

C.H.BECK **WISSEN**

C.H.BECK

Nando Belardi
**SUPERVISION
UND COACHING**



Grundlagen,
Techniken,
Perspektiven

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).

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

© Verlag C.H.Beck oHG, München 2018
Umschlaggestaltung: Uwe Göbel, München
ISBN Buch 978 3 406 72684 2
ISBN eBook 978 3 406 72685 9

Die gedruckte Ausgabe dieses Titels erhalten Sie im Buchhandel
sowie versandkostenfrei auf unserer Website

www.chbeck.de.

Dort finden Sie auch unser gesamtes Programm und viele weitere
Informationen.

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.