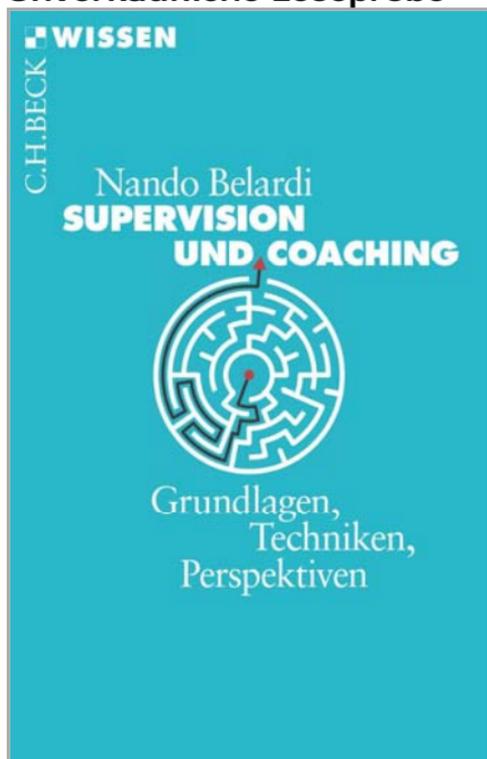


Unverkäufliche Leseprobe



Nando Belardi

Supervision und Coaching

Grundlagen, Techniken, Perspektiven

2018. 127 S., mit 2 Abbildungen

ISBN 978-3-406-72795-5

Weitere Informationen finden Sie hier:

<https://www.chbeck.de/25320745>

C.H.BECK  **WISSEN**

Überall dort, wo sich Menschen in organisierter Form bei der Arbeit zusammenfinden, kann es zu Missverständnissen, Spannungen, Reibungsverlusten oder Konflikten kommen. Seit langem werden deshalb in Sozial- und Gesundheitswesen, Pädagogik, Wirtschaft, Verwaltung und Politik sowie im Sport verschiedene Formen der psychosozialen Beratung, Unterstützung, Begleitung und Reflexion von Arbeitsprozessen eingesetzt. Berufsbezogene Beratung in Form von Supervision bzw. Coaching wird meistens frei- oder nebenberuflich angeboten und dient dem Ziel, die Beziehungen der Menschen bei der Arbeit sowie die Qualität dieser Arbeit zu verbessern.

In dieser praxisbezogenen Einführung bietet ein renommierter Fachmann einen ebenso sachkundigen wie gut verständlichen Einblick über die Entwicklung und Möglichkeiten der Beratungsformate Supervision und Coaching. Er erläutert die zugrunde liegenden Erkenntnisse aus den verschiedenen Bezugswissenschaften und vermittelt ein differenziertes Bild von der professionellen Arbeit dieser Beraterinnen und Berater sowie Forschungsergebnisse über die Wirksamkeit von Supervision und Coaching. Das Buch ist auch eine Orientierungshilfe auf dem unüberschaubaren und teilweise unseriösen Markt von Supervision und Coaching.

Univ.-Prof. Dr. phil. habil. *Nando Belardi* (geb. 1946) ist Sozialwissenschaftler, Psychotherapeut (HPG), Supervisor (DGSv/FPI) und Coach. Er war bis 2006 Lehrstuhlinhaber für Sozialpädagogik und Sozialarbeit an der Philosophischen Fakultät der T. U. Chemnitz und Mitbegründer sowie Mitherausgeber von «Organisationsberatung, Supervision, Coaching» (1994–2009). Seine Publikationen über Beratung und Supervision wurden bisher in sechs Sprachen übersetzt. Er war tätig als Gastprofessor für Sozialarbeit/Supervision in Brixen/Bozen, Amsterdam, Wolgograd (Russland) sowie in Hongkong und Chengdu (V. R. China).

www.nando-belardi.jimdo.com

Nando Belardi

**SUPERVISION UND
COACHING**

Grundlagen, Techniken, Perspektiven

Verlag C.H.Beck

Für meine Enkel

1. Auflage. 2002
- 2., aktualisierte Auflage. 2005
3. Auflage. 2009
- 4., aktualisierte Auflage. 2013

Die ersten vier Auflagen erschienen unter dem Titel
«Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven».
Für die fünfte Auflage wurde der Text völlig überarbeitet
und um das Thema «Coaching» ergänzt.

Mit 2 Abbildungen

5., völlig überarbeitete Auflage. 2018

Originalausgabe
© Verlag C.H.Beck oHG, München 2002
Satz: C.H.Beck.Media.Solutions, Nördlingen
Druck und Bindung: Druckerei C.H.Beck, Nördlingen
Umschlagentwurf: Uwe Göbel, München
Umschlagabbildung: © shutterstock
Printed in Germany
ISBN 978 3 406 72795 5

www.chbeck.de

Inhalt

Vorwort	7
I. Weshalb die Dienstleistungsgesellschaft Supervision und Coaching benötigt	8
1. Arbeit verändert sich	8
2. Der Reflexionscharakter der Arbeit nimmt zu	10
3. Folgen des Strukturwandels von Arbeit	11
II. Entwicklung von Supervision	12
1. Unterscheidung: Supervision und Coaching	13
2. Begriffsklärung	14
3. Vorgeschichte der Supervision	16
4. Supervision kommt aus der Sozialarbeit	17
5. Psychoanalyse ermöglicht Beziehungsreflexion	19
6. Die Balint-Gruppe	24
7. Pädagogik und Supervision	27
III. Supervision und Coaching nach dem Zweiten Weltkrieg	31
1. Die Supervision beginnt	31
2. Begriffsverschiebungen, Überschneidungen und Gemeinsamkeiten	35
IV. Was ist Coaching?	42
1. Weshalb kommt man zum Coaching?	44
2. Der Supervisions- und Coaching-Markt	46
3. Handlungspraktische Ausrichtungen: Methodenmix	51
4. Supervision und Coaching international	52
5. Das Allerwelts-Coaching oder Die Entgrenzung des Coaching-Begriffs	53
V. Funktionen von Supervision und Coaching	59
Beratung 60 · Psychotherapie 61 · Monitoring 61 · Aus- und Weiterbildung 62 · Personalentwicklung 62 · 360-Grad-Feedback 63 · Assessment Center 63 · Qualitätssicherung und Qualitätszirkel 64 · Training 64 · Kommunikations- und	

Beziehungsprobleme meistern 65 · Selbstvergewisserung ermöglichen 66 · Moderation und Präsentation 67 · Counselling 67 · Mentoring 68 · Hilfe beim «Schlechte-Nachrichten-Gespräch» 68 · Krisen bewältigen 69 · Gefahr der Emotionalisierung von Arbeit 71 · Burn-out vermeiden 72 · Helfersyndrom abbauen 73 · Mobbing verhindern 75 · Mediation 75 · Containing 76 · Psychohygiene fördern 77

VI. Supervision und Coaching als Prozess	78
1. Feldkompetenz, interne und externe Beratung	78
2. Die Prozess-Beratung	81
3. Anlässe und Beginn	83
4. Das Erstgespräch	84
5. Kontakt und Kontrakt	85
6. Dreiecksverhandlungen	86
7. Der idealtypische Prozess	86
8. Methodik	89
9. Abschluss von Supervision und Coaching	93
VII. Modalitäten oder Settings von Supervision und Coaching	93
1. Einzelsupervision bzw. Einzelcoaching	94
2. Etwas über Gruppenarbeit	97
3. Supervision und Coaching ohne formelle Leitung	100
4. Coaching mit Zweier- oder Dreierspitzen	101
5. Möglichkeiten der Teamsupervision	101
6. Vergleich von Supervision und Coaching	104
VIII. Zur Wirksamkeit von Supervision und Coaching	106
1. Der Nutzen von Supervision	107
2. Was kann in der Supervision falsch laufen?	111
3. Der Nutzen vom Coaching	112
4. Was kann beim Coaching falsch laufen?	113
IX. Theorien und Methoden von Supervision und Coaching	116
X. Schlussbemerkung	119
XI. Anhang	121
1. Lesehinweise	121
2. Fachverbände	121
3. Literaturverzeichnis	122

Vorwort

Dieses Buch möchte eine praxisbezogene Einführung in die miteinander verwandten Beratungssysteme *Supervision* und *Coaching* sein. Supervision unterstützt Angehörige der helfenden Berufe (Sozialarbeiter, Psychologen, Pfleger). Mit Coaching ist hier, entgegen dem häufigen nicht korrekten Gebrauch, eine berufsbezogene Beratung und Reflexion für Führungskräfte (Business-Coaching, Management-Coaching) gemeint. Ebenso können Spezialisten in «einsamen Rollen» (Ärzte, Architekten, Juristen, Künstler, Sportler) durch Coaching Unterstützung erhalten. In diesem Buch werden auch Themen aus der Personalentwicklung, der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie («ABO-Psychologie») mit den Beratungsformen Supervision und Coaching verbunden.

Um Wortungeheuer zu vermeiden, wurde nach Möglichkeit abwechselnd die weibliche und die männliche Schreibweise verwendet. Oft wird auch der Oberbegriff *Beratung* für Supervision und/oder Coaching benutzt.

Dieses Buch hat einen Vorläufer. Im Jahre 2002 erschien im selben Verlag «Supervision. Grundlagen. Techniken. Perspektiven». Das Werk erhielt in der Fachwelt nur positive Besprechungen. Nach der vierten Auflage von 2013 ergab sich 2018 die Notwendigkeit einer Neuauflage. Allerdings hat sich seit 2002 die Supervisionslandschaft in mehrfacher Hinsicht verändert und zum Coaching verschoben. Auch haben Coaching-Angebote so zugenommen, dass die Szene unübersichtlich und teilweise unseriös geworden ist. Deshalb haben sich Verlag und Autor entschieden, keine Aktualisierung vorzulegen, sondern ein neues Buch über «Supervision und Coaching» zu konzipieren.

Um unnötige Wiederholungen zu vermeiden, werden beide Beratungsformen in diesem Buch nicht hintereinander, sondern weitgehend integriert dargestellt.

Für die kritische Lektüre des Manuskripts danke ich Dr. rer. nat. Jacob Belardi, PD. Dr. med. Jörg Isenberg, Dr. phil. Astrid Schreyögg und Prof. Gerwald Wallnöfer.

I. Weshalb die Dienstleistungsgesellschaft Supervision und Coaching benötigt

Wer ein Studium absolviert hat, weiß, dass eine Theorie oft wenig zu bestimmten Fragen der beruflichen Praxis beitragen kann. Denn im Beruf kann man, vereinfacht gesagt, zwischen *Wissen* und *Können* unterscheiden. Das fachliche *Wissen* wird eher über den «Kopf» vermittelt; es veraltet vor allem im technischen Bereich relativ schnell und muss durch Weiterbildung ergänzt werden. Anders ist es mit dem *Können*. Denn hier geht es um die Umsetzung des ehemals abstrakten Wissens in konkrete Situationen mit anderen Menschen.

Auch dieser Unterschied ist ein Grund für die gestiegene Nachfrage nach Weiterbildungsformaten wie *Supervision* und *Coaching*. Denn beide können helfen, konkrete Praxisfragen zu lösen, also die Lücke zwischen abstraktem Studium/Ausbildung und Praxis zu schließen sowie neue soziale Situationen zu meistern.

I. Arbeit verändert sich

Bekanntlich gelingen Dienstleistungen nur, wenn sowohl der Produzent als auch der Konsument bei der Erstellung der Dienstleistungen zusammenarbeiten und übereinstimmen, also auch erfolgreich miteinander kommunizieren. Schon heute nehmen in den Dienstleistungsberufen die kommunikativen Tätigkeiten teilweise zwei Drittel der Arbeitszeit ein. Die herkömmlichen Einrichtungen für höhere Bildung, wie beispielsweise Fachschulen, Fachhochschulen, Universitäten oder Berufsausbildung, stellen den Arbeitsmärkten gut ausgebildete jüngere

Kräfte im ökonomischen, technischen oder naturwissenschaftlichen Bereich zur Verfügung. In den modularisierten und verschulerten Studiengängen bleiben jedoch kaum Raum und Zeit, auf praktische Fragen einer späteren Berufstätigkeit einzugehen. Weiterhin mangelt es den Berufsanfängern oft an «Sozialkompetenzen» («Schlüsselqualifikationen»). Mit dem Begriff «Sozialkompetenzen» sind Fähigkeiten gemeint, die über das eigentliche berufliche und fachliche Wissen, etwa als Ökonom, Jurist oder Ingenieur, hinausgehen. Diese Qualifikationen sind eher über einen längeren Zeitablauf stabil und nicht so sehr den Veränderungen unterworfen wie das Fachwissen. Zu diesen gehören Sozialkompetenzen wie

- Teamfähigkeit,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Problemlösungskompetenz,
- Belastbarkeit.

Ein Vorgesetzter muss anleiten, führen und kontrollieren können. Die entsprechenden Fähigkeiten werden in Ausbildung oder Beruf kaum vermittelt. Häufig versuchen Personalexperthen, etwa im *Assessment Center* (S. 63), festzustellen, ob eine Bewerberin oder ein Bewerber über diese Sozialkompetenzen verfügt. Beispielsweise werden Stresssituationen simuliert, Fallbeispiele sind zu lösen, oder schwierige Gruppen- bzw. Teamsituationen müssen im Planspiel bewältigt werden. Auf diese Weise will der mögliche Arbeitgeber herausfinden, ob sich die Bewerber später in der beruflichen Realität sozial und kompetent verhalten, über welche Team- und Leitungskompetenzen sie verfügen.

Mehr denn je nimmt die Arbeit nach den privaten Beziehungen einen zentralen Stellenwert in der Werteskala modern orientierter säkularer (westlicher) Gesellschaften und damit im Leben von Menschen ein. Allerdings haben sich auch die Inhalte der Arbeit verändert. So sind viele Arbeitsvollzüge immer komplizierter geworden. Nur noch selten kann der Einzelne auf ein fertiges Produkt schauen und sagen: «Das habe ich gemacht, und ich habe es gut getan.» Denn oft waren mehrere Menschen an verschiedenen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten an der

Erstellung eines Arbeitsprodukts beteiligt. Hinzu kommt, dass die Arbeitsergebnisse, wie beispielsweise bei Dienstleistungen, zumeist immaterieller Natur sind.

2. Der Reflexionscharakter der Arbeit nimmt zu

Weiterhin kann man feststellen, dass immer mehr Berufe höhere Anteile an Arbeitsvollzügen haben, die man als selbstreflexiv bezeichnen kann. Mit «selbstreflexiv» ist gemeint, dass man über sich und die eigene Wirkung auf andere, auch bei der Arbeit, nachdenken und eventuell darüber sprechen können muss.

Konnte man früher vor allem die Sozialarbeiter, danach die Psychotherapeuten und Pädagogen als selbstreflexive Berufe bezeichnen, so kann man heute alle pflegerischen, gesundheitlichen, administrativen und dienstleistenden Tätigkeiten dazu zählen. Hinzu kommt natürlich jede Form von Leitungs- und Vorgesetztentätigkeit.

Man muss bei der Arbeit sich immer mehr mit anderen darüber austauschen, *was* man tut, *wie* man es tut und *wo* man Außenwirkung und Qualität dieser Arbeit verbessern kann. *Wie* beispielsweise die Ämter der Stadtverwaltung ihre «Kunden», also die Bürger, ansprechen; *wie* das Reisebüro informiert und damit Kundenbindung herstellt; *wie* die teilprivatisierten Stadtwerke sich auf den neuen Energiemarkt einstellen und um Kunden werben; *wie* das Autohaus nicht nur PKWs verkauft, sondern die neuen Räume gestaltet und seine Verkäufer mit Hilfe psychologischer Techniken andere Beziehungen zu den Kunden herstellen lässt, wird branchenübergreifend wichtig. Das ähnelt der Situation, *wie* die Krankenschwester mit dem Patienten, die Sozialarbeiterin mit der allein erziehenden jungen Mutter oder der Beratungslehrer mit den Eltern spricht. Immer häufiger ist die gelungene Kommunikation eine Voraussetzung, ein Mittel sowie ein Merkmal der Qualität von Arbeit. Dazu ist es auch notwendig, dass eine vertrauensvolle Beziehung hergestellt werden kann. Denn die Arbeit von Krankenschwester, Sozialarbeiter oder Lehrer ist nur dann «gelungen», wenn Patient, Mutter oder Eltern «mitmachen». Denn auch das Krankenhaus oder

die Schule befinden sich in einem Konkurrenzverhältnis zu anderen Anbietern vergleichbarer Dienstleistungen. Der Unterschied zur Stadtverwaltung, dem Reisebüro, den Stadtwerken oder dem Autohaus ist hinsichtlich der Notwendigkeit gelungener Kommunikation und Zustimmung des «Kunden» eigentlich kaum noch vorhanden. Das macht das grundsätzlich Neue an den Arbeitsbeziehungen aus.

3. Folgen des Strukturwandels von Arbeit

«Von den 1980er Jahren an hat sich ein grundlegender Strukturwandel in der Arbeitswelt vollzogen, der seit den Sozial- und Arbeitsmarktreformen der Regierung Schröder (Agenda 2010) noch intensiviert worden ist. «Neoliberale Flexibilisierung der Arbeits-, Organisations- und Beschäftigungsstrukturen», «Sozialabbau», «Markt- und Kundenorientierung», «finanzmarktgetriebene Ökonomisierung» der Betriebe usw. Dass das gewohnte «Normalarbeitsverhältnis» zum Auslaufmodell wird sowie Berufsbiographien zunehmend «brüchig» und «Lebenslagen» für viele «prekär» werden, ist gleichfalls selten strittig» (Voß 2011, S. 51).

Vor allem seit den 1990er Jahren spricht man vom «flexiblen» Kapitalismus und vom dafür notwendigen «flexiblen Menschen» (Sennett). Der Strukturwandel im Erwerbsleben führte auch zu einer *Entgrenzung* von *Arbeit*. Arbeitszeiten sind flexibler geworden. Immer mehr Beschäftigte haben auch außerhalb der normalen Arbeitszeiten verfügbar zu sein oder arbeiten teilweise zuhause. Auch ist die Anzahl der «Normalarbeitsverhältnisse» so zurückgegangen, dass etwa ein Drittel der Beschäftigten sich in untypischen bzw. ungesicherten Arbeitsverhältnissen befinden: geringfügig Beschäftigte, Aufstocker, Leiharbeiter, Scheinselbständige. Leistungsdruck und zunehmende Verunsicherung haben auch Folgen für die Gesundheit:

«Mehr als 71% der Arbeitnehmer/innen in Deutschland sind binnen eines Jahres mindestens einmal krank zur Arbeit gegangen, rund 30% sogar gegen den ausdrücklichen Rat ihres Arztes» (Haubl 2011, S. 48). Nach dem AOK-Fehlzeitenreport von

2012 sind die Kosten für die Behandlung der Kassenmitglieder bei psychischen Erkrankungen bis 2011 um 40 Prozent gestiegen. Der AOK-Fehlzeitenreport von 2017 ergänzt noch, dass inzwischen jeder Zweite einmal eine Lebenskrise hat und eventuell krank zur Arbeit geht. (Internet-Zugriff 3.6.2014; 8.4.2018).

Nach Information vieler Psychologischer Psychotherapeuten haben sich in den letzten Jahren Themen und Inhalte in den Behandlungsstunden verschoben. Ging es früher mehr um psychische Konflikte oder Partnerprobleme, so stehen seit einigen Jahren zunehmend Themen wie Stress, Mobbing oder Konflikte mit Kollegen und Vorgesetzten, also Themen aus der Arbeitswelt, im Vordergrund. Die Hauptbetroffenen sind «mit 76% die Gruppen der mittleren Angestellten mit Fachausbildung» (Urban 2013, S. 47).

Berufsbezogene Beratungsformen wie Supervision und Coaching haben angesichts dieser Veränderungen in der Arbeitswelt einiges für Organisationen, in denen technische und ökonomische Berufe dominieren, zu bieten. Schauen wir uns zuerst Entwicklung und Definition von Supervision und Coaching an.

II. Entwicklung von Supervision

Die Supervision als Beratungs- und Reflexionsverfahren von helfenden, gesundheitlichen und pädagogischen Berufen war in ihrer Entwicklung seit 1883 länger, vielfältiger und materialreicher als das Coaching. Das Coaching entstand mehr als hundert Jahre später, vor allem seit den 1990er Jahren, als Beratungs- und Reflexionsinstrument für Führungskräfte. Dort, wo Supervision und Coaching sich ähneln, werden sie hier gemeinsam vorgestellt. Die begriffliche und inhaltliche Nähe wird auch dadurch gefördert, dass viele Supervisorinnen auch Coaching anbieten. Ansonsten betone ich die Besonderheiten des Coachings in Abgrenzung zur Supervision. Gleichzeitig soll dargestellt wer-

den, dass Supervision und Coaching inzwischen sehr verwandte und sich teilweise überschneidende interdisziplinäre Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge geworden sind. Sie bieten für verschiedene Personen und Gruppierungen in nahezu allen Berufen und Institutionen interessante Hilfestellungen an. Das gilt auch für ehrenamtliche Tätigkeiten in Vereinen oder Selbsthilfegruppen.

I. Unterscheidung: Supervision und Coaching

Beide Weiterbildungsformate beziehen sich auf die Reflexion von Berufsarbeit. Sowohl von den Arbeitsformen als auch den Methoden her ergeben sich viele Ähnlichkeiten und wechselseitige Anleihen. Aber die Unterschiede in Klientel, Aufgaben und Zielen sind beträchtlich. Die *Supervision* stammt aus der Sozialarbeit und Psychotherapie. Hier geht es darum, die Helfer zu unterstützen, damit sie ihre Arbeit mit den Klienten verbessern können. Dabei handelt es sich meistens um persönliche Probleme der Klienten, weshalb es häufig zu Beziehungsarbeit kommt; aber auch Team- und Organisationsfragen müssen besprochen werden. Oft sind die Ergebnisse offen und selten existiert ein Entscheidungsdruck.

Letzteres kann hingegen oft beim *Coaching* der Fall sein. Denn hier sollen gut ausgebildete Menschen in Leitungspositionen im Wohlfahrtsbereich, der Verwaltung, dem Handel, bei den Dienstleistungen oder in der Industrie in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben zu bewältigen sowie die Fähigkeit, Menschen zu führen und zu kontrollieren, zu verbessern.

Beide Formate finden auch in *unterschiedlichen Kulturen* statt: In der Supervision (wie auch in der Psychotherapie) dominiert die Helfer- und Verständniskultur. Supervision findet vorwiegend in Form der Teamsupervision statt. Die Nutzer von Coaching haben es dagegen viel stärker mit Hierarchie, Wettbewerb, Rivalität, Macht, Entscheidungsdruck und größtenteils auch mit Gewinnerzielung zu tun. Hier ist das Einzelcoaching am stärksten nachgefragt.

2. Begriffsklärung

Der Begriff «Supervision» scheint erstmals seit Mitte des 16. Jahrhunderts im Sinne von «Leitung» und «Kontrolle» bei juristischen und kirchlichen Texten verwendet worden zu sein. So versteht man unter «super» im Lateinischen «über», «von oben» oder «darüber». «Visio» kann man mit dem «Sehen», dem «Anblick» oder der «Erscheinung» übersetzen (Huppertz 1975, S. 6f.). Demgemäß bedeutet «Supervision»: Überblick, Übersicht oder Kontrolle. In Europa verwendet man diesen Begriff auch im Sinne von Hilfestellung, Wissensvermittlung, Reflexionshilfe oder Anpassung an die vorgegebenen Arbeitsbedingungen. Damit gehört Supervision wie Coaching in den Bereich der berufsbezogenen (und nicht privat-persönlichen) Beratung.

Im englischen Sprachraum, vor allem in der amerikanisch geprägten Wirtschaftswelt, existiert jedoch ein anderes Begriffsverständnis. Denn hier ist der Supervisor auch der unmittelbare Vorgesetzte, der Aufsichtsführende und Anleiter. Diese amerikanische Begriffsverwendung findet inzwischen auch im deutschen Sprachraum Verwendung.

In diesem Buch soll das im deutschen wie auch im kontinental-europäischen Sprachraum verwendete *psychosoziale* und *pädagogische* Verständnis von Supervision im Vordergrund stehen:

Unter dem Oberbegriff *Supervision* versteht man *Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge*. Das allgemeine Ziel der Supervision ist es, die Arbeit der Ratsuchenden (Supervisanden) zu verbessern. Damit sind sowohl die Arbeitsergebnisse als auch die Arbeitsbeziehungen zu den Kollegen und Kunden wie auch organisatorische Zusammenhänge gemeint.

Bis zu einer späteren ausführlichen Diskussion von *Coaching* (S. 42 ff.) soll folgende Kurzdefinition genügen: *Coaching* wird in diesem Buch definiert als professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- bzw. Steuerungsfunktionen in Organisationen und von (oft einsam arbeitenden) Spezialisten. Manchmal werden auch die Begriffe *Business-Coaching* oder *Management-Coaching* verwendet.

Es soll auf zwei Einschränkungen hingewiesen werden:

1. Es geht bei Supervision (und Coaching) schwerpunktmäßig *nicht* um Psychotherapie oder Beratung in privaten Angelegenheiten, also nicht um persönliche und/oder familiäre Probleme.
2. In der deutschsprachigen Supervision spielen Aufsicht, Kontrolle oder rein fachliche Fragen des jeweiligen Berufes eine untergeordnete Rolle.

Demgegenüber hat Supervision die vorrangige Aufgabe, die im gegenwärtigen Arbeitsleben immer häufiger auftretende schwierige Kommunikation und Beziehungsgestaltung zu verbessern.

Deshalb kann Supervision (und in diesem Falle auch Coaching) auf den folgenden *drei Reflexionsebenen* helfen:

1. *Klientenebene*, dazu gehören die Abnehmer (z. B. Kunden, Klienten oder Patienten) eigener Leistungen. Dabei geht es meistens um die Reflexion der Arbeitsbeziehung, des Kunden- bzw. Klientenkontakts oder, wie man in den psychosozialen Berufen sagt, der *Fallarbeit*.
2. *Mitarbeiterenebene*, also den Kollegen, Teammitgliedern, Untergebenen oder Vorgesetzten gegenüber. Hierbei steht die Zusammenarbeit untereinander im Vordergrund; es geht dabei um *Selbstreflexion*.
3. *Organisationsebene*, also bei Fragen, die mit der optimalen Gestaltung von organisatorischen Abläufen (z. B. Teamarbeit, Binnenorganisation, interne Kommunikation, humane und flache Hierarchie) zu tun haben. In diesem Bereich bestehen fließende Übergänge zur Institutions- oder Organisationsberatung. (Rappe-Giesecke 1994, S. 5)

Abschließend noch eine Begriffsklärung: *Supervisor* ist jemand, der Supervisionsleistungen anbietet. *Supervisor* wird eine Person genannt, die Supervisionsleistungen in Anspruch nimmt, beispielsweise ein Sozialarbeiter, Psychologe, Lehrer. Mit *Klient* oder *Kunde* wird die Person bezeichnet, die beim Supervisor eine Beratung erhält. In diesem Sinne sind die Sozialhilfempfänger die Klienten der Sozialarbeiter. Das Ehepaar, welches zu einer psychologischen Beratungsstelle kommt, ist die

Klientel des Psychologen. Einen Schüler kann man als Klienten des Lehrers bezeichnen. Der Verkaufsmanager hat es mit einem Kunden zu tun.

Wichtig ist: Die Supervisorin bzw. der Supervisor oder Coach als Berater einer Leitungskraft hat es *nie* direkt mit den Klienten, Mitarbeitern oder Kunden zu tun. In der Fachsprache nennt man das eine «Beratung zweiter Ordnung» oder ein «Metaconsulting». Das ist ein wichtiger Unterschied zum «Allerwelts-Coaching» (S. 53 ff.).

3. Vorgeschichte der Supervision

Das, was als Supervision (und in einem weiteren Sinne als Coaching) bezeichnet wird, hat eine vieltausendjährige *Vorgeschichte*. Diese beginnt mit dem Zeitpunkt, als die Menschen erstmals über ihre sozialen Beziehungen nachdachten und miteinander über ihre Zusammenarbeit kommunizieren mussten (Selbst- und Fremdrelexion).

1. Aus dem antiken Athen ist uns der *Sokratische Dialog* bekannt. Nach dem philosophisch-pädagogischen Modell des Sokrates verweigerte ein erfahrener Lehrer das übliche «Frage-Antwort-Spiel» und reagierte auf die Fragen der Schüler mit Gegenfragen. Es galt: «Das Wissen des Nicht-Wissens» (Schmidt-Lellek 2006, S. 89). Das sollte bewirken, dass die Schüler über den Hintergrund ihrer eigenen Fragen und damit über sich nachdenken mussten. Hier in der abendländischen Philosophie (wie auch in den fernöstlichen Weisheiten) liegt *ein* Ursprung des heutigen beruflichen *Reflexionsverfahrens* Supervision. Es galt, die «Kunst» zu entwickeln, zeitweise aus sich, seiner Rolle und dem Alltagsbetrieb herauszutreten und mit Hilfe eines in das eigene Geschehen nicht verstrickten, außen stehenden Experten über sich, sein Handeln und dessen Wirkungen nachzudenken.
2. Die erste uns bekannte Reflexion beruflicher Tätigkeiten war die *Qualitätskontrolle* der Zünfte und Gilden im europäischen Mittelalter. Diese sorgten durch eine Fülle von Bestimmungen (Ausbildung des Nachwuchses, Kontrolle von Ma-

ßen, Gewichten oder Preisen) für Qualitätskontrolle und Selbstreflexion im Berufsprozess.

3. Seit dem 17. Jahrhundert, vor allem in der Epoche der Aufklärung, gelang es den Naturwissenschaften, sich zunehmend von der kirchlichen Bevormundung zu befreien. In dieser Zeit hatten die Ärzte und Juristen als frühe Dienstleistungsberufe auch *neue Institutionen* entwickelt, die zu ihrer beruflichen Selbstkontrolle beitragen sollten. Beispielsweise wollte man durch die Leichenöffnung und die kollegiale Untersuchung ungeklärter Todesfälle Erkenntnis über die Todesursachen, aber auch über mögliche «Kunstfehler» der Ärzte gewinnen. Ähnlich ist es bis heute bei der Justiz. Verfahrensfehler oder Fehltritte im Bereich der Rechtsprechung können durch die Revision bzw. Berufung vermieden oder korrigiert werden. Wir kennen noch weitere Einrichtungen zur Qualitätssicherung und Selbstkontrolle der selbständigen Berufe: Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern sowie entsprechende Kammern für Ärzte, Psychotherapeuten, Anwälte oder Architekten.

4. Supervision kommt aus der Sozialarbeit

Gegenüber dieser langen Vorgeschichte von Reflexion beruflicher Arbeit begann die eigentliche *Geschichte* der *Supervision* Ende des 19. Jahrhunderts mit der Entwicklung von zwei Berufen. Gegenstand und Aufgaben dieser Berufe waren neu. Im Zentrum standen erstmals direkte *personenbezogene kommunikative Dienstleistungen*. Hierbei handelte es sich um die Sozialarbeiter und um die Psychotherapeuten. (Von den Psychotherapeuten waren die Psychoanalytiker die Ersten, die sich mit diesen Fragen beschäftigten. Der Einfachheit halber werden in diesem Buch Psychoanalytiker meistens mit Psychotherapeuten gleichgesetzt. Ebenso sind mit Sozialarbeitern auch Sozialpädagogen oder ähnliche Berufe unter dem Oberbegriff Soziale Arbeit gemeint). Schon von Beginn an stand bei diesen beiden Berufen die *Beziehungsarbeit* bzw. *Reflexionsarbeit* im Vordergrund. Vor mehr als hundert Jahren wurde die Sozialarbeit in

England und den USA vom Nebenamt zum Hauptberuf. Auch wegen der knappen finanziellen Mittel ging es darum, kurz ausgebildete und schlecht bezahlte Helferinnen zu motivieren, in Zeiten steigender Armut weiterhin Sozialarbeit anzubieten. Der Armen-Pfarrer *Samuel Barnett* hatte ab 1883 im Londoner Slum-Gebiet Whitechapel auch Studierende als ehrenamtliche Helfer eingesetzt. Als er bemerkte, wie sehr diese von der Arbeit mit den Armen persönlich betroffen und in Kommunikationen verstrickt waren, bot er ihnen halbstündige «Vier-Augen-Gespräche» zur Klärung und Entlastung an. Hier liegt das Vorbild für jenen Prozess, den wir heute Praxisberatung oder Supervision nennen (C. W. Müller 1982, S. 58). Neben dieser englischen «Ehrenamtlichen-Supervision» entwickelte sich etwa zur gleichen Zeit in den USA die «Vorgesetzten-Supervision». Dort wurden viele ehrenamtliche Helferinnen von wenigen hauptamtlichen Fachkräften motiviert, ausgebildet, angeleitet, unterstützt und kontrolliert. Schon 1898 fand an der «School of Social Work», heute ein Teil der bekannten Columbia University im Norden von Manhattan (New York), ein Kurs über Supervision statt. Das erste Buch über Supervision stammt von J. Brackett: «Supervision and Education in Charity» (New York 1903). Wie schon angedeutet, war diese Supervision eher für Zwecke der hierarchischen Organisation im Sinne der Kontrolle von Arbeitsvollzügen und Zielerreichung gedacht. Allerdings ging es bei diesen Gesprächen auch damals schon um das Verständnis der fremden Lebenswelt der Klienten sowie um Kommunikationsfallen, Projektionen (S. 21 f.) oder um Probleme mit Nähe und Distanz.

Sehr bald kam diese Supervision in den deutschen Sprachraum. Bereits im Jahre 1920 wurde an der Sozialen Frauenschule in München in der Ausbildung von Fürsorgerinnen (Sozialarbeiterinnen) eine Lehrveranstaltung mit dem Titel «Besprechung der sozialen Praxis» angeboten. Auch die Schülerinnen der Wohlfahrtsschule Jena mussten schon 1926 wöchentlich zwei Tage Praktikum nachweisen. Direkt danach hatten sie an einer vierstündigen Arbeitsgemeinschaft über ihre praktischen Erfahrungen teilzunehmen (Belardi 2015, S. 18 ff.). Etwa bis in

die 1960er Jahre war die Sozialarbeiter-Supervision in der Ausbildung ein regelgeleitetes und protokolliertes Gespräch über berufliche Themen. Bei diesen Reflexionen standen nicht nur die beziehungsmaßige Aspekte des beruflichen Handelns (Sozialarbeiter-Klient), sondern auch administrative und kontrollierende Gesichtspunkte im Vordergrund. Denn Sozialarbeiter sollen ja nicht nur helfen, sie müssen auch überprüfen; so zum Beispiel, ob finanzielle Leistungen zu Recht bezogen werden, ob angeordnete Auflagen vom Amt oder Gericht eingehalten worden sind oder ob die Kinder richtig versorgt werden. Dieser Mix von *Hilfe* und *Kontrolle* ist ein Grundmerkmal der Sozialen Arbeit bis heute.

Diese frühe Supervision war aus der Alltagspraxis entstanden. Ihr fehlte es auch an wissenschaftlich fundiertem psychologischen *Wissen* und *Können* zu einem regelgeleiteten Gespräch, um die tägliche Beziehungsarbeit sowie die Hintergründe genauer zu verstehen. Das änderte sich durch die Einflüsse der Psychoanalyse sowie der Kommunikationswissenschaft.

5. Psychoanalyse ermöglicht Beziehungsreflexion

Spätestens seit Beginn des 20. Jahrhunderts kennt die Öffentlichkeit die Schriften von *Sigmund Freud* (1856–1939) sowie seiner Anhänger. Zur Psychoanalyse kamen, teilweise konkurrierend, noch andere tiefenpsychologische Sichtweisen und Behandlungsformen hinzu. Weitgehend unbestritten ist die Tatsache, dass dadurch ein neues Bild vom Menschen geschaffen wurde. Hierzu gehört die Bedeutung bewusster und unbewusster früherer Erfahrungen, Gefühle und Erinnerungen an die gegenwärtigen Beziehungen bzw. neue Situationen. Sigmund Freud und besonders seiner Tochter *Anna Freud* (1895–1982) verdanken wir auch die Beschreibung von *Abwehrmechanismen* (*Schutzmechanismen*), mit denen sich die Menschen vor schwer erträglichen Erinnerungen und unbewältigten Konflikten mehr oder minder bewusst zu schützen suchen. Hierzu gehören vor allem: Verdrängung, Projektion, Verleugnung, Rationalisierung oder der Versuch, eine unangenehme Handlung wieder unge-

schehen zu machen. Wie angedeutet, verdankt die Supervision (wie auch das Coaching) ihr beziehungsmaßiges Wissen und Können vor allem den wissenschaftlichen Erkenntnissen der heute bekannten Schulen von Beratung, Psychotherapie und Kommunikationswissenschaft. Was kommt von dort und ist wichtig für Supervision und Coaching?

Die *Kontrollanalyse*: Schon um 1920 begannen Freud und seine Schüler mit der Ausbildung von Psychoanalytikern. Hierbei handelte es sich um eine mehrjährige, das eigene Leben reflektierende Weiterbildung für Ärzte und Psychologen. Diese Weiterbildung bestand darin, dass ein Ausbildungskandidat in der Form einer *Lehranalyse* seine Lebensprobleme reflektiert, sich also von einem erfahrenen Kollegen (*Lehranalytiker*) selbst psychoanalysieren lassen musste. Vor Ende seiner Ausbildung durfte er dann selbst schon Patienten analysieren. Damit Probleme des eigenen Lebens in der Lehranalyse mit der neuen Behandlung der Klienten des Ausbildungskandidaten nicht vermischt wurden, hat man eine neue Rolle und Funktion geschaffen, die des *Kontrollanalytikers*. Dabei handelte es sich ebenfalls um einen zur Ausbildung berechtigten Psychoanalytiker, der jedoch nicht den Ausbildungskandidaten analysierte, sondern mit ihm zusammen in einer Art «Meister-Lehrlings-Verhältnis» dessen Behandlungsfälle reflektierte, also dessen Analysen «kontrollierte» bzw. «supervidierte». Die persönlichen Probleme des Ausbildungskandidaten werden in der Lehranalyse und die Probleme des Klienten werden in der Kontrollanalyse reflektiert (Balint 1965, S. 400). Das Neue war also eine in soziologischer Sicht interessante Rollenkonstruktion. Durch verschiedene Personen und Funktionen kam es zu einer örtlichen, zeitlichen und inhaltlichen Trennung der beiden Behandlungen. Mit der Kontrollanalyse wurde erstmals eine institutionalisierte Form geschaffen, in der eine angehende Fachperson von einem erfahrenen Kollegen bzw. einer Kollegin angeleitet wird und Reflexionshilfen bei den ersten Schritten in eine neue Berufstätigkeit erfährt. Durch diese Trennung konnte eine klare Abgrenzung zwischen eigenen und fremden Problemen bzw. selbst lernen und anderen helfen vollzogen werden. Sozialarbei-

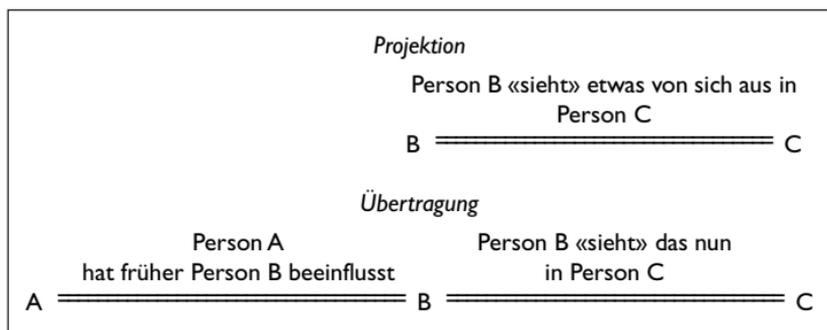


Abb. 1: Projektion und Übertragung (stark vereinfacht)

ter lernten in ihrer Ausbildung vertiefte Klientengespräche (Einzelhilfe, Casework). Diese konnten nur erfolgreich sein, wenn sie von außen durch Supervision begleitet wurde. Auf diese Weise kam es seit den 1960er Jahren zur Entwicklung der Supervision in Deutschland. Mit dieser neu institutionalisierten Supervision hat man seitdem gute Erfahrungen gemacht. Man kann nämlich gerade dann besser verstehen und helfen, wenn man nicht *direkt* ins Geschehen verstrickt ist. Dabei spielen vor allem die von der Psychoanalyse beschriebenen tiefenpsychologischen Prozesse von Projektion und Übertragung eine wichtige Rolle. Bei einer *Projektion* handelt es sich eigentlich um einen ganz normalen alltäglichen Interaktionsvorgang: Unsere Wahrnehmungen und Erinnerungen sowie deren gefühlsmäßige Verarbeitung sind geprägt von der Vergangenheit. Oftmals bringen wir bewusst oder unbewusst diese frühen Muster von Erlebnisverarbeitung in neue Kommunikationen mit ein. Wir «sehen» etwas in den anderen «hinein», was eigentlich aus unserer Erfahrungswelt stammt. Die *Übertragung* ist eine Erweiterung der Projektion. Wir «sehen» und «fühlen» etwas in eine andere Person «hinein», was eigentlich von einem früheren Kommunikationspartner kommt (s. Abb. 1).

In der Regel ist dieser frühe Kommunikationspartner ein Elternteil, eine Schwester, ein Bruder oder ein Partner. Bei Übertragungen, die sich im beruflichen Bereich auswirken, kann es sich bei der Übertragungsquelle auch um einen früheren Lehrer,

Arbeitskollegen oder Vorgesetzten handeln. Selten «verwech-seln» wir dabei jedoch die gesamte Person. Häufiger ist es so, dass frühe (unbewusste) Gefühle wieder aktiviert werden und in der neuen Situation die aktuelle Beziehung hinsichtlich unserer Wahrnehmungen, Gefühle, Fantasien, Ängste und Hoffnungen unangemessen beeinflussen. In Beratung und Psychotherapie herrscht Übereinstimmung darüber, dass Projektionen und Übertragungen eine wichtige Ursache für Beziehungs- und Kommunikationsprobleme sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich sind. Diese Übertragungen kann man einteilen in

1. *spontane Übertragungen*: Sie entstehen täglich bei kurzen Begegnungen: Jemand erinnert uns an eine andere Person. So kommt es, dass wir uns einige Momente mit vergangenen Erinnerungen und Gefühlen beschäftigen. Fast gleichzeitig merken wir jedoch, dass es sich nicht um diese frühere Bekanntschaft handelt. Spontane Übertragungen korrigieren sich oft unmerklich von selbst. Auch
2. *typologische Übertragungen* sind uns geläufig: Bei den Begriffen «Arzt», «Lehrer» oder «Polizist» werden in unserem Denken und Fühlen oft bestimmte Rollenvorstellungen aktiviert. Auch können diese uns zu frühen Erfahrungen und Gefühlen hinführen, bis wir vielleicht erkennen, dass das Gegenüber nicht den Vorstellungen des eigenen Klischees entspricht. Demgegenüber sind
3. *notorische Übertragungen* eher lebensgeschichtlich geprägt. Sie stammen meistens von unbewältigten Erlebnissen früher Lebensjahre und inszenieren sich oft wieder neu – auch in beruflichen Situationen.

Am Beispiel der Arbeitssituation in der Altenhilfe sollen die Beziehungsprobleme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dargestellt werden:

Die alten Menschen erinnern vor allem das jüngere Pflegepersonal mehr oder weniger direkt gefühlsmäßig an die eigenen Eltern; dabei können Haltungen von Vorwürfen oder Wiedergutmachungen «übertragen» werden («Beziehungsmodus der Übertragung»). Zusätzlich kann die Erwartung an das eigene Alter mitspielen. Wenn

man mit älteren Menschen beruflich zu tun hat, können hinsichtlich der eigenen Ängste vor dem Alter unbewusste Fantasien, Mitleid oder Abwehr im Kontakt mitschwingen («Beziehungsmodus der Projektion»).

Beide Muster können in privaten und beruflichen Pflegebeziehungen eine Umkehr der Machtverhältnisse bewirken. Die jüngeren, ehemals kleineren und ohnmächtigen Verwandten oder Helfer sind jetzt die körperlich und geistig Stärkeren («Beziehungsmodus der Rollen- oder Generationenumkehr»).

Nicht nur in der Altenhilfe, sondern auch in vielen Institutionen des Wirtschaftsbereichs spielen Übertragungen im Sinne von «Verwechslungen» eine oft unterschätzte Rolle bei Konflikten am Arbeitsplatz.

Es leuchtet ein, dass Beraterinnen und Berater nicht ihre Projektionen und Übertragungen in das Geschehen «hineinsehen» sollten. Um das zu vermeiden, findet die Ausbildung zur Supervision entsprechend den Anforderungen der Fachverbände in einem ähnlichen Lernsetting statt, wie es schon oben hinsichtlich der Psychoanalyse dargestellt wurde («Meister-Lehrlings-Verhältnis»). In einer *Lehrsupervision* untersucht die angehende Supervisorin ihre vergangenen und gegenwärtigen beruflichen Beziehungen. In einer späteren *Kontrollsupervision* stellt sie einem anderen Ausbilder ihre ersten eigenen Supervisionsfälle vor. Diesem Muster von Ausbildung folgen auch einige Coaching-Verbände, teilweise allerdings mit weniger Ausbildungsstunden, was auch die Kosten senkt. Viele Ausbildungseinrichtungen verlangen nach Abschluss der jeweiligen Weiterbildung den Nachweis einer gewissen Anzahl von jährlichen Stunden von Kontrollsupervision bzw. anderer Weiterbildung. Die approbierten Psychotherapeuten müssen in Ausbildung und Praxis eine gewisse Anzahl von Supervisionsstunden bzw. Fortbildungsstunden nachweisen. Vor allem in der Kontrollsupervision lernt man, darauf zu achten, welche eigenen inneren Bilder, Szenen oder Gefühle (*Gegenübertragung*) durch die Schilderungen der Supervisanden entstehen. Heute weiß man, dass diese Gefühle und Bilder ein wichtiges diagnostisches und methodisches Hilfsmittel zur Reflexion des Ursprungsgeschehens zwischen

dem Supervisanden und seinem Klienten sind. Zu Übertragung und Gegenübertragung in Supervision und Coaching findet man weitere Informationen bei Schreyögg (2013 b). Nun zu einem weiteren wichtigen Beitrag der Psychoanalyse für die berufliche Reflexion.

[...]

Mehr Informationen zu diesem und vielen weiteren Büchern aus dem Verlag C.H.Beck finden Sie unter: www.chbeck.de