches, Supervisoren“. [5]

In den meisten wird dafür plädiert, sein Alleinstellungsmerkmal zu entwickeln, seine eigene Persönlichkeit. Aus meiner Sicht orientiert sich dieses Vorgehen zu sehr an der Angebotsseite. Ich sehe es mehr als interdependenten Prozess:

- Was kann der Supervisor, was will er?

- Was will/braucht der Kunde? Was ist sein Nutzen? Wofür ist er bereit zu zahlen?
- Der eigene Marketing-Mix: Wie kann der Supervisor vermitteln (Kommunikation), dass er genau diesen Nutzen, diese Dienstleistung (Produkt) zu einem fairen Preis an einem geschützten Ort (Distribution) erbringt?

In dem Buch von Putman [30] werden die Leser dazu angeregt, die eigene Dienstleistung so zu beschreiben, dass potenzielle Klienten diese schnell verstehen und somit auch entscheiden können, ob sie sie brauchen oder nicht. Heute wird dies mehr propagiert unter dem Begriff „elevator pitch“ – Wie kann ein Supervisor seine Dienstleistung jemandem vorstellen, den er im Fahrstuhl trifft und mit dem er ein kurzes Gespräch beginnt? [18] Die Kunst besteht darin, dass die Person, die man im Fahrstuhl trifft, nach kürzester Zeit einschätzen kann, ob sie die Leistung benötigt bzw. feststellt, dass sie Beratungsbedarf hat.

Ausblick

Der Beratungsmarkt boomt, Angebote gibt es viele... Wie kann sich da ein Supervisor positionieren?

Durch Marketing!

Gefragt sind:

- systematische Arbeit – um die eigene Zielgruppe zu identifizieren,
- kreative Ideen – um den Marketing-Mix ansprechend zu konzipieren,
- Ausdauer – um Kontakte aufzubauen,
- die Bereitschaft zu Investitionen – in die eigenen Marketing-Maßnahmen und
- Spaß an der Beziehungspflege.

Die Ergebnisse dieser Überlegungen bilden die Basis für den Marketing-Mix eines jeden Supervisors. Um ihre Leistung zu vermarkten, ist Marketing für Supervisoren unerlässlich. Das fängt bei der eigenen Person an, denn schließlich ist die Person des Supervisors ja der größte Teil der angebotenen Dienstleistung.

Bisher schienen besonders Supervisoren, deren Wurzeln eher im sozialen Bereich liegen, Marketing als eine schwierige Aufgabe zu empfinden, vielleicht auch deshalb, weil gelegentlich „die Wirtschaft“ doch mit etwas Skepsis beäugt wird. Auch die Vermarktung der eigenen Person erscheint schwierig. Ein Gut wie Supervision sollte von sich aus nachgefragt werden und sich nicht einer Vermarktungsstrategie unterwerfen? Eventuell ist dies einer der Gründe, warum Coaching bei kommerziellen Unternehmen bekannter ist. Ein Großteil der Coaches scheint „die Wirtschaft“ als ihre Heimat anzusehen und dort ist Marketing viel selbstverständlicher als im sozialen Bereich, wobei aus meiner Sicht deutliche Bewegungen aufeinander zu stattfinden. Wahrscheinlich haben Coaches sich intensiver und schon länger mit „ihrem“ Markt befasst.

Die Arbeit am eigenen Marketing-Konzept bedeutet zunächst einmal harte Arbeit. Der Supervisor muss sich genau überlegen, welches „Produkt“ er anbietet, zu welchem Preis und über welchen Vertriebsweg. Erst dann kommt der Teil, in dem die Werbung ein Unterpunkt ist, die Kommunikation. Und dies ist der Punkt des Zusammentreffens zwischen Angebot und Nachfrage. Der Supervisor tritt auf dem Markt auf und kommuniziert über verschiedene Kanäle mit seiner Zielgruppe, um diese davon zu überzeugen, dass sein Angebot die Fragestellung seiner künftigen Supervisanden am besten bearbeiten kann. Durch diese Präsentation kann sich der Supervisand bereits ein Bild seines künftigen Supervisors machen. Und so, wie sich jeder auch bei der Auswahl anderer Dienstleister an dessen Marktauftritt orientiert, lässt die Art der Kundenansprache erste Rückschlüsse auf den Supervisor zu. In diesem Zusammenhang spielt sowohl der optische Eindruck eines Supervisors eine Rolle, als auch das von ihm zur Verfügung gestellte Material oder sein Verhalten am Telefon. Bei einem gelungenen Marketing-Mix ist es ähnlich wie bei einem harmonischen Musikstück: Alles passt zusammen.

Wichtig ist auch, regelmäßig zu überprüfen, ob die angebotenen Dienstleistungen noch nachgefragt werden, Supervisoren sollten ständig ein „Ohr am Markt“ haben und offen sein für aktuelle Fragestellungen.

Aufgrund ihrer Ausbildung können Supervisoren in vielen verschiedenen Tätigkeitsfeldern arbeiten. So sind Beispiele für aktuelle Themen, die in der Berufswelt eine Rolle spielen, die Übergabe eines bestehenden Unternehmens an einen Nachfolger

oder Themen wie „Mobbing“ oder „Burn-Out-Prävention“. Damit ist nicht gemeint, dass ein Supervisor ein Angebot ähnlich einem Bauchladen haben sollte, vielmehr ist es wichtig, auf den sich verändernden Markt zu reagieren und hier auch neue Beratungs„angebote“ an den Kunden heranzutragen.

Supervisoren sollten sich eine Strategie überlegen, mit der sie ihre Kunden ansprechen, am besten mit einer, die zum Arbeitsfeld passt. So halte ich den persönlichen oder telefonischen Kontakt für besser geeignet, als z. B. Direct Mailing Aktionen, wobei diese aus aktuellen Anlässen auch sinnvoll sein können. Doch wichtiger als der einmalige Einsatz von Werbemaßnahmen ist die konsequente Ausrichtung auf den Markt, die Zielgruppe hin. Und genau das ist Marketing: Führung des Unternehmens vom Markt her.

Eine grundlegende Überlegung könnte auch sein, dass mehrere Supervisoren gemeinsam größere Chancen haben als einer alleine. Also sollte hier nicht der Konkurrenzgedanke untereinander im Vordergrund stehen, sondern die Verschiedenartigkeit der Supervisoren, die für verschiedene Fragestellungen den richtigen Fachmann nennen können. Hier könnte die Marketing-Konzeption diese Vielfalt in den Vordergrund stellen, ähnlich wie dies Ärztehäuser tun, in denen Ärzte der unterschiedlichsten Fachrichtungen ihre Dienstleistungen unter einem Dach anbieten. Oder die Vermarktung könnte zusammen mit anderen Dienstleistern oder Freiberuflern erfolgen. Hier sei als Beispiel die Unternehmensübergabe angeführt. Wird ein Unternehmen an einen Nachfolger übergeben, so werden dafür Banken, Steuer- und Wirtschaftsprüfer und Juristen benötigt. Offen bleiben hier oft die Fragen, wie diese Übernahme auch menschlich begleitet werden kann. Hier könnte es eine Idee für einen Supervisor sein, zusammen mit den oben genannten Professionen ein „Paket Unternehmensübergabe“ anzubieten und dies entsprechend kompetent zu vermarkten.

Und auch ein Supervisor kann nicht alles alleine bewerkstelligen. Daher ist es ratsam, bei der Konzipierung des Marketing-Mixes und beim eigenen Marktauftritt professionelle Unterstützung in Anspruch zu nehmen, z. B. von einer Werbeagentur, einem Grafiker, einem Web-Designer usw.

In alle Überlegungen sollte auch der Qualitätsgedanke einfließen. Supervisoren (DGSv) haben durch ihre Ausbildung sehr hohe Qualitätsanforderungen erfüllt. Aus

meiner Sicht ist das ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, man kann es sogar als ein „Gütesiegel“ ansehen. Und frei nach dem Motto „Tu Gutes und sprich darüber“ ist es völlig legitim, das eigene Leistungsvermögen bei Akquisitionsgesprächen zu erwähnen. Immer unter dem Gesichtspunkt des Kundennutzens, dem Kunden mitzuteilen, was er davon hat, wenn er einen Supervisor engagiert.

Wichtig ist bei allen Akquisitionstätigkeiten im Blick zu haben, in welcher Phase der Kaufentscheidung sich der angehende Kunde gerade befindet, weil das Auswirkungen auf die Informationen hat, die er sucht. Am Anfang des Suchprozesses reichen oft allgemeinere Informationen, die im Laufe des Prozesses dann präzisiert werden sollten.

Und ganz am Anfang steht das supervisorische Können auch noch nicht so im Vordergrund, sondern die Fähigkeit, mit anderen Personen in Kontakt zu treten, die eigene Leistung zu verkaufen.

Ähnlich dem Kaufentscheidungsprozess der Nachfrager gibt es auch einen Prozess, indem der Supervisor „sein“ Angebot für „seine“ Zielgruppe(n) immer weiter präzisiert, um erfolgreich auf den Markt zu kommen und – vor allen Dingen – auch zu bleiben.

Anhang 1: Definition von Supervision

Der Dachverband der Supervisoren in Deutschland, die DGSv (Deutsche Gesellschaft für Supervision) **definiert** den Begriff **Supervision** folgendermaßen: "Supervision dient grundsätzlich der Entwicklung von Personen und Organisationen. Sie verbessert das Handeln von Menschen in beruflichen Rollen und in deren institutionellem Kontext. Supervision bezieht sich auf Kommunikation und Kooperation im Kontext beruflicher Arbeit. Supervision ist Reflexion und keine Instruktion, ist gemeinsame Erörterung eines Problems, keine Schulung, kein Training. Supervision betrachtet personale, interaktive und organisationale Aspekte. Supervision nutzt die Externität des/der BeraterIn, um das Verständnis und die Lösung eines Problems zu ermöglichen. Führung, Teamarbeit, Projektarbeit, Krisenbewältigung, Konfliktregulierung – das sind Themenbereiche, in denen SupervisorInnen wichtige Impulse zu besserem und vertieftem Verstehen und damit zur Erweiterung des Handlungsspielraumes geben können."

Anhang 2: Übersicht von B. Ahrends zu Coaching-Anlässen

Beate Ahrends, Supervisorin DGSv
Coelner Consulting Team
Management und Prozesse

Salierring 44, 50677 Köln
Tel. 0221-8026980 / Fax. 0221/8026984
email: beate.ahrends@ccteam.de

Die Vielfalt von Coaching - Begriffe und Einsatzfeldern

Coaching für eindeutige Zielgruppen	Coaching für Führungskräfte	Coaching für die persönliche, berufliche Entwicklung	Coaching im privaten Bereich
Schreib-Coaching	Business-Coaching	Persönlichkeits-Coaching	Single-Coaching
Telefon-Coaching	Coaching für junge Unternehmen	Self-Coaching	Wellness-Coaching
Marketing-Coaching	Coaching für Führungskräfte	Karriere-Coaching	Gesundheits-Coaching
Community-Coaching	Excellence Coaching	Power-Coaching	Sport-Coaching
Außenwirtschaftliches-Coaching	Management-Coaching	Coaching-Selbsthilfe	Flugangst-Coaching
Netlaw-coaching	Executive-Coaching	Bewerbungs-Coaching	Coaching for health
Conference-Coaching	Team-Coaching	Erfolgs-Coaching	Beauty-Coaching
IT-Coaching		Privat-Coaching	Couple-Coaching
Medien-Coaching		Entscheidungs-Coaching	Lauf-Coaching
Online-Coaching		Softskill-Coaching	
		Umsetzungs-Coaching	
Interkulturelles Coaching			
Fachliches Coaching bei Ausschreibungen			
Coaching rund um die objektorientierte Softwareentwicklung			
Existengründer-Coaching			
Konzeptions-Coaching			
Politisches Coaching			
Statistik-Coaching			
Jugend-Coaching			
Junior-Coaching			
Doktorantinnen-Coaching			
Frauen-Coaching			

Senior-Coaching
Integratives Coaching
Experten-Coaching
Intensiv-Coaching
Konflikt-Coaching
Hypnose-Coaching
Art-Coaching
Kurz-Coaching

Anhang 3: Ausbildungsanforderungen für Supervisoren DGSv

Ausbildung:

Hochschulbildung, 5 Jahre praktische Berufserfahrung, über 400 Unterrichtsstunden absolvierter Fortbildung und die eigene Erfahrung als Teilnehmer/in an Supervision im Umfang von 30 Sitzungen – das sind die Mindestvoraussetzungen beim Start einer Weiterbildung zum/zur Supervisor/in. Eine von der DGSv zertifizierte Weiterbildung umfasst anschließend mindestens 500 weitere Unterrichtsstunden innerhalb von 2 Jahren sowie zahlreiche zusätzliche Leistungen. Supervisor/innen in der DGSv verfügen somit über eine umfassende Erfahrungsgrundlage in Beruf, Aus- und Weiterbildung. Forsche Ratschläge sind nicht ihre Sache. Nur wer diesen Qualifikationsweg gegangen ist, kann die Mitgliedschaft in der DGSv erwerben und die Bezeichnung „Supervisorin DGSv“ resp. „Supervisor DGSv“ führen. [9]

Anhang 4: Fragestellungen für Supervision

Die DGSv listet in ihrem Informationsmaterial folgende auf:

„Supervision ist sinnvoll, um

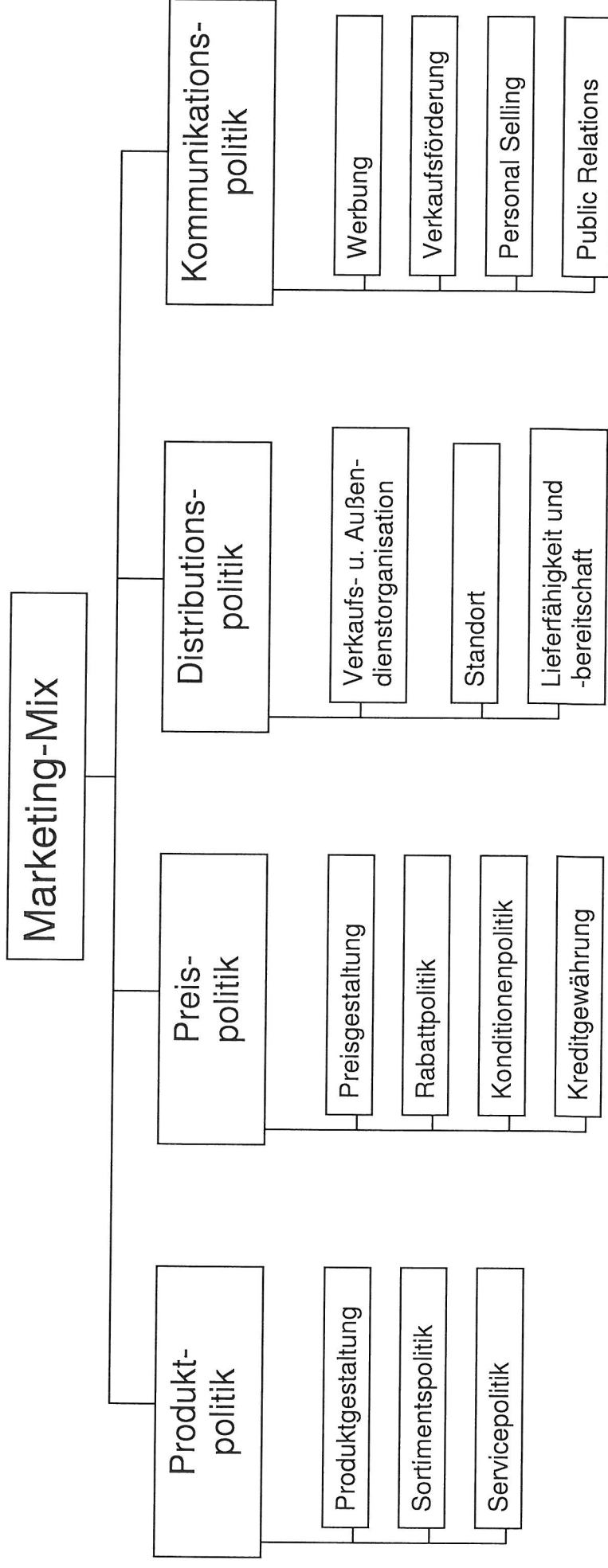
- Fach- und Führungsaufgaben durchdacht zu erfüllen,
- die Verständigungsprozesse am Arbeitsplatz zu verbessern,
- Konflikte im Kontext der Arbeit zu verstehen und durch Aushandlungsprozesse zu lösen,
- die Beziehung zu KundInnen zu klären und angemessen zu handhaben,
- den „Dingen hinter den Dingen“ auf den Grund zu gehen,
- persönliche Stabilität und Motivation im Arbeitsleben gerade auch bei stark belastenden Arbeitssituationen zu sichern,
- berufliche Entwicklung zu planen,
- unsichere Projektarbeitsstrukturen zu sichern,
- die Güte von Arbeitsabläufen und Arbeitsergebnissen zu entwickeln.“ [9]
- bei Existenzgründungen,
- beim Thema Unternehmensnachfolge

Anhang 5: Anlässe für Supervision

Anlässe:

- Karriere: Sie wechseln in ein neues Arbeitsfeld. In der Supervision entwickeln Sie Perspektiven und Rüstzeug.
- Führung: Sie wollen profilierter und entspannter leiten. In der Supervision stärken Sie Ihre Führungsrolle
- Kooperation: Sie wollen Ressourcen ihres Teams entwickeln. Supervision thematisiert und nutzt die Fähigkeiten Ihres Teams – auch und vor allem die „soft skills“.
- Qualität: Die Ergebnisse Ihrer Arbeit sind für Sie, Ihre MitarbeiterInnen, Ihre Vorgesetzten oder Ihre KundInnen nicht zufrieden stellend. Sie werden staunen, wie die Erörterung exemplarischer Problemfälle Chancen auf Verbesserung eröffnet.
- Reorganisation: In Ihrem Arbeitsfeld werden – vielleicht sogar häufig – Umstrukturierungen vorgenommen. Damit Sie emotional und aufgabenbezogen noch „hinterherkommen“, ordnen Sie die Dinge in der Supervision.
- Gesundheitsförderung: Sie wollen sich rüsten, um die Belastungen der Arbeit besser zu meistern. Supervision schafft Abstand zum Alltag und sichert das „Durchatmen“.
- Projektarbeit: Sie kooperieren oft mit KollegInnen aus unterschiedlichen Berufen und Hierarchiestufen unter Zeit- und Erfolgsdruck. Supervision ist die „reflektierende Auszeit“ in der Hektik der Alltagsarbeit.
- Interkulturelle Arbeit: Sie arbeiten mit KollegInnen verschiedener kultureller Herkunft zusammen. Der Reiz und die Herausforderung multikultureller Kooperation liegen nahe beieinander. Durch Reflexion unterstützen Sie die aktive Verständigung über Unterschiede hinweg. [10]

Anlage 6: Der Marketing-Mix im Überblick



Literatur

- [1] Der leichten Lesbarkeit halber habe ich mich entschlossen, darauf zu verzichten, immer die weibliche und die männliche Form zu verwenden und bitte alle Leserinnen, sich auch durch die männliche Form angesprochen zu fühlen.
- [2] s. Anhang 1: Definition der Supervision und Anhang 5: Anlässe für Supervision
- [3] die vollständige Auflistung s. Anhang 4
- [4] zur Ausbildungsanforderungen für Supervisoren DGSV s. Anhang 3
- [5] z. B. Bernecker, M./Gierke, C./Hahn, T.: Akquise für Trainer, Berater, Coaches, Offenbach 2005
Häuser, J.: Marketing für Trainer, kein Profit ohne Profil, Bonn 2003
Kuntz, B.: Die Katze im Sack verkaufen, Wie Sie Bildung und Beratung mit System vermarkten, Bonn 2005
- [6] Belardi, N.: Supervision, Eine Einführung für soziale Berufe, Freiburg, 2. Auflage 1998, S. 23ff.
- [7] Belardi, N.: Supervision, Grundlagen, Techniken, Perspektiven, 2. Auflage 2005, S. 14
- [8] Buer, F.: zum Thema: „Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate. Ein Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel.“ Anlässlich der Eröffnung des Coachingkongresses 2005
- [9] DGSV (Hrsg.) Profession: Supervision, S. 4, 5 und 8, s. auch Anhang 1
- [10] DGSV (Hrsg.) Supervision: Entscheidungshilfen für Kundinnen und Kunden
- [11] Fellermann, J.: Grußwort zur 12. Fachtagung, in DGSV aktuell, S. 18
- [12] Gäns J.: in DGSV aktuell 1/2007, S. 23
- [13] Heinbockel, J./Erger, R.: Coaching, DGSV aktuell 2/2007, S. 6
- [14] <http://odg.de/englisch-deutsch/supervisor.html>, zugegriffen am 01.11.07
- [15] http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/personen/roesch/material/Informationsdienst-Mai_2005.htm, S. 2, Unterteilung von Gütern, zugegriffen am 01.11.07
- [16] <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/zielgruppenauswahl/zielgruppenauswahl.htm>, zugegriffen am 01.11.07
- [17] <http://www.wiwi-treff.de> zum Begriff Arten von Kaufentscheidungsprozessen, zugegriffen am 01.11.07

- [18] König, H.; Der Elevator Pitch,
<http://www.koenigskonzept.de/pdf/Fachartikel/Der%20Elevator%20Pitch.pdf>,
zugegriffen am 01.11.07
- [19] Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 6. Auflage, München 1996, S. 186 f.
und 364
- [20] Krug, B./Münsterjohann, A.: Marketing für SupervisorInnen oder: Gewohnheiten
sind noch keine Strategie, in supervision, Zeitschrift für berufsbezogene Bera-
tung, Heft 34, September 1998, S. 9
- [21] Kühl, S.: Das Scharlatanerieproblem – Coaching zwischen Qualitätsproblemen
und Professionalisierungsbemühungen, DGSv November 2005
- [22] Lauterbach, M.: Coaching: eine Dienstleistung zwischen Modeerscheinung und
professioneller Kunst – Zur Qualität von Coaching, in: Martens-Schmid: Coa-
ching als Beratungssystem, S. 95
- [23] Leven, W.: Vortrag ABH und Agentur + Leven + Hermann am 30. Juni 2006
beim Marketing-Club Köln/Bonn, S. 17
- [24] Levols, T.: Coaching – eine Begriffskarriere in: Martens-Schmid: Coaching als
Beratungssystem, S. 61
- [25] Linke, J.: Die Beratungsform Coaching, in: Martens-Schmid: Coaching als Bera-
tungssystem, S. 127
- [26] Lippmann, E.: Alles Coaching, ... oder was?, In: Forum Supervision, 15. Jg.,
Heft 29, März 2007, Fachhochschulverlag Frankfurt/Main, S. 26
- [27] Looss, W.: Unter vier Augen, München 2002, S. 20 f.
- [28] Möller, H.: Was ist gute Supervision?, Stuttgart 2001, S. 41f.
- [29] Oberwelland, M.: Verankerung des Coachings in der Unternehmenskultur, in:
G. Hauke, S. Sulz, Management vor der Zerreissprobe? Oder: Zukunft durch
Coaching, München 2004
- [30] Putman, A: Marketing für Dienstleistungen, S. 46ff.
- [31] Rappe-Giesecke, K.: Supervision für Gruppen und Teams, Berlin Heidelberg
New York, 3. Auflage 2003, S. 4ff.
- [32] Rauen C.: Coaching, Göttingen 2003, S. 7f.
- [33] Weber, A.: DGSv aktuell 1/2006, S. 8
- [34] West-Leuer, B.: „Tief statt breit“: Coaching anders als die anderen, in: B. West-
Leuer, S. Sies: Coaching, - Ein Kursbuch für die psychodynamische Beratung,
Stuttgart 2003

Schlüsselwörter: Supervision, Marketing, Kaufentscheidungsprozesse, Vertrauensgüter

Die Autorin:

Annette Peltzer, Dipl.-Kfm, Supervisorin DGsv, freiberufliche Dozentin für Training Sozialer Kompetenzen, Europäische Fachhochschule (EUFH), Brühl. Selbstständig im Bereich Supervision und Coaching für Einzelne, Gruppen und Teams sowie als Dozentin und Trainerin im Bereich Kommunikation, Führung, Projektmanagement und Marketing. Im November 2007 von der Mitgliederversammlung der DGsv zu einer der beiden Stellvertreterinnen im ehrenamtlichen Vorstand gewählt.

Bislang erschienene Beiträge

Nr.	Jahr	Titel	Autor/en
01	2005	Lieferketten-Fehlfunktionen und Erfolgsfaktoren zur Implementierung eines effektiven Supply Chain Management	Jockel, Otto Wolf, Johannes
02	2006	Kompetenzanforderungen für Kontraktlogistiker – Projektskizze	Jockel, Otto Rothländer, Marc Wolf, Johannes
03	2006	Kompetenzanforderungen für Kontraktlogistiker – Erste empirische Ergebnisse	Jockel, Otto Rothländer, Marc Wolf, Johannes
04	2007	RFID-Zahlungssysteme und Zahlstationen – Rationalisierungsmöglichkeiten beim Kassiervorgang im Einzelhandel	Fröhlich, Martin Pullem, Stephan Schuckel, Marcus Terbrüggen, Dirk, Vomstein, Martin
05	2007	Fehlfunktionen und Risikomanagement in Supply Chains	Wolf, Johannes