



Nando Belardi

Supervision und Coaching

für Soziale Arbeit
für Pflege
für Schule

+Online-Material 

LAMBERTUS

Nando Belardi

Supervision und Coaching

für Soziale Arbeit, Pflege, Schule

LAMBERTUS

LAMBERTUS+

App inside

Laden Sie dieses Buch kostenlos auf Ihr Smartphone, Tablet und/oder Ihren PC und profitieren Sie von zahlreichen Vorteilen:

- **kostenlos:** Der Online-Zugriff ist bereits im Preis dieses Buchs enthalten
- **verlinkt:** Die Inhaltsverzeichnisse sind direkt verlinkt, und Sie können selbst Lesezeichen hinzufügen
- **durchsuchbar:** Recherchemöglichkeiten wie in einer Datenbank
- **annotierbar:** Fügen Sie an beliebigen Textstellen eigene Annotationen hinzu
- **sozial:** Teilen Sie markierte Texte oder Annotationen bequem per E-Mail oder Facebook

Aktivierungscode: besu-2020

Passwort: 1172-4378

Download App Store/Google play:

- **App Store/Google play** öffnen
- Im Feld **Suchen Lambertus+** eingeben
- **Laden** und **starten** Sie die **Lambertus+ App**
- **Account/Login** oben rechts anklicken um das E-Book zu öffnen
- Bei **Produkte aktivieren** den **Aktivierungscode** und das **Passwort** eingeben und mit **Aktivieren** bestätigen
- Mit dem Button **Bibliothek** oben links gelangen Sie zu den Büchern

PC-Version:

- Gehen Sie auf **www.lambertus.de/appinside**
- **Account/Login** oben rechts anklicken, um das E-Book in der App freizuschalten
- **Aktivierungscode** und **Passwort** eingeben und mit **Aktivieren** bestätigen
- Wenn Sie Zusatzfunktionen wie persönliche Notizen und Lesezeichen nutzen möchten, können Sie sich unten mit einer persönlichen E-Mail-Adresse dafür registrieren
- Mit dem Button **Bibliothek** oben links gelangen Sie zu den Büchern



Bei Fragen wenden Sie sich gerne an uns:
Lambertus-Verlag GmbH – Tel. 0761/36825-24 oder
E-Mail an info@lambertus.de

LAMBERTUS

SOZIAL | RECHT | CARITAS

Nando Belardi

Supervision und Coaching

für Soziale Arbeit, Pflege, Schule

LAMBERTUS

Für meine Enkel Luis, Emma, Pina

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten

© 2020, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau

www.lambertus.de

Umschlaggestaltung: Nathalie Kupfermann, Bollschweil

Druck: Medienhaus Plump, Rheinbreitbach

ISBN: 978-3-7841-3103-0

ISBN ebook: 978-3-7841-3104-7

Inhalt

Vorwort.....	11
1 Die Felder Beratung, Supervision, Coaching	15
Begriffsklärung	16
Sprachliches	16
Die neue Arbeitswelt und ihre Folgen (New Work).....	17
1.1 Helferkultur der Sozialarbeit als Ursprung der Supervision.....	21
Supervision – ein missverständlicher Begriff.....	24
Was versteht man heute unter Supervision?	25
Bereicherung der Supervision durch die Psychoanalyse	26
1.2 Entgrenzung des Feldes Coaching	27
Vom „Psycho-Boom“ zum „Allerwelts-Coaching“	27
Fragwürdige Coaching-Ausbildungen	30
1.3 Coaching als Leitungsberatung/Management.....	33
Sozialwirtschaft	36
Sozialmanagement.....	37
Fließende Grenzen und Überschneidungen	37
Was wissen wir über Managerinnen und Manager?.....	38
Manager im Profit-Bereich	39
Non-Profit-Manager sind anders	39
Fehlende Coaching-Theorie für den Non-Profit-Bereich.....	41
1.4 Anlässe und Themen von Coaching	43
1.5 Unterschiede zwischen Supervision und Coaching	47
1.6 Nachbardisziplinen von Supervision und Coaching	49
2 Bevor Supervision oder Coaching anfangen.....	51
Externe/interne Supervision bzw. externes/internes Coaching.....	51
Feldkompetenz und Beratungskompetenz.....	55
3 Supervision/Coaching zwischen Fachberatung und Psychotherapie... 	62
Psychotherapieähnliche Beratung	63
Projektionen und Übertragungen.....	64
Unterschiede zwischen Psychotherapie und Supervision/Coaching	68
Supervision der Psychotherapie	71
4 Rahmenbedingungen und Grenzen im Beratungsprozess	72
5 Der Beginn des Beratungsprozesses	77
Vorphase	77
Erstgespräch	78
Nachfrageanalyse	80
Auftraggeber	81
Varianten	83

	Einigung über Rahmenbedingungen	84
	Der Kontrakt	85
6	Der Beratungsprozess läuft	87
	Prozessberatung	87
	Präsentierprobleme	88
	Der Beratungskanal	89
	Geheime Aufträge	90
	Entlastung für Leitungspersonen	90
7	Schwierige Themen im Beratungsprozess	92
	Druck aushalten	92
	Expertenfälle	93
	Verantwortlichkeiten	94
	Supervision, Coaching und Korruption	95
	Tabus	96
8	Weitere tiefenpsychologische Aspekte der Beratung	99
8.1	Erlernte familiäre Rollen und berufliches Handeln	99
	Widerstände und Ambivalenzen	100
	Polaritäten und Spaltungen	101
	Resonanzphänomene	102
8.2	Einige Beratungstechniken	103
	Verbale Botschaften	103
	Körpersprache	104
	Verstehen: szenisch und phänomenologisch	105
	Übersetzungsleistungen	106
	Hilfen zur Kommunikation	107
	Interventionen	109
	Systemisches Arbeiten	111
9	Krisen, Fehler und Schäden in Supervision und Coaching	112
	Krise als Gefahr und Chance	112
	Krisensupervision	113
	Hilfe beim „Schlechte-Nachrichten-Gespräch“	114
	Containing	114
	Fehlerkultur	116
	Fehlermanagement	118
	Fehler beim Coaching	118
10	Negative Folgen von Supervision und Coaching	119
	Wenn Supervision schadet	119
	Wenn Coaching schadet	120

11	Der Beratungsprozess wird beendet	121
	Wie schließt man ab?	121
	Auch Beratungspersonen benötigen Reflexion	121
12	Arbeitsformen	123
12.1	Das Zweiersetting	123
	Varianten der Einzelsupervision	123
	Supervisanden in „einsamen Rollen“	125
	Fließende Grenzen zwischen Einzelsupervision und Einzelcoaching	127
	Einzelcoaching	128
12.2	Das Mehrpersonen-Setting	128
	Was kann Gruppenarbeit leisten?	129
	Gruppendynamik, Psychodrama, Gruppenpsychotherapie, Gruppenanalyse	130
12.3	Supervision und Coaching in der Gruppe	131
	Der Gruppenanfang	131
	Gruppensupervision für Lernende bzw. Studierende (Ausbildungssupervision)	132
	Gruppensupervision für Berufstätige (Praktikersupervision, Weiterbildungssupervision)	135
	Gruppenerfahrung als Teil einer Beraterausbildung	135
	Kollegiale Supervision und Kollegiales Coaching	135
12.4	Die Balint-Gruppe	136
12.5	Coaching in Gruppen	138
	Coaching von Zweier- und Dreierspitzen, Tandemcoaching	139
	Ist Teamcoaching möglich?	139
12.6	Teamsupervision	141
	Was ist eigentlich ein Team?	142
	Das Team im System der Organisation	145
	Kontroversen um den Teambegriff	148
	Varianten der Teamsupervision	148
12.7	Methodische Hilfen für Berater im Mehr-Personen-Setting	149
13	Die Organisation	151
	Was muss man über Organisationen wissen?	151
	Organisationsgeschichte	152
	Organisationskultur	154
	Mikropolitik	155
	Über das Team hinaus	155
	Organisationswissen ist mehr als Supervision und Coaching	156
14	Theorien und Methoden	160
	Methodenpluralismus, Methodenintegration, Eklektizismus	160
	Evaluierungsforschung – Theorien sind nachrangig	161
	Zwei schulunenabhängige Supervisionskonzepte	162
	Zur Didaktik und Methodik von Supervision und Coaching	163
	Keine umfassende und allgemeingültige Theorie der Supervision	164

15	Professionalisierung: Supervision und Coaching als Beruf.....	166
	Von der Sozialarbeiterausbildung zur freien Weiterbildung	166
	Angewandte Gruppendynamik	166
	Wachsender Bedarf an externer Supervision	167
	Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv).....	167
	Weitere Supervisions-Anbieter in Deutschland.....	168
	Vom Weiterbildungsinstitut zur Akademisierung	169
	Publikationen unterschiedlicher Qualität	170
16	Supervision: Ausbildung und Markt.....	173
	Ausbildung als Supervisorin oder Supervisor.....	173
	Die Mitglieder der deutschsprachigen Supervisionsverbände	174
	Motivation zur Supervisionsausbildung	175
	Wie oft wird Supervision genutzt?	175
	Wer sind die Supervisoren?	175
	Wie und wo arbeitet man in der Supervision?	176
	Die Bielefelder Befragung	177
	Die Verbleibstudie von BASTA	178
	Wie lebt man von der Supervision?	178
	Chancen und Risiken der Freiberuflichkeit	179
	Honorarhöhe – ein schwieriges Thema	180
	Was hat sich in der Supervision verändert?	181
	Droht eine „Supervisoren-Schwemme“?	182
	Einiges zum Ausbildungsmarkt.....	182
17	Coaching: Ausbildung, Markt, Unübersichtlichkeit.....	184
	Der Umfang des Coaching-Marktes	184
	Wie wird man Coach?	185
	Wer sind die Coaches?	186
	Gestufte Mitgliedschaft für Coaches	186
	Wie und wo arbeiten die Coaches?	187
	Wie lebt man vom Coaching?.....	187
	Droht eine „Coaching-Schwemme“?.....	188
	Eine neue Unübersichtlichkeit – Viele Verbände.....	189
	Sind Supervision und Coaching neue Berufe?	191
18	Supervision und Coaching europäisch.....	193
	Hohe Supervisionsdichte in Österreich und der Schweiz.....	195
	Die europäische Supervisions-Vereinigung (ANSE).....	196
19	Supervision und Coaching in der Schule.....	197
	Zur Situation an den Schulen.....	197
	Schule als allzuständiger und überlasteter Lösungsort.....	198
	Erhöhter Bedarf an Supervision an den Schulen.....	199
	Landesinterne Weiterbildung in Supervision und Coaching.....	200
	Motivation zur Schulleitung.....	202
	Coaching für die Schulleitung.....	202
	Schulentwicklung	203

20	Supervision und Coaching in der Pflege	204
	„Pflege braucht Eliten“	205
	Krankenhaus	205
	Alltag bei der Pflege älterer Menschen	206
	Gewalt in der Pflege.....	209
	Supervision in der Altenpflege	210
	Coaching in der Altenpflege.....	211
21	Weitere Felder und neue Aufgaben.....	213
	Einpersonenunternehmer/Solounternehmer.....	213
	Freiberufliche im Sozial- und Gesundheitswesen.....	214
	Kleine und mittlere Unternehmen	215
	Industrie	216
	Öffentlicher Dienst.....	217
	Supervision bei Gerichten.....	217
	Kirche	217
	Supervision für Katastrophenhelfer.....	218
	Supervision und Coaching für die Polizei	219
	Supervisionsbedarf bei der Feuerwehr	220
	Unglücke	221
	Kriege und Bürgerkriege	221
	Katastrophen.....	222
	Tabuthema Gewalt an Helfern.....	223
	Supervision mit Ehrenamtlichen	224
	Telefonberatung/Telefonseelsorge	225
	Sterbebegleitung.....	226
	Selbsthilfegruppen	227
	Modellprojekte	228
	Supervision im interkulturellen Bereich.....	228
	Supervision in der Arbeit mit Migrantinnen und Migranten	229
	Berufstätigkeit im Ausland	230
22	Recht und Ethik bei Supervision und Coaching.....	232
	Das Zeugnisverweigerungsrecht von Supervisoren und Coaches	233
	Muss man an der Supervision teilnehmen?.....	233
	Indirektes Gebot einer fachgerechten Supervision.....	234
	Haben Helfer und Helferinnen einen Anspruch auf Supervision?.....	234
	Die Schweigepflicht von Supervisoren und Coaches	234
	Die Haftung des Supervisors oder Coaches.....	236
	Müssen Straftaten angezeigt werden?	236
	Der Kontrakt	237
	Vorschläge zum Supervisions- bzw. Coachingvertrag	237
	Es gibt kein Berufsrecht für Beratung.....	238
	Ethische Überlegungen.....	239

23	Wirkfaktoren von Supervision und Coaching	241
	Qualitätssicherung	241
	Ombudsstellen	242
	Was wirkt positiv in Beratung und Psychotherapie?	242
	Bewertungen von Supervision (Soziale Arbeit, Schule, Pflege).....	244
	Bewertungen von Coaching.....	248
	Unterschiede beim Coaching im Non-Profit- und Profit-Bereich?	250
24	Fazit	253
	Eine große Entdeckung.....	253
	Arbeitsbezogene Beratung als Beruf	254
	Die politische Funktion von Supervision.....	254
	Postenbesetzung nach Parteibuch.....	255
	Versuch einer Bilanz.....	256
	Blick in die Zukunft	257
	Supervision und Coaching im Zeichen der Corona-Krise	258
	Corona: Eine neue Krise der „Risikogesellschaft“	258
	Anhang.....	263
	Verbände	263
	Supervision und Coaching.....	263
	Coaching	263
	Fachzeitschriften, Literaturdienste.....	263
	Literatur.....	265
	Der Autor	283

Vorwort

Zur Vorgeschichte dieses Buches: Schon seit dem Beginn meiner hauptberuflichen Arbeit in der Jugend- und Erwachsenenbildung, also seit 1970, hatte ich mit der Supervision zu tun. An der F. H. Köln war ich von 1977 bis 1993 Praxisberater für viele Studenten- und Praktikantengruppen. Im Jahre 1992 hatte man mich am „Institut für Sozialpädagogik“ der T. U. Berlin mit einer Arbeit über „Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung“ für das Lehrgebiet „Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Sozialpädagogik und Sozialarbeit“ habilitiert. Diese Arbeit erschien im gleichen Jahr als Buch beim Junfermann-Verlag in Paderborn. Im Jahre 1994 wurde ich einer der Mitgründer und war bis 2009 Mitherausgeber von „Organisationsberatung, Supervision, Coaching“. 1996 kam es auf Anregung des früh verstorbenen Lektors im Lambertus-Verlag, Rudi Briel, zur ersten Auflage von „Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe“. Es hatte folgende Ziele: Gesamtschau der deutschsprachigen Supervision. Ich wollte damals Herkunft, Leistungen, Methoden sowie den Markt der Supervision aus der und für die Soziale Arbeit darstellen.

Das „Sozialmagazin“ veröffentlichte in Heft 2/2000 die Ergebnisse einer Umfrage zur „Basis- und Standardliteratur in der Sozialen Arbeit“. Darin wurde die erste Auflage dieses Buches von den Lesern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz auf Platz 34 aller Fachbücher der Sozialen Arbeit platziert (S. 32). Gleichzeitig hatten die Befragten es zur wichtigsten Publikation über „Supervision“ benannt. Ähnlich lautete das Ergebnis einer Umfrage der „Blätter der Wohlfahrtspflege“ (Nr. 5-6, 1998, S. 131).

Der Gründungspräsident der „Deutschen Gesellschaft für Supervision“ (DGsv), Prof. Heinz J. Kersting (1937–2005), sprach in der Fachzeitschrift „Supervision“ (Nr. 32/1997, S. 116) bezüglich des Buches von einer „Meisterleistung“ und schrieb: „Eine solch kompetente Einführung zur Supervision hat bisher gefehlt“ (S. 118). Nachdem die Publikation mehrere Jahre vergriffen war, kam es 2015 zu einer aktualisierten und teilweise neu geschriebenen Fassung.

Was hat sich seit 1996 geändert? Zur Zeit der Erstauflage (1996) herrschte noch die Meinung vor, dass die Supervision sich künftig über ihre verschiedenen theoretischen Zugänge und (psychologischen) Methoden erklären und entwickeln könnte. Damit waren vor allem die üblichen Richtungen („Schulen“) von Psychologie, Beratung und Psychotherapie gemeint. Ich vertrat schon damals die Auffassung, dass „gute“ Supervision nicht nur über eine Theorie bzw. Methodik wirken kann, und habe das Werk auch anders, nämlich von der historischen, praktischen und interdisziplinären Seite her, aufgebaut.

Supervision muss sich heute nicht mehr so stark legitimieren wie früher. Sie ist bekannter und selbstverständlicher geworden und wird auch in vielen anderen Bereichen, teilweise mit unterschiedlichen Bezeichnungen, nachgefragt. In Stellenangeboten für den

psychosozialen Bereich verweist man – als ein Merkmal von Professionalität – oft auf Supervisionsmöglichkeiten.

Auch die stark aktualisierte dritte Auflage von 2015 hatte die Fachwelt sehr positiv aufgenommen. *Dr. Astrid Schreyögg*, die über ein Vierteljahrhundert Supervision und Coaching im deutschen Sprachraum prägte, beendet ihre Rezension in „Organisationsberatung, Supervision, Coaching“ mit der Bemerkung, dass das vorliegende Buch „den heute wahrscheinlich umfassendsten Überblick über die Supervision in deutschsprachigen Ländern erlaubt. Deshalb möchte ich es jedem empfehlen, der sich über dieses Format kompetent informieren möchte“ (4/2016, S. 479).

Christina Fehr Dietsche vom „Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung“ (BSO) in der Schweiz schrieb im „Journal BSO“: „Die Neuauflage des Klassikers von Nando Belardi trägt den neuesten Entwicklungen Rechnung und bezieht sich auf jüngste Statistiken und Mitgliederbefragungen der Berufsverbände aus Deutschland, Österreich und mit dem BSO auch aus der Schweiz. (...). Das Buch hat mit der Überarbeitung gewonnen. Der Zugang zur Thematik hat nach wie vor Tiefgang und ist sogar breiter geworden“ (4/2016, S. 28).

Das Fazit von *Angelika Alieff-Slieden* zum vorliegenden Werk lautet: „Insgesamt hat Belardi ein Buch geschrieben, das gerade für Berufseinsteiger zum Pflichtwerk werden sollte. Ihm gelingt eine sehr gute Verknüpfung von Theorie und Praxis, insbesondere durch seine vielen anschaulichen Beispiele“ (www.socialnet.de/rezensionen/alieff-slieden/Belardi/17680.php, Zugriff 27.3.2020).

Prof. Dieter Kreft (ehemaliger Sozial-Senatsdirektor in Berlin) kam in „Unsere Jugend“ zu folgender Bewertung: „Es ist ein Glücksfall, dass dieser lange vergriffene Titel wieder zu haben ist. Ein Standardwerk“ (4/2018).

Nachdem die Auflage von 2015 schon im Jahre 2018 vergriffen war, ergab sich die Frage, ob einfach nachgedruckt werden sollte. Zusammen mit Lektorin und Verlag habe ich mich entschieden, ein weitgehend neues Buch über „Supervision und Coaching“ vorzulegen, welches allerdings auf dem bewährten Konzept von 1996 beruht. Inhaltlich kam es bei den Supervisions-Teilen zu Aktualisierungen, Erweiterungen und auch Kürzungen. Die Coaching-Kapitel sind neu.

Überblick zum Buch: Supervision und Coaching sind Beratungssysteme, die sich auf Beruf und Arbeitswelt beziehen. Deshalb müssen neben den psychologischen, pädagogischen (agogischen) und kommunikationswissenschaftlichen Sichtweisen auch solche aus der Ökonomie, Soziologie und Arbeitswissenschaft berücksichtigt werden.

Der Großteil des Textes ist neu. Allerdings sollte am eindrucksvollen Titelbild festgehalten werden. Es wurde berücksichtigt, dass die Supervision inzwischen nicht nur in den helfenden Berufen tätig ist, sondern auch in der Schule, Pflege sowie in vielen anderen Bereichen; sogar im sogenannten Profit-Bereich.

Inzwischen ist Supervision als ein eigenständiges Beratungsformat für potenziell alle Berufe anerkannt. Die neue Thematik Coaching bezieht sich in diesem Buch überwiegend auf die Beratung von Leitungspersonen im Non-Profit-Bereich. Allerdings werden auch Analysen zum (teilweise unseriösen) sogenannten „Allerwelts-Coaching“ vorgestellt.

Das vorliegende Werk ist sowohl eine Einführung und Bestandsaufnahme in Supervision und Coaching als auch ein Lehrbuch. Neu ist, dass es über den aktuellen Stand von Beruf und Markt der Profession Beratung und Coaching im deutschen Sprachraum (Deutschland, Österreich, Schweiz, Südtirol) informiert. Ebenso werden Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit von Supervision und Coaching vorgestellt. Die bewährte Systematik der Vorgängerwerke ist weitgehend beibehalten worden.

Als gelernter Sozialwissenschaftler sehe ich bei Supervision und Coaching berufstätige Menschen in sozialen Rollen in Gruppen, Teams und Organisationen, also in mir erstmals unbekanntem Systemen. Die dabei vorkommenden Kommunikationsprozesse und Beziehungen betrachte ich gemäß der Reihenfolge meiner Aus- und Weiterbildungen möglichst gleichzeitig mit verschiedenen „Brillen“: Sozial- und organisationswissenschaftlich, psychoanalytisch, gruppensystemisch, integrativ-therapeutisch, systemisch-familien-therapeutisch. Wie manchen anderen Beratern geht es mir so, dass das zuerst, schon in meiner Gießener Studienzeit, erlernte Verfahren, die beziehungsorientierte Psychoanalyse plus Soziologie, das Wichtigste zu sein scheint. Meinen Ansatz würde ich als „methodenübergreifenden pragmatischen Eklektizismus“ bezeichnen. Wissenschaftliche Werke, vor allem wenn es darin um menschliches Verhalten geht, haben auch etwas mit der Lebens- und Lerngeschichte des Autors zu tun. Deshalb enthält das Buch auch einiges Persönliche.

Einschränkung: In diesem Buch kann nicht auf neue elektronische Beratungsmöglichkeiten wie Skype, E-Mail- bzw. Online-Beratung oder Ähnliches eingegangen werden. Gerade für Führungskräfte, die oft unterwegs sind, scheinen diese Formate immer attraktiver zu werden. Einen guten Einblick in diese Möglichkeiten bieten die Themenhefte „Digitalisierung in der Beratung“ der Fachzeitschrift „Organisationsberatung, Supervision, Coaching“ (3/2018) sowie „Online-Supervision und Coaching“ in der Zeitschrift „Supervision“ (1/2019) und das Buch von Geißler und Metz über „E-Coaching und Online-Beratung“ (2012).

Internet-Quellen: Vor allem beim Thema Coaching musste auf Internet-Quellen zurückgegriffen werden. Alle wurden im März 2020 überprüft.

Die Corona-Krise hat auch zu entsprechenden Weiterbildungen angeregt. Beispielsweise bietet die TH Nürnberg einen Zertifikatskurs für Coaches zum Thema „Online-Beratung“ an.

Schließlich möchte ich mich noch bei allen bedanken, die mich bei diesem Buch unterstützt haben: Frau Patricia Gfeller vom „Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung“ (BSO) aus der Schweiz, Herr Paul Fortmeier von der „Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching“ (DGsv), Frau Christiane Schnalzer und Herr Dr. Wolfgang Knopf von der „Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching“ (ÖVS), Frau Christine Gasser (Referat Kindergarten- und Schulentwicklung, Autonome Provinz Südtirol/Italien) sowie den Freiburger Universitätskliniken. Von allen erhielt ich Materialien und Hilfestellungen.

Für Korrekturlesen, Anregungen sowie fachliche Diskussionen bedanke ich mich bei meiner Frau Dipl.-Psych. Hildegard Belardi. Wie schon vorher hatte unser ältester Sohn Dr. rer. nat. Jacob Belardi (Hamburg) den Text kritisch gelesen. Jonas Belardi half bei den vielen technischen Problemen sowie bei den Fotos. PD Dr. med. Jörg Isenberg (Hannover), Prof. Gerwald Wallnöfer (Laas/Südtirol) haben geholfen. Meine gleichaltrige „Supervisions-Lehrerin“, Dr. Astrid Schreyögg (Berlin), von der ich einige „Supervisions-Brillen“ erklärt bekam, hatte sich auch das Manuskript angesehen, manchmal gemerkert, aber dann viele konstruktive Hinweise gegeben. Dafür und für viele lange Jahre kollegialer Freundschaft danke ich ihr ganz besonders. Ohne die Anregung, Hilfen und Geduld von Frau Sabine Winkler vom Lambertus-Verlag wäre auch diese Ausgabe nicht entstanden.

Die *Corona-Krise* ist die größte Herausforderung seit 1945. Ob und wie es gelingt, diese zu meistern, wird noch viele Jahre lang unklar bleiben. Kurz vor Fertigstellung des Buches kam es zum *Lockdown*. Das gab Gelegenheit zu einigen Aktualisierungen. Grundsätzliche Inhalte und Themen von Supervision und Coaching bleiben aktuell: Entwicklungen, Definitionen, Abgrenzungen, Anlässe, Rahmenbedingungen, Prozesse, Settings und Arbeitsweisen, Theorien und Methoden, Kommunikationsmöglichkeiten, Krisen, Fehler sowie Schäden und Erfolge von Supervision und Coaching. Alles wird bleiben.

Markt und Beruf von Supervision und Coaching sind in diesem Buch bis Anfang 2020 erstmalig in deutscher Sprache breit und aktuell festgehalten worden. Schon früher hatte ich darauf hingewiesen, wie fragil haupt- und freiberufliche Beratungsarbeit sein kann, weil sie am „Tropf“ des Wohlfahrtsstaates bzw. einer prosperierenden Ökonomie hängt. Nun ist der „Ernsfall“ eingetreten. Aber: Supervision und Coaching wird es weiterhin geben. Sie müssen sein und helfen. Sie werden reduzierter neu anfangen und sich anpassen müssen.

Nando Belardi, Bergisch Gladbach bei Köln Anfang 2020

1 Die Felder Beratung, Supervision, Coaching

Supervision ist seit vielen Jahrzehnten ein zentraler Bestandteil der Aus- und Weiterbildung in Sozialer Arbeit und Psychotherapie. Weiterhin kommt sie, oft unter anderen Bezeichnungen, auch indirekt in der Pädagogik, Pflege, Medizin sowie anderen Berufen bzw. Tätigkeiten vor. Relativ neu ist die der Supervision ähnliche Beratung von Leitungspersonen, also das Coaching. Leider haben wir es im Feld von Supervision und Coaching mit drei unklaren, aber inzwischen etablierten Begriffen, zu tun. Zuerst einmal: *Supervision* und *Coaching* sind ein *Spezialgebiet* von *Beratung*. Starten wir mit dem Oberbegriff: Was ist an der Bezeichnung *Beratung* erklärungsbedürftig? Den Begriff „Rat“ kennen wir in der deutschen Sprache schon seit vielen hundert Jahren: Familienrat, Stadtrat, Rathaus, aber auch Verbraucherberatung, Steuerberatung oder Familienberatung. Unter „Ratschlag“ bzw. „Rat-Schlag“ kann man einen gut gemeinten Vorschlag verstehen, aber auch unangenehmen Druck anderer Menschen. In diesem Buch ist mit *Beratung* auch die professionelle Arbeit von vielen tausend Fachpersonen in mit öffentlichen Mitteln geförderten Einrichtungen (etwa Beratungsstellen) gemeint. In meinem Verständnis beinhaltet *Beratung* natürlich keinen Druck oder Zwang. Es sind vielmehr *Dialog*, *Reflexion*, eine *Anregung zum Nachdenken* und *selbständigem Handeln* über wichtige Themen des Lebens gemeint. *Beratung* ist ein *ergebnisoffener Prozess* („Prozessberatung“) zwischen zwei gleichwertigen Dialogpartnern. Man kann das auch *psychosoziale Beratung* oder *reflexive Beratung* nennen. Dadurch unterscheidet sich dieses *Beratungsverständnis* von der Verbraucherberatung, Kundenberatung oder Mieterberatung. Beraterinnen bzw. Berater, also Supervisoren oder Coaches, sollten die Fähigkeit zur *Selbstreflexion* besitzen. Damit ist gemeint, dass sie im Umgang mit Ratsuchenden nicht nur die Anliegen und Bedürfnisse der Klienten verstehen und sich in diese hineinversetzen können. Sie müssen auch ihre eigene Lebensgeschichte und Beziehungsmöglichkeiten kennen und von jeweiligen „Fall“ abgrenzen sowie den Dialog mit den Klienten selbstkritisch verstehen.

Supervision und *Coaching* sind in meinem Verständnis *Spezialgebiete* einer solchen psychosozialen *Beratung*. Anders wie in der Einzel-, Paar- und Familienberatung arbeitet man in der *Supervision* *nicht direkt* mit Kindern, Jugendlichen, Schülern, Eltern, Klienten, Bewohnern oder Kunden, sondern mit Menschen, welche *ihrerseits* diese beraten, unterstützen, begleiten, erziehen, pflegen (*Supervision*) oder in diesen Zusammenhängen eine *Leitungsrolle* innehaben (*Coaching*). Supervisoren oder Coaches stehen diesen Fachleuten bei allen möglichen Themen im jeweiligen Berufsprozess zur Seite, damit diese selber *besser* mit anderen arbeiten können. Somit handelt es sich bei den Formaten *Supervision* und *Coaching* um „*Beratung aus zweiter Hand*“, „*Beratung der Berater*“

oder um „Metaconsulting“. Supervisoren oder Coaches haben es also *nicht* mit den Klienten der Sozialarbeiter, den Schülern der Lehrer oder den Kunden der Mitarbeiter in einem Wirtschaftsunternehmen zu tun. Sie wirken indirekt. Bis zur ausführlichen Diskussion mögen folgende Kurzdefinitionen genügen:

- Unter *Supervision* versteht man die beratende Zusammenarbeit und Reflexion mit Helfern, Pädagogen, Pflegern (sowie Menschen anderer Berufe bzw. Ehrenamtlichen), mit dem Ziel, deren Arbeit in Organisationen zu verbessern.
- Unter *Coaching* versteht man eine supervisionsähnliche Unterstützung von Leitungspersonen vor allem hinsichtlich der Vorgesetzten- und Leitungsrolle in Organisationen. Aber auch die berufsbezogene Beratung von „einsamen Spezialisten“, wie z. B. Ärzten, Juristen, Technikern oder Künstlern wird Coaching genannt.

Begriffsklärung

- *Format* kennzeichnet eine Beziehungsarbeit wie z. B. Unterricht, Beratung, Training, Mediation oder Psychotherapie und natürlich auch Supervision und Coaching. Dazu gehören ein Rahmen, wie zeitliche und räumliche Festlegung, öffentliche Bekanntheit, Finanzierung und Qualitätsstandards.
- *Setting* meint ein arbeitsmäßiges Arrangement in welchem psychosoziale Beratung stattfindet. In diesem Buch werden die Settings (Arbeitsformen) von Einzelsupervision, Einzelcoaching, Gruppensupervision, Gruppencoaching, Teamsupervision sowie kurz Möglichkeiten der Arbeit *in* und *mit* Organisationen (Organisations-supervision, Institutionsberatung, Organisationsberatung, Organisationsentwicklung) vorgestellt.
- *Verfahren* ist ein zusammenhängender Ansatz für derartige Settings. Verfahren verfügen meistens über eine Theorie. Die in diesem Buch am häufigsten verwendeten Verfahren sind Psychoanalyse, Gruppendynamik, Gruppenanalyse, Integrative Therapie/ Gestaltarbeit, Psychodrama, Familientherapie, Systemische Arbeit und Themenzentrierte Interaktion.
- *Methoden* sind Wege, wie man es macht. Buer, von dem ich diese Unterscheidung habe, beschreibt Methoden als „geregelt Handlungsweisen, in denen Setting und Verfahren verbunden sind, um mit bestimmten Personen bestimmte Ziele zu erreichen“ (1996a, S. 21; 2010). Dazu gehören z. B. die Interpretation, das Feedback oder das Blitzlicht. Ein Unterteil von Methoden können auch *Techniken* sein, wie z. B. ein Rollenspiel. Hinzuzudenken sind vor allem beim Coaching auch Wissensbestände aus Soziologie, Organisationswissenschaft, Arbeitswissenschaft und Ökonomie.

Sprachliches

Um endlose Aufzählungen und Sprachungeheuer zu vermeiden, benutze ich weitgehend die Begriffe „Sozialarbeiter“, „Lehrer“ oder „Pflegerperson“, nach Möglichkeit in der weiblichen Form, weil in diesen Berufen mehr Frauen als Männer tätig sind. Damit sind natürlich auch andere Geschlechter gemeint. Der Begriff „Klient“ ist problematisch. Denn nicht alle, mit denen Sozialarbeiter, Lehrer oder Pflegerpersonen beruflich zu tun haben, benötigen Hilfe bzw. befinden sich in der „Klienten-Rolle“. Sie können auch Besucher, Angehörige, Gäste, Bewohner, Kindergartenkinder, Schüler, Kunden oder Teilnehmer von Angeboten sein. Wie schon erwähnt, sind Supervision und Coaching

besondere berufsbezogene Varianten von Beratung. Deshalb verwende ich oft den Oberbegriff *Beratung*. In der Beratung, egal ob Supervision oder Coaching, treffen Beraterinnen bzw. Berater mit Ratsuchenden zusammen. Als Skeptiker von Amerikanismen und Neudeutsch versuche ich die Worte Supervisand und Coachee oder Ähnliches zu vermeiden und bevorzuge den Terminus *Ratsuchende*. Damit sind Menschen gemeint, die Gespräche mit Supervisoren oder Coaches wünschen.

Vieles im Text hängt miteinander zusammen. Einzelne, Gruppen, Teams, Organisationen, Theorien und Methoden, Settings, Fehler und Erfolge. Das muss hintereinander dargestellt werden. Leider lassen sich dabei Querverweise und Wiederholungen nicht immer vermeiden.

Die neue Arbeitswelt und ihre Folgen (New Work)

Der schlechte Zustand der Versorgung durch die sozialen, pädagogischen und pflegenden Berufe zählt schon seit Jahren zu den noch ungelösten innenpolitischen Herausforderungen für die Zukunft: Es werden wieder mehr Kinder geboren, mehr ältere Menschen leben länger und sind pflegebedürftig. Alle wichtigen Planungsdaten sind seit Jahren bekannt und wurden von den Entscheidungsträgern und der Politik missachtet. Es fehlen in den nächsten Jahren nicht nur finanzielle Mittel für Schulen sowie ambulante bzw. stationäre Pflegeeinrichtungen, sondern wir benötigen Hunderttausende Erzieherinnen, Lehrerinnen und Pflegerinnen. Allerdings geht es nicht nur um mehr Geld, Personal und Gebäude, sondern auch um eine bessere Aus- und Weiterbildung. Supervision und Coaching können in diesem Zusammenhang *einen* Beitrag zur Erhöhung der Arbeits- und Lebensqualität leisten. Sie befinden sich in inhaltlicher Nähe zu den Bereichen Mensch, Arbeit und Organisation.

Die Entwicklung: Im 19. Jahrhundert entstand die Industrialisierung durch Ausbeutung der Arbeitskraft und schuf extrem ungerechte soziale Verhältnisse. *F.W. Taylor* (1856–1915) war ein Vorläufer der heutigen Arbeitswissenschaft. Dabei hatte er eine doppelte Zielsetzung: Anpassung des Menschen an die Arbeit sowie Anpassung der Arbeit an den Menschen. Später stellte man fest, dass die Arbeitsleistungen durch unterschiedliche soziale Bedingungen variieren können (Hawthorne-Effekt: Roethlisberger/Dickson 1939). Seit Beginn des 20. Jahrhunderts wurden, auch durch allgemeines Wahlrecht und Parlamentarisierung, die Regelungen zum Schutz von Beschäftigten ausgebaut und es kam zu verschiedenen Phasen der Humanisierung der Arbeit (*Human Relations, Human Resources*) (Kieser 2002).

Nach dem Zweiten Weltkrieg vollzog sich der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft. Nun war es immer wichtiger, die Beschäftigten mit einzubeziehen und deren Kenntnisse und Potenziale zu nutzen und auszubauen. „Der historische Blick zeigt, dass sich seit etwa Ende der 1980er-Jahre ein grundlegender Strukturwandel der Arbeitswelt vollzieht, den eine Vielzahl populärer Schlagworte zu beschreiben versucht: ‚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). Auch in der öffentlichen Verwaltung und im Sozialwesen kam es unter dem Stichwort „Neue Steuerung“ zu Veränderungen, um Kosten zu minimieren. Für das Personal bedeutete das auch zeitaufwändige Dokumentations- und Evaluierungsaufgaben sowie ein erhöhter Aufwand an Selbststeuerung.

Entgrenzung von Arbeit. Das als Hartz IV bekannte Gesetzespaket als Teil der „Agenda 2010“ trat im Jahre 2004 in Kraft. Es führte nicht nur die Arbeitslosen- und Sozialhilfe zusammen, sondern es senkte auch die Leistungen für viele Bürger, die länger als ein Jahr arbeitslos gewesen waren. Weitere Folgen: Die Anzahl der Leiharbeiter nahm auf über 1 Mio. zu. „Dazu kommen dann noch 7,5 Millionen geringfügig Beschäftigte, ein Anstieg um 2 Millionen seit 2003. Dabei gewinnen die Minijobs als Zweitjob eine immer größere Bedeutung“. Für knapp 3 Mio. dieser Beschäftigten „reicht der Lohn aus dem Hauptjob nicht mehr aus. Sie müssen noch einem zweiten oder gar dritten Job nachgehen. Außerdem sind 1,2 Mio. Menschen sogenannte ‚Aufstocker‘, das heißt, sie können und müssen Leistungen nach Hartz IV zusätzlich zu ihrem Lohn in Anspruch nehmen, weil der so niedrig liegt. Jeder 13. Erwerbstätige zählt inzwischen zu den Working Poor, bleibt trotz Erwerbstätigkeit unterhalb der Armutsschwelle“ (Hartmann 2018, S. 129f.).

Folgen für die Menschen: Arbeitszeiten sind flexibler geworden. Aufgrund der gestiegenen Mobilität sind manche Beschäftigte jahrelang zu verschiedenen Arbeitsplätzen unterwegs. Immer mehr müssen auch außerhalb der normalen Arbeitszeiten verfügbar sein. Andere wiederum sind auch in der eigenen Wohnung (*Homeoffice*) berufstätig. Neuerdings wird das als „New Work“ bzw. „Inner Work“ bezeichnet. So entsteht ein neuer Typus von Mitarbeitern mit neuen Freiheiten und Gestaltungsmöglichkeiten. „Selbstbestimmtes Handeln ist erwünscht, Leistungs- und Lernziele sollen selbst festgelegt werden und die Arbeitszeit selbst bestimmt werden“. Allerdings steigt auch der Druck auf die so Vereinzelten. Man muss sich selber organisieren und über „Distanzierungsfähigkeit“ verfügen (Giernalczyk u. a. 2019, S. 151). Dem „flexiblen“ Kapitalismus hat der „flexible“ Mensch zu folgen.

Je mehr die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit bzw. beruflich und privat verschwimmen, desto eher kommt es zu Schwierigkeiten, sich abzugrenzen. Die Popularität einer besonderen Coaching-Unterstützung als *Work-Life-Balance* hängt sicherlich damit zusammen (s. unten). Diese Veränderungen im Beschäftigungsbereich beeinflussen auch Supervision, Coaching sowie ähnliche Beratungs- und Weiterbildungsformate. In einer mehrstufigen Untersuchung hatte man Supervisorinnen und Supervisoren mit Hilfe von Einzelinterviews, Gruppendiskussionen und Fragebogen über die Folgen dieses Strukturwandels befragt. Der zunehmende Leistungsdruck beeinträchtigt nach den Erfahrungen von Supervisoren das Privatleben von Mitarbeitern (Aldorf/Fuchs 2011, S. 22f.). *Anstieg von Stress:* „Erleben Beschäftigte ihre Arbeit als sinnstiftend, so wirkt sich das positiv auf

ihre Gesundheit aus.“ Dort wo das nicht der Fall ist, steigen die krankheitsbedingten Fehlertage. „Mehr als jeder Fünfte (21,1 %) war entgegen dem Rat des Arztes im letzten Jahr krank zur Arbeit gegangen“ (AOK-Fehlzeiten-Report 2018, Zugriff 18.8.2018; Bandura u. a. 2017).

In der „Stressstudie“ der „Techniker-Krankenkasse“ von 2016 werden die „zehn größten Stressauslöser in Deutschland“ genannt. An der Spitze steht die Arbeit. Erst vom sechsten Platz an folgen private Ursachen wie Krankheit, Konflikte, Haushalt, Kindererziehung sowie finanzielle Sorgen (www.tk.de/resource/blob/2026630/9154e4c-71766c410dc859916aa798217/tk-stressstudie-2016-data.pdf, S. 13, Zugriff 7.4.2019). Druck und Stress während der Arbeit wird oft nach „unten“ an Schwächere weitergegeben. Nicht selten werden dann Menschen zu Mobbing-Opfern, die sich aufgrund verschiedener Merkmale nicht im Zentrum des Gruppen- oder Teamgeschehens befinden. Im „AOK-Fehlzeitenreport“ von 2017 (Kapitel 12) wird Mobbing als Anfeindung gegen eine Person bezeichnet, die mindestens wöchentlich und über einen längeren Zeitraum als sechs Monate stattfindet. Etwa 3 % aller Berufstätigen sollen davon betroffen sein. Mehrheitlich handelt es sich dabei um Frauen. Mobbing kommt vor allem in den Bereichen Dienstleistungen, sowie Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen vor.

Psychische Erkrankungen: Schon seit der „Psychiatrie-Enquete“ von 1975 weiß man, dass etwa ein Drittel aller Bundesbürger irgendwann einmal in ihrem Leben eine psychotherapeutische bzw. psychiatrische Abklärung und/oder Hilfe benötigen wird oder schon in Anspruch genommen hatte (1975, S. 141).

Auch knapp ein halbes Jahrhundert später wird von der Direktorin der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie des Universitätsklinikums Bonn bestätigt: „In Deutschland ist jeder Dritte auf die Dauer eines Jahres gesehen von einer psychischen Erkrankung betroffen. Bei den *Krankschreibungen* belegen psychische Erkrankungen inzwischen Platz zwei nach Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems, wobei hier nicht berücksichtigt ist, dass sich manches Mal hinter der Diagnose Rückenschmerzen psychische Belastungen oder Erkrankungen verbergen“ (Philipsen 2019, S. 130). Eine Untersuchung der Versicherung „Swiss Life“ benennt „Burnout, Depressionen, Angststörungen und andere psychische Erkrankungen (...) als die häufigste Ursache für *Berufsunfähigkeit* in Deutschland“ (Frankfurter Rundschau 25.4.2019, S. 13).

Geschlechtsspezifische Verteilung psychischer Erkrankungen im Jahre 2011

(Zahlen gerundet):

Angststörungen:	Frauen: 23 %	Männer: 10 %
Depressionen:	Frauen: 11 %	Männer: 5 %
Schmerzen ohne körperliche Ursachen:	Frauen: 5 %	Männer: 2 %
Zwangsstörungen:	Frauen: 4 %	Männer: 4 %
Alkoholstörungen:	Frauen: 4 %	Männer: 18 %
Posttraumatische Belastungsstörungen:	Frauen: 4 %	Männer: 1 %
Bipolare Störungen		

(Manisch-Depressiv):	Frauen: 3 %	Männer: 3 %
(Psychosen: Schizophrenie, Wahn):	Frauen: 3 %	Männer: 2 %
Medikamentenmissbrauch:	Frauen: 2 %	Männer: 2 %
Magersucht:	Frauen: 1 %	Männer: 0,2 %

(Bock 2019, S. 134).

Die Arbeitsausfälle durch psychische Erkrankungen stiegen in den letzten zehn Jahren um knapp 80%. Sie lagen mit an der Spitze aller Erkrankungen (AOK: Psychische Erkrankungen nehmen zu. Agenturmeldung 14.9.2017. Zugriff 18.10.2018). Diese Zunahme hat nicht nur mit erhöhtem Arbeitsstress, sondern auch damit zu tun, dass in den letzten Jahren mehr über psychische Erkrankungen aufgeklärt wurde und viele Menschen sich nicht mehr scheuen, sich Hilfe zu organisieren.

Die durchschnittliche Dauer einer Krankschreibung bei psychischen Problemen beträgt jährlich 34 Tage (Bock 2019, S. 134). Dazu passen auch Hinweise von niedergelassenen Psychotherapeuten aus meinem Umfeld, dass die Besprechung von Problemen aus der Arbeitswelt im Gegensatz zu denjenigen aus dem privaten und familiären Bereich während der letzten Jahre zugenommen hat.

Orientierungsverlust: Diese Prozesse bedeuten für viele Menschen einen Verlust von Sicherheit und Orientierungsmöglichkeiten. Denn gleichzeitig ist die Arbeitswelt der Ort, wo die meisten Menschen den größten Teil ihres Lebens verbringen sowie einen Teil ihres Selbstwertgefühls entwickeln. Allerdings begünstigen diese Veränderungen auch Unsicherheiten und Selbstausbeutung (Fellermann/Leppers 2001; Voß 2008).

Die Veränderungen und Risiken in der Arbeitswelt zeigen sich auch bei den Wünschen deutscher Beschäftigter an ihren Arbeitsplatz. Am wichtigsten sind nach einer „Infas-Umfrage“ zuerst „Wohlfühlen bei der Arbeit“, „Arbeitsplatzsicherheit“ sowie ein „Zukunftssicherer Beruf“ (Manager-Seminare, Februar 2019, S. 13).

Armut und Reichtum: In Deutschland hatte die Armutsquote mit knapp 16 % (also 13 Mio. Menschen) einen neuen Höchststand erreicht (www.der-paritaetische.de/fileadmin/user_upload/Schwerpunkte/Armutbericht/doc/armutsbericht-2017_web.pdf, S. 12. Zugriff 18.10.2018). Nach einer Stellungnahme der Bundesregierung ist 2019 „knapp jeder Sechste“ in Deutschland von „Armut bedroht“. „Demnach lag der Anteil der Menschen, die über weniger als 60 Prozent des mittleren Einkommens verfügen, bei 15,8 Prozent, 2005 waren es noch 14,7 Prozent“ (Kölner Stadt-Anzeiger, 22.2.2019). Nach Angaben der Bundesregierung auf die Anfrage eines Abgeordneten gibt es in Deutschland so viele Einkommensmillionäre „wie nie zuvor“. Allgemein zeigt die Statistik, dass die Reichen „immer reicher werden und die Kluft zu den Menschen mit niedrigen Einkommen wächst“ (Frankfurter Rundschau 23.10.2018, S. 13). Auch „die Unterschiede bei der Vermögensverteilung werden immer größer. 45 Superreiche in Deutschland besitzen so viel wie die ärmere Hälfte der Bevölkerung“ (Focus 12/2019, S. 52).

Viele Einrichtungen funktionieren nur noch aufgrund von prekären Arbeitsverhältnissen und ehrenamtlicher Hilfe. Zusätzlich wurden in den letzten Jahren Tätigkeiten und Praktiken aus dem Industriebereich zur Kosteneinsparung in den Non-Profit-Bereich übertragen. Auch deshalb spricht der Vorsitzende des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes von einer „Ökonomisierung des Sozialen“ (Schneider 2014). Am stärksten von Entgrenzung und Ökonomisierungsdruck sind „mit 76 Prozent die Gruppen der mittleren Angestellten mit Fachausbildung betroffen“ (Urban 2013, S. 47). Dazu gehören auch viele Teilnehmer von Supervisionsveranstaltungen. Beratung kann Beziehungen und Kommunikation in den Teams und Unternehmen verbessern, so wie sie es schon seit Jahrzehnten im engeren Bereich der Sozialen Arbeit getan hatte. „Eine auf Vertrauen beruhende Organisationskultur reduziert den Arbeitsstress deutlich“ (Hauß 2011, S. 48). Können Supervision und Coaching auch etwas dazu beitragen, die negativen Folgen von Strukturwandel und Entgrenzung von Arbeit zu verringern? Welches ist der Preis dafür?

Auch sollte der Blick auf den politischen Zusammenhang, in welchem sich Supervision und Coaching bewegen, nicht verloren gehen. Die gegenwärtige Form der Globalisierung und der Neo-Liberalismus fördern vor allem in den sogenannten „Dienstleistungs-Mittelschichten“ viele Hoffnungen auf einen individuellen Aufstieg, wenn man das „richtige“ Rezept hat, die „passende“ Technik anwendet und sich entsprechend „verkaufen“ kann. Einige der Coaching-Angebote scheinen sich darauf eingestellt zu haben.

Aber auch durch die Globalisierung sind Wirtschafts- und Beratungssysteme anfällig geworden. Das zeigt die Krise infolge des Corona-Virus.

1.1 Helferkultur der Sozialarbeit als Ursprung der Supervision

Entgegen anderen Behauptungen soll festgehalten werden, dass die Anfänge der Supervision sich etwa ab 1880 in der amerikanischen Sozialarbeit und der ehrenamtlichen Tätigkeit von Studierenden für Menschen in den Armenvierteln Londons nachweisen lassen. Vor allem in den USA war Supervision damals im Wort-Sinne *Aufsicht* und *Kontrolle* der vielen schlecht oder nicht ausgebildeten Sozialarbeiterinnen. Deshalb sprach man auch von einer *administrativen Phase* der Supervision. Schon im Jahre 1920 wurde an der Sozialen Frauenschule in München eine Lehrveranstaltung mit dem Titel „Besprechung der Sozialen Praxis“ angeboten. Auch an der Wohlfahrtsschule in Jena fanden 1926 Auswertungsveranstaltungen nach den Praktika statt (Duensing 1920; Beerensson 1922; Belardi 1996, S. 21ff.). Ein direkter Einfluss aus den USA auf diese frühe Supervision in Deutschland lässt sich nicht nachweisen. Wahrscheinlich hatte es sich so zugetragen, dass man merkte, wie fruchtbar es ist, wenn man über die Erfahrungen in den Praktika spricht und sich regelgeleitet austauscht. Etwa ab 1920 begann man in der Ausbildung von Psychoanalytikern mit der „Kontrollanalyse“. Hier mussten Ausbildungskandidaten mit einem älteren Fachmann ihre „Fälle“ besprechen. Auch haben einige

Psychoanalytiker, vor allem in Österreich, in der Erziehungsberatung mitgewirkt. Aber zu diesem Zeitraum lässt sich noch kein Einfluss auf die beginnende Supervision der Sozialarbeit in Deutschland durch die Psychoanalyse nachweisen. Nach 1933 kam es durch die Nazis zur erzwungenen Flucht von deutschen Oppositionellen in die USA. Darunter befanden sich auch Psychoanalytiker. Viele hatten jüdische Wurzeln. Weil diese in den USA wegen rechtlicher Bestimmungen nicht ärztlich tätig werden dürften gingen manche, wie *Otto Rank* (1884–1939), in die Sozialarbeiterausbildung. Dadurch stieg etwa ab 1933 in den USA der Einfluss der Psychoanalyse auf die Sozialarbeit. Das wiederum begünstigte eine *beziehungsorientierte Phase* der Supervision. Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges kamen einige dieser überlebenden Flüchtlinge zeitweilig zurück nach Deutschland, um beim Aufbau einer demokratischen Gesellschaft sowie einer humanen Pädagogik und Sozialarbeit zu helfen. Von den vielen Namen sollen hier nur einige genannt werden. *Hertha Kraus* (1897–1968) publizierte 1950 ihr Buch „Case-work in USA“. Darin wird Supervision zum ersten Mal in deutscher Sprache kurz in Fußnoten erwähnt. Im Buchtext bevorzugt sie jedoch den Begriff *Praxislehrer* (S. 265, 406, 419). Es kamen nicht nur Migranten sowie Helfer aus Belgien, der Schweiz und Österreich, sondern auch deutsche Fachleute erhielten Stipendien, um in den USA (und anderen Ländern) neue Methoden zu erlernen. Auf diese Weise entstand die erste ausführliche und in ihren Grundzügen heute immer noch gültige Beschreibung von Supervision in deutscher Sprache. Sie stammt vom Lüneburger Psychologieprofessor *Eduard Hapke* (1885–1972), der die Supervision in den USA kennengelernt hatte. Im Supervisionsprozess hilft ein erfahrener Sozialarbeiter (Supervisor) dem Helfer (Supervisanden), zu verstehen, was im Arbeitsprozess mit dem Klienten geschieht und wie er die Arbeit mit seinen Schutzbefohlenen (Klienten, Kranken, Schülern) besser gestalten könnte:

- „Wo steht der Klient innerlich, wie fühlt er, wie erlebt er von seinem Platz aus die Situation“?
- „Wie fühlt der Helfer; steht er vielleicht mit unbemerkten Empfindungen, Reizbarkeiten, Vorurteilen, sentimental Wallungen sich selbst im Weg? Immer bezieht sich das Gespräch auf den praktischen ‚Fall‘, immer fragt es nach dem Fühlen und der Haltung der beteiligten Menschen“ (Hapke 1952, S. 2).

Seinerzeit wurde die Notwendigkeit einer Interpretation von Praxisschilderungen ähnlich verstanden, wie es heute unter den Begriffen *hermeneutisches Verfahren* oder *Fallanalysen* bekannt ist. Hapkes Beschreibung hat auch literarische Qualitäten: Der Supervisor „versucht zu hören, was nicht gesagt, was verschwiegen, was als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Daraus erwächst für das Gespräch ein Thema. Die Form der Gesprächsführung ist weitgehend die weckende Frage, client-centered, immer im Hören auf das mutmaßliche Fühlen des anderen.“ Damals konnte Supervision leichter als das definiert werden, was sie *nicht* ist: „Supervision ist nicht Seelsorge und nicht Psychotherapie, so dicht oft die Nachbarschaft werden mag. Das bezogen Bleiben auf den Fall ist Schutz gegen eine Ausweitung, die die Supervision sprengen müsste. Den Abschluss des Gesprächs bildet die Frage nach dem nächsten Schritt“ (Hapke 1952, S. 4; auch 1954).

Louis Lowy (1920–1991), ein gebürtiger Münchner mit jüdischen Wurzeln, hatte das KZ überlebt und war in die USA geflohen (s. auch Greenhouse Gardella 2019). Nach Ausbildung und Berufspraxis in den USA wurde er Professor für Social Work. Anlässlich seiner Aufenthalte in Deutschland entstand „1969 die Zusatzausbildung in Supervision bei der ‚Akademie für Jugendfragen‘ in Münster (Westfalen) sowie die Supervisionsausbildung an der katholischen Fachhochschule in Nordrhein-Westfalen, an der er 1970–1977 mitarbeitete“ (Scherzinger 1995, S. 231). Über die Pioniertätigkeit der „Akademie“ zum Thema Supervision wurde zehn Jahre später im Lambertus-Verlag ein Buch veröffentlicht (Akademie 1979).¹

Für etwa zwei Jahrzehnte hatte die Supervision (oft auch Praxisanleitung/Praxisberatung genannt) ihren Platz an den Wohlfahrtsschulen gefunden. Als jedoch seit den 1970er Jahren diese Wohlfahrtsschulen zu Fachbereichen (Fakultäten) der neuen Fachhochschulen geworden waren, geriet die Supervision in die zweite oder dritte Reihe. Denn diese neuen Hochschulen wurden nun dominiert von Professoren, die meistens geringen Bezug zur Sozialen Arbeit hatten. Die wenigen Praxislehrer bzw. Supervisoren hatten kaum etwas zu sagen und ihr Anteil an den Ausbildungsstunden der Studierenden war sehr gering.

Dadurch verschwand die Supervision weitgehend aus der Hochschul-Ausbildung zur Sozialen Arbeit. Weil aber in der Berufspraxis ein großer Bedarf an Supervision bestand, entwickelte sich außerhalb der Hochschulen das heute vorherrschende Modell des neben- oder freiberuflichen (organisationsexternen) Supervisors. Daran hatte Louis Lowy einen großen Anteil. Die Supervision hatte nun weitgehend die Ausbildungsstätten verlassen und etablierte sich bis heute erfolgreich am freien Weiterbildungsmarkt.

Erst seit 2001 gehört Supervision wieder zum untergeordneten Bestandteil der Ausbildung in Sozialpädagogik und Sozialarbeit. Effinger (2002, S. 248ff.) ist es verdienstvollerweise gelungen, 60 von 75 Studiengängen (staatlich, kirchlich, Berufsakademien) zu befragen. Leider ist nicht bundesweit geregelt, was unter Supervision zu verstehen ist und wie diese durchzuführen sei. Entsprechend bunt und unklar sind die Formulierungen: „Praxisanleitung/Praxisberatung“, „Begleitung“, „Fortbildung“, „berufsbezogene Selbsterfahrung“, „fall- und personenbezogene Reflexion“ oder ähnlich lauten die Definitionen (S. 251f.). In etwa 50 % finden die Supervisionssitzungen wöchentlich oder zweiwöchentlich statt. Mehrheitlich handelt es sich um 9 bis 32 Sitzungen mit durchschnittlich 8,4 Studierenden pro Gruppe. Bei den kirchlichen Ausbildungs-Einrichtungen ist die Gruppengröße kleiner und in den staatlichen größer. Meistens haben die Studierenden die Wahlmöglichkeit zwischen Praktikumsfeldern und/oder Personen (S. 256f.). An den deutschen Hochschulen scheint es wohl aus Kostengründen die Einzelsupervision

¹ Hinweis: Eine ausführliche Darstellung dieser Phase der Geschichte der Supervision in Deutschland kann für Leserinnen und Leser dieses Buches ein Text kostenlos aus dem Internet heruntergeladen werden. Auch möchte ich auf meine Supervisions-Bücher von 1992, 1996 und 2015 verweisen (Literaturverzeichnis). Das Buch von 2015 ist in der Print-Version vergriffen. Es kann jedoch als E-Book heruntergeladen werden (www.lambertus.de).

nicht zu geben. Bei nur 20 % der Angebote werden ausschließlich interne Supervisoren eingesetzt. In den meisten Fällen stammen diese aus der Gruppe der lehrenden Sozialarbeiter. Mit anderen Worten: Hauptamtliche Supervisoren sind kaum an den Hochschulen zu finden. Bei Honoraren von etwas mehr als 30 Euro pro Stunde ist es schwer, geeignete Supervisoren als Lehrbeauftragte vom freien Markt zu verpflichten. Die meisten der eingesetzten Supervisorinnen und Supervisoren verfügen über eine anerkannte Ausbildung bei der „Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching“ (DGSv) oder beim „Berufsverband Deutscher Psychologen“ (BDP) (S. 258f.). Die Mehrheit dieser Supervisoren verwendet integrative Ansätze (22), dann kommen knapp dahinter systemisch-konstruktivistische (21), humanistische (17) und zuletzt psychoanalytische (12) Verfahren (S. 260). Ein sehr bedauerliches und die Randständigkeit der Supervision in der Ausbildung für die Sozialen Berufe unterstreichendes Ergebnis ist die Tatsache, dass Supervision/Praxisberatung in zeitlicher Hinsicht nur etwa 2,5 % der gesamten Pflichtstundenzahl umfasst (S. 255)

Supervision – ein missverständlicher Begriff

Das Wort *Supervision*² ist missverständlich. Im amerikanisch geprägten internationalen Wirtschaftsleben ist der Supervisor der direkte Vorgesetzte, der etwa fünf bis 20 Untergebene als *Middle manager* beaufsichtigt, Aufträge erteilt und den Vollzug bewertet. Auch im deutschen Sprachraum wird das Wort im Wirtschaftsbereich und im Zuge der Amerikanisierung unserer Sprache immer öfter verwendet. An unseren Flughäfen arbeiten *Supervisors* als Abteilungsleiter. In der System-Gastronomie sind sie oft die einzigen Festangestellten, welche die Arbeit der Aushilfen und Teilzeitkräfte, oft in ungesicherten Arbeitsverhältnissen, kontrollieren. Eine Hotelkette nennt ihr Personal an der Rezeption „Front Desk Agents“. Deren Vorgesetzter ist ein „Front Desk Supervisor“. Auch im Abspann von amerikanischen Filmen kann man den Begriff Supervisor finden. Damit ist eine aufsichtführende Person bei der Filmproduktion gemeint. Entsprechend führt dieses Wort zu Missverständnissen. Vor allem außerhalb des Sozialwesens muss man den Laien oft erklären, was mit dieser Tätigkeit gemeint ist.

Im englischen Sprachraum ist schwer zu verstehen, dass „unser“ Supervisor in der Regel kein Vorgesetzter, sondern meistens ein unabhängiger Berater ist. Vorgesetzten-Tätigkeit und Supervisoren- bzw. Berater-Rolle sind bei uns weitgehend getrennt. Wenn wir mit englischen Gesprächspartnern über unsere Supervision, die nicht von Vorgesetzten oder Festangestellten ausgeübt wird, sprechen, sollten wir den Begriff *Clinical Supervision* verwenden (Belardi 1994).

Demgegenüber ist es nicht notwendig, einem Unbeteiligten Coaching zu erläutern. Die meisten Menschen kennen diesen Terminus aus dem Sport und wissen, dass der Coach nicht nur einfach ein Trainer, sondern, mehr noch, ein „väterlicher Unterstützer“ oder ein „Kumpel“ ist.

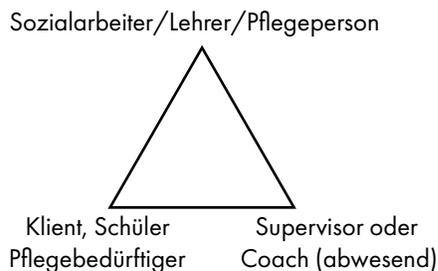
² Lateinisch: von oben sehen, überblicken.

Was versteht man heute unter Supervision?

- *Supervisor* ist jemand, der Supervisionsleistungen anbietet.
- *Supervisand* ist eine Person, welche die Supervisionsleistungen in Anspruch nimmt.
- *Klient oder Ratsuchender* ist ein Mensch, der das Beratungsangebot des Supervisanden nutzt.

Supervision, wie auch der in diesem Buch verwendete Coaching-Begriff, mag für den Fachfremden eine sonderbare Konstruktion sein. Wie soll eigentlich ein Außenstehender, der die Klientel (Klienten, Schüler, Pflegelinge) nicht persönlich kennt, in der Lage sein, etwas nicht selbst Erlebtes zu verstehen und sogar helfen zu können? Ein Anliegen dieses Buches ist es, den darin enthaltenen *systemischen Aspekt* zu erläutern. Gerade weil sich eine fachkompetente Person *außerhalb des Interaktionssystems* mit Klienten und Kollegen befindet und nicht im Beziehungs- und Gefühlssystem sowie Arbeitsbereich verstrickt ist, kann sie *anderes* sehen, zur Reflexion anleiten und damit Hilfestellungen leisten. Bei diesem Arrangement kommt es zu zwei zeitlich und oft auch räumlich getrennten Prozessen. Wenn z. B. ein Sozialarbeiter mit seinem Klienten spricht, ist der Supervisor nicht anwesend.

Idealerweise findet die Supervision bzw. das Coaching in einem Kommunikationsdreieck statt:



Die spätere Darstellung im Buch zeigt, dass eine Fülle von Ähnlichkeiten („Spiegelungen“) zwischen der Ebene Sozialarbeiter – Klient sowie der Ebene Supervisor – Sozialarbeiter existieren. Wie ist das möglich? Ganz einfach: Es geht um menschliche Probleme und Umgangsweisen, aber auch um Wege und Irrwege auf der Suche nach Lösungen. Auch deshalb kommen bei beiden Ebenen, der *Beratung erster Ordnung* und der *Beratung zweiter Ordnung*, ähnliche Prozesse vor.

Unter dem Begriff *Supervision* versteht man Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge. Das allgemeine Ziel der Supervision ist es, den Ratsuchenden (Supervisanden) zu helfen, damit sie ihre eigene Arbeit verbessern können. Damit sind sowohl die Arbeitsergebnisse, die Qualität der Arbeit wie auch die Arbeitsbeziehungen zu den Kollegen, Kunden, Schutzbefohlenen, Schülern oder

anderen Klientel-Gruppen sowie die Untersuchung organisatorischer Zusammenhänge unter ethischen Gesichtspunkten gemeint.

Unter *Coaching* versteht man eine supervisionsähnliche Unterstützung von Leitungspersonen vor allem hinsichtlich der Vorgesetzten- und Leitungsrolle in Organisationen. Aber auch die berufsbezogene Beratung von „einsamen Spezialisten“, wie z. B. Ärzten, Juristen, Technikern oder Künstlern wird *Coaching* genannt.

Bevor die Hauptthemen Supervision und Coaching behandelt werden, ist es notwendig einige wichtige „Nebenthemen“ zu betrachten.

Bereicherung der Supervision durch die Psychoanalyse

In diesem Buch werden Erkenntnisse und Begriffe aus der Psychoanalyse bzw. anderen Psychotherapie-Richtungen verwendet und es wird auch von der Supervision als einer „psychotherapieähnlichen Methodik“ gesprochen. Aus diesen Gründen muss auf Psychoanalyse und Psychotherapie eingegangen werden. Wenn man an Psychoanalyse denkt, sollte man sich von der Klischeevorstellung einer Behandlung auf der Couch lösen. Denn diese finden nur noch bei wenigen langjährigen Behandlungen sowie in der Ausbildung zum Psychoanalytiker statt. Der Begriff *Psychoanalyse* ist verbunden mit dem Namen ihres Schöpfers, des Wiener Nervenarztes *Sigmund Freud* (1856–1939). Er meint „Seelenzergliederung“ und ist die Bezeichnung einer Sichtweise seelischer Vorgänge. Ebenso wird darunter eine Methode zur Behandlung psychischer Störungen verstanden sowie ein neues Verständnis von Menschen und ihren Kulturen (S. Freud 1923, S. 211). Freud sah vor über 100 Jahren vor allem in der kindlichen Sexualität eine Hauptquelle von Persönlichkeitsentwicklung und psychischer Probleme. Viele seiner Begriffe waren naturwissenschaftlich (Physik) geprägt. Demgegenüber haben seine Nachfolger die Psychoanalyse weiterentwickelt und zu einer beziehungs- und bindungstheoretischen Sicht vom Menschen und Behandlungsmethodik ausgebaut. Die heutige Psychoanalyse, wie andere psychotherapeutische Richtungen, berücksichtigt auch Erkenntnisse neuerer Disziplinen wie z. B. die moderne Säuglings- und Hirnforschung (Roth/Ryba 2016). In diesem Zusammenhang soll auf das Themenheft „Neurobiologische Grundlagen für die Beratung“ von „Organisationsberatung, Supervision, Coaching“ (3/2019) hingewiesen werden. Für Supervision und Coaching sind neben der Analyse menschlicher Beziehungen noch folgende Erkenntnisse aus der Psychoanalyse wichtig: Annahme eines Unbewussten, Übertragung und Gegenübertragung (S. 64ff.) sowie die Abwehrmechanismen, auf die insbesondere seine Tochter *Anna Freud* (1895–1982) schon 1936 aufmerksam gemacht hatte: Projektion, Vergessen, Verdrängen, Ungeschehen machen, Identifizierung mit dem Aggressor, Regression, Rationalisierung u. a. Neuere Forschungen weisen auch auf folgende konfliktbesetzte Zusammenhänge hin, die in jeder menschlichen Beziehung und somit auch in Supervision und Coaching eine Rolle spielen können:

- Autonomie und Abhängigkeit/Bindung,
- Selbstwert und Selbstwirksamkeit,
- Versorgung und Verantwortlichkeit,
- Einsamkeit und Konkurrenz,

- Angstabwehr und Kontrolle sowie
- Schuld und Scham (nach Giernalczyk/Möller 2018, S. 50).

In der Geschichte der Psychoanalyse kam es immer wieder zu Veränderungen, Rivalitäten und Abspaltungen. Bekannt sind die konkurrierenden Richtungen („Schulen“) bei *Alfred Adler* (1870–1937) und *Carl Gustav Jung* (1875–1961). Es entstanden aber auch teilweise unabhängig von der Psychoanalyse noch andere Verfahren der Psychotherapie wie z. B. Verhaltenstherapie bzw. Kognitive Verhaltenstherapie. Heute gilt *Psychotherapie* als Oberbegriff vieler Schulen zur Behandlung psychischer Probleme. Leider können aus räumlichen Gründen folgende psychotherapeutische Varianten nicht vertieft behandelt werden: Paar- und Familientherapie und oft damit verbunden Systemische Therapie, Psychodrama und Rollenspiel, Gestalttherapie oder Integrative Therapie sowie andere. Gegenwärtig werden in Deutschland von den Krankenkassen folgende „Richtlinienverfahren“ anerkannt und finanziert:

- Verhaltenstherapie (Kognitive Verhaltenstherapie, Traumatherapie),
- Tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie,
- Analytische Psychotherapie (Psychoanalyse).

Die Anerkennung der Systemischen Therapie/Familientherapie wird für die Zukunft erwartet.

1.2 Entgrenzung des Feldes Coaching

Überblick: Für den Laien sind die drei rechtlich nicht geschützten Begriffe *Beratung*, *Supervision* und *Coaching* schwer verständlich. Hinzu kommt noch, dass Teile des Coaching sich als Weiterführung der „Psycho-Boom-Welle“ präsentieren.

Hoffnung auf Veränderbarkeit des Menschen aus neurobiologischer Sicht. Die Hirnforscher Roth und Ryba, welche sich auch in Psychotherapie, Supervision und Coaching auskennen und diesen Hilfformen positiv gegenüber stehen, äußern sich wie folgt: Viele Menschen glauben an eine beträchtliche Veränderbarkeit. „Entsprechend gibt es unzählige Ratgeber und Angebote an Firmen und Privatpersonen, die Hoffnung auf eine substantielle und schnelle Veränderbarkeit wecken, oft gegen teure Honorare. Persönlichkeitspsychologen und Neurobiologen sind dagegen in Fragen der Veränderbarkeit des Menschen eher zurückhaltend“ (Roth/Ryba 2016, S. 201).

Vom „Psycho-Boom“ zum „Allerwelts-Coaching“

„Psycho-Boom“ ist die Sammelbezeichnungen für seit Ende der 1960er-Jahre begonnene „Wellen“ von größtenteils neuen psychologischen, psychotherapeutischen und esoterischen Themen und Angeboten, die von Asien und den USA ausgehend, auch in Europa zu einer Aufklärung, aber auch „Psychologisierung“ des Alltags geführt hatten. Wie viele Neuerungen haben diese mindestens zwei Gesichter. Einerseits wurden

bisherige Tabus, wie Thematisierung von persönlichen Beziehungen oder die Enttabuisierung von Sexualität, öffentlich gemacht und führten in der Gesellschaft auch zu mehr Offenheit und Humanität. Auf der anderen Seite sonderten sich manche vom „Psycho-Boom“ geprägte Gruppen von der Gesellschaft ab und entwickelten sektenähnliche Züge. Impulse kamen auch über die „Bhagwan-Bewegung“ aus Indien, benannt nach dem selbsternannten Guru *Rajneesh* bzw. *Osho* (1931–1990). Seine Anhängerschaft war damals auch in Deutschland stark vertreten. Zeitweise kam es zu endlosen Selbsterfahrungsgruppen. Auch „Rebirthing“ oder die „Urschreithherapie“ gehören in diesen Zusammenhang. In den 1980er-Jahren tauchten dann verstärkt alte bzw. neue esoterischen Orientierungen (etwa „Bach-Blütentherapie“) auf. Nach den großen Hoffnungen der 1968er sowie deren Scheitern war für viele die „Arbeit am Selbst“ ein neues Ziel. Man sprach auch von einer „Inflation der Therapieformen“ (Nagel/Seifert 1979) oder gar vom „Therapie-Wahn“. Einige dieser „Psychomethoden“ waren zeitweise in den Lehrangeboten der Ausbildung für die Sozialen Berufe zu finden. Es ist nicht auszuschließen, dass bei manchen (gescheiterten) Supervisionen oder Coachings auch unangemessene Methoden des „Psychobooms“ eine Rolle gespielt haben. Eine umfassende Beschreibung des „Psychobooms“ leistet die Arbeit von Tändler (2015). In gewisser Hinsicht ist für ihn das gegenwärtige „Allerwelts-Coaching“ auch ein „Erbe des Psychobooms“ (S. 447). Durch die Werbung für Coaching-Angebote in Medien, Supermärkten, beim Friseur, den Praxen von Ärzten oder Physiotherapeuten, sogar an Laternenpfählen und vor allem im Internet werden bei manchen Älteren die Erinnerungen an den „Psycho-Boom“ wach. An der Coaching-Welle beteiligt sich auch ein Buch über „Mystik und Coaching“ von Bobert (2011).

Coaching von Vielen für alle: Der seriöse Coaching-Begriff meint Beratung sowie Unterstützung für Leitungspersonen in ihrer beruflichen Rolle. Davon handeln die *nächsten Kapitel*. Allerdings muss *vorher* auf das „Allerwelts-Coaching“ eingegangen werden. Denn inzwischen ist „Coaching“ auch ein Allerweltswort für *alle und alles* geworden. Nachstehend einige Beispiele für das sogenannte „Bindestrich- oder Allerwelts-Coaching“: Bücher für leidgeprüfte Eltern haben nicht mehr den Titel „Erziehungsratgeber“, sondern heißen „Kinder coachen. Die bessere Pädagogik“ (Thiel 2014). Früher ging man in die Hundeschule. Heute besucht man das „Hundebesitzer-Coaching“. Da gibt es Artikel über „Coaching von Schlaganfallpatienten. Ein integratives Beratungs- und Trainingskonzept“ (Fritzsche 2005). In einem anderen Angebot fungieren „Achtsamkeitstraining“ und „Stressbewältigung“ als Coaching. Zu finden sind auch Angebote wie „Pferde-Coaching“, „NLP-Coaching“, „Astrologie-Coaching“, „Coaching-Wandern“ und „Spirituelles Coaching“. In der Zeitschrift „Natur und Heilen“ wird die Tätigkeit des „ersten deutschen ‚Waldbaden-Coaches‘“, Meier, vorgestellt. Darin bezeichnet er sich als „Unternehmensberater und Coach für Persönlichkeitsentwicklung“. Im „eigenen Forst“ baute er seit 2017 den ersten „Shinrin-Yoku-Pfad“ Deutschlands. Als Experte in Sachen „Waldtherapie“ war Jörg Meier an der Evaluation eines internationalen Kern-Curriculums für die Ausbildung zum „Waldtherapeuten“ beteiligt (Heft 11/2018, S. 14f.). In Anzeigen wird „Life-Coaching“ angepriesen, um „konstruktive Lösungen“ im Leben zu erreichen. Ähnlich klingen die Überschriften von Aufsätzen zu „Gesundheits-Coaching“.