

Katharina Gröning

Supervision und Coaching: für Soziale Arbeit, für Pflege, für Schule.

Eine Rezension

Belardi, Nando (2020): *Supervision und Coaching: für Soziale Arbeit, für Pflege, für Schule*. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag.

Ganz ohne Zweifel gehört Nando Belardi zu den Grand Seigneurs der Supervision. 1992 an der TU Berlin mit einer Arbeit zur Supervision habilitiert und als Verfasser supervisorischer Beiträge bundesweit bekannt, gehört er zu den Persönlichkeiten, die das Verständnis von Supervision, ihre Professionalisierung und Praxis begleitet haben und gut kennen. Als Professor für Soziale Arbeit und Sozialpädagogik verfügt Nando Belardi über Expertise in verschiedenen Feldern der Beratung, davon ist die Bildungs- und Berufsberatung hervorzuheben. Als Mitherausgeber der Zeitschrift *Organisationsberatung, Supervision und Clinical Management* gehört Belardi zur Gruppe derjenigen in der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching, die sich psychologisch und gruppendynamisch verortet. Nando Belardi nennt Astrid Schreyögg seine Lehrerin und Mentorin.

„*Supervision und Coaching: für Soziale Arbeit, für Pflege, für Schule*“ ist ein „breites Buch“. Auf 282 Seiten und mit einem Literaturverzeichnis, welches sehr klein gedruckt ist und 17 Seiten umfasst, wird eine enorme Bandbreite supervisorischer Themen und Fragestellungen abgearbeitet. In gewisser Weise ist das Buch ein supervisorisches Wissenssystem. Dabei geht es um Diskurse, wie der zum Verhältnis von Supervision und Coaching, um Entwicklungslinien und die Geschichte der Supervision in Deutschland und international, um den supervisorischen Beratungsprozess und seine Steuerung sowie in diesem Zusammenhang um Konflikte, Krisen und Fehler von Supervisor*innen. Es geht weiterhin um Settings und Formate wie die Balintgruppe und um Supervision als Organisationsberatung. Es geht ebenso um Theorie und Professionalisierung sowie um

Ausbildung, Markt und Berufspolitik. Schließlich werden Felder und Bereiche der Supervision, wie im Titel angekündigt, schwerpunktmäßig Soziale Arbeit, Pflege, Schule vorgestellt. Ein Kapitel zu Recht und Ethik sowie zur Qualitätssicherung und Evaluation, ein Fazit mit Anmerkungen zur aktuellen Corona Krise schließen das Buch ab.

Insgesamt hat „*Supervision und Coaching: für Soziale Arbeit, für Pflege, für Schule*“ 24 Kapitel, wobei jedes Kapitel wiederum in Unterkapitel differenziert ist. Diese Unterkapitel umfassen zumeist ein bis zwei Seiten, selten mehr, manchmal nicht einmal eine Seite. Es ist also wirklich ein „*breites Buch*“ und in dieser Breite liegt ein gewisses Problem, da der Autor beansprucht, eine Art „*Premium Einführung*“ zur Supervision und Coaching verfasst zu haben, sich jedoch selten „*in die Tiefe*“ begibt, also seinen Positionen systematische, vergleichende, historische oder analytische Argumente an die Seite stellt. Trotzdem - weil es sich um ein supervisorisches Wissenssystem handelt und eben, weil der Autor sich im Vorwort als ausgewiesener Experte für sein Thema empfiehlt sowie eine Reihe von Referenzen früherer und Auflagen anführt - lohnt sich ein genauer Blick in die Kapitel und eine ausführliche Rezeption.

Im Vorwort führt Nando Belardi auf, dass es sich bei „*Supervision und Coaching: für Soziale Arbeit, für Pflege, für Schule*“ um eine Überarbeitung seines Buches „*Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe*“ aus dem Jahre 1996 handelt. Er referiert u.a. den Gründungspräsidenten der DGSV, Heinz Kersting (S. 11), der 1997 von einer „*Meisterleistung*“ gesprochen hat sowie zu späteren Auflagen positivste Resonanzen aus dem In- und Ausland (S. 12).

Zu den einzelnen Kapiteln: Das Kapitel 1 - die „*Felder Beratung, Supervision, Coaching*“ - platziert Beratung, und zwar das Format der psychosozialen Beratung und damit die Praxis und zentrale Methode (in) der sozialen Arbeit, auf die Position eines Daches für Supervision und Coaching: „*Supervision und Coaching sind in meinem Verständnis Spezialgebiete einer solchen psychosozialen Beratung*“ (S. 15). Zuvor spricht der Autor von „*Spezialgebiet von Beratung*“ und erklärt Beratung als eine aus dem Rat geben, dem zu Rate ziehen entstandene Praxis „*seit vielen hundert Jahren*“. Dabei bleibt offen, ob sich Nando Belardi auf Frank Nestmann bezieht, der seit den 1980er Jahren diese und ähnliche Formulierungen genutzt hat, um die Geschichte der Beratung zu skizzieren (Frank Nest-

mann hat hier eine vom Kommunitarismus und der Alltagstheorie beeinflusste, eher professionskritische Position formuliert) oder auf die Institution des Ratgebens als Consilium, wie sie Wandhoff (2016) als Praxis der Herrscherberatung (und damit foucaultianisch) beschrieben hat (hier begeben sich Berater und Fürst in einen reflexiven Raum, um Entscheidungen vorzubereiten) oder gar auf die aristotelische Vorstellung der Wohlberatenheit (vgl. Münch 2010; vgl. Gröning 2012), die ebenfalls ein reflexives Verständnis, als Fähigkeit Rat anzunehmen zu Grunde legt. Alle drei beratungswissenschaftlichen Grundpositionen wären es wert gewesen, zitiert zu werden, zumal sie die vielfach und teilweise lamentierend vorgetragene Kritik an der Unbestimmtheit des Beratungsbegriffs beendet und diese im Kontext des jeweiligen politischen und professionellen Interesses historisch und systematisch gewürdigt haben. Stattdessen spricht der Autor hier von „*seinem Verständnis*“ und definiert Beratung so, wie er sie sieht. Beratung sei Dialog, Reflexion und Anregung zum Nachdenken. Gut so. Warum aber eine beratungswissenschaftliche Positionsbestimmung durch eine persönliche Meinung ersetzt wird, ist nicht nachvollziehbar.

Irritierend liest sich die Politikschelte (S. 17). Die Politik habe Entwicklungen zum gesellschaftlichen Strukturwandel wie Alterung und Geburtenrate, obwohl bekannt, missachtet. Es fehle das Personal für soziale Berufe. Der Autor verweist ebenfalls auf Defizite in der Ausbildung eben dieser sozialen Berufe und, dass Supervision und Coaching einen Beitrag zu Erhöhung der Arbeits- und Lebensqualität leisten könnten, da sie sich in inhaltlicher Nähe zu den Bereichen Mensch, Arbeit und Organisation befänden. Mit der Argumentation, dass Politik die Entwicklungen und Ansprüche der Menschen missachte, wird ein gewisser Antagonismus zwischen Bürger*innen und den politischen Repräsentanten unterstellt und nicht nachvollzogen, dass es seit den 1990er Jahren keinen gesellschaftlichen Konsens zum Sozialstaat und seiner Zukunft mehr gegeben hat, ein Zeitgeist und ein Diskurs, an dem sich die Mittelschichten, zu denen auch das Milieu der Supervisor*innen zählt, und zwar in Richtung Abbau des Sozialstaates, kräftig beteiligt haben. Gleichwohl trägt der Autor in diesem Kapitel viele wichtige Aspekte der Entwicklungslinien der Supervision vor, was vor allem für Studierende der Sozialen Arbeit und Sozialwissenschaft, die sich für beratende Berufe vorbereiten, von großem Nutzen sein dürfte. Belardi zeichnet die bekannte Linie von Supervision zum einen als aus der Professionalisierung der Sozialen Arbeit in England, Deutschland und den USA stammend nach und

fokussiert hier die Anfänge letztlich, bis zur Machtergreifung Hitlers. Er erklärt, warum das US-amerikanische Modell der Supervision als Aufsicht sich vom Modell hierzulande unterscheidet und nennt die Professionsentwicklung der Sozialen Arbeit an zentraler Stelle. Er nennt Louis Lowy, aber nicht Cora Balthussen als maßgebliche Intellektuelle (und Verfolgte bzw. Widerstandskämpfer des Naziregimes), die nach 1945 Supervision in der Bundesrepublik Deutschland aufgebaut haben.

Der Verfasser spricht in Bezug auf die Institutionalisierung der Supervision und ihre Probleme der Anerkennung von einer Theorie-Praxis-Problematik. Während in den Sozialen Frauenschulen der Zwischenkriegszeit noch die Reflexion der Praxis üblich gewesen sei und auch nach 1945 wieder aufgegriffen wurde, habe die Akademisierung der sozialen Arbeit in den 1960er Jahren dazu geführt, dass praxisferne Professoren an die neu gegründeten Fachhochschulen berufen wurden, die sich von der Praxis sozialer Arbeit weitgehend distanziert hätten, weshalb Supervision an Fachhochschulen nur unzureichend in der Lehre repräsentiert gewesen sei (S. 23).

Hoppla: Dieses verbreitete Narrativ über eine praxisferne Theorie blendet jene Situation in den 1960er Jahren aus, die die theorieorientierten Professoren an den Fachhochschulen in dieser Zeit vorgefunden haben. Das Ausmaß der Gleichschaltung der Sozialen Arbeit im Nationalsozialismus durch die nationalsozialistische Volkswohlfahrt, wie sie z. B. in der Verbindung des Erziehungs- und Sozialwesens zur Euthanasie nachzuweisen ist, genauso wie die Tatsache, dass es sich bei der Sozialen Arbeit nach dem Krieg bis in die Epoche der inneren Reformen um Organisationen und Wissenssysteme gehandelt hat, die tief in der NS Ideologie und in ihr verwandten Wissenssystemen festgingen, war ja nun der Ausgangspunkt der gescholtenen Akademisierung. Diese eugenischen, bewahrenden und teilweise in der Rassenlehre verhafteten Wissenssysteme prägten den Habitus der Sozialarbeiter*innen lange. Das Theorie-Praxis-Problem in den 1960er Jahren ergab sich nicht aus Arroganz gegenüber der Praxis, sondern aus der bitteren Einsicht, dass die Praxis in der gesamten sozialen Arbeit mindestens normalistisch, selektierend und antidemokratisch war. Die Anstaltsförmigkeit der Institutionen der Praxis, die symbolische Gewalt in der Diagnostik, die strafenden und disziplinierenden Haltungen im gesamten Fürsorgewesen werden immer noch aufgearbeitet. Die Tübinger Sozialarbeitswissenschaftlerin Anne Frommann z. B. hat mit Bezug auf die Situation der Kinderheime und ihrem Werdegang als Psychologin bis in die 1970er Jahre von der „bleiernen Zeit“ gesprochen.

Angesichts dieser bleiernen Zeit und ihrer Ohnmacht innerhalb der Institution zu einer humanen psychologischen Praxis zu kommen, hat sie aus der Praxis wegbegeben und sich der Theorie, Ausbildung künftiger Sozialarbeiter*innen und der Berufspolitik in der Gilde Sozialer Arbeit zugewandt (Gröning 2016, S. 66ff.). Die Theorie-Praxis-Rede in Bezug auf die Marginalisierung der Supervision bedient Vorurteile und Ressentiments.

Die Entnazifizierung des Sozialwesens ist schließlich bis in die 1980er Jahre gelaufen. Doch auch nicht nazistische Wissenssysteme haben sich nur sehr langsam modernisiert. Normalistische Denkweisen, Eugenik, Utilitarismus haben sich lange durchgesetzt und neu mit den Nachkriegsgesellschaften verbunden. Es bleibt der weiteren Forschung vorbehalten, zu klären, welche Konsequenzen die Übernahme US-amerikanischer weitgehend von der Psychoanalyse beeinflusster Sichtweisen auf die Supervision im Deutschland der Nachkriegszeit und des Wiederaufbaus letztlich hatte. Belardi rezipiert in diesem Zusammenhang einen Beitrag des Psychologieprofessors Eduard Hapke (1952), der die Sichtbarmachung des Latenten als supervisorische Kunst (zu hören, was nicht gesagt wird) qualifiziert (S.22). Ob sich diese Sichtbarmachung allerdings mit Aufklärung, Mündigkeit und Kritik verbindet oder in eine selektierende klinische Betrachtung mündet, bleibt unbestimmt. Hier unterscheiden sich aber supervisorische Schulen und Institute. Außer Frage steht, dass es nach 1945 in der Sozialen Arbeit zunächst zu einer klinischen Wende gekommen ist, dass die Rassenlehre von der Normalitätslehre abgelöst wurde und Selektion und Bewahrung die Antwort auf soziale Probleme gewesen ist. In diesem Kontext hat auch die Praxisanleitung oder -beratung stattgefunden, die als Format interner Supervision lange verteidigt wurde. Auch die Psychoanalyse ist wie die gesamte Psychologie in diesem Kontext kritisch zu betrachten. Erinnerung sei an Regine Lockots Aufarbeitung der Psychoanalyse im Nationalsozialismus von 1985 oder Ulfried Geuters Arbeit zur Psychologie im Nationalsozialismus (1984). Beide haben das Narrativ widerlegt, dass es sich bei den Psycholog*innen und Psychoanalytiker*innen, die nach 1945 in Deutschland praktiziert und ausgebildet haben, vor allem um Rückkehrer*innen aus dem Ausland gehandelt habe, die vor Hitler fliehen mussten. Nein, Deutschland hatte in Berlin ein Zentrum für die „neue deutsche Seelenheilkunde“ und die Psychologie wie die (Sonder-)pädagogik nahmen während und durch den Nationalsozialismus einschließlich ihrer Beratungsmodelle ihre Fahrt in die Professionalisierung auf. Der Bruch der 1960er Jahre war kein Theorie-Praxis-Bruch, sondern der Import der amerikanischen Sozialtheorien

bildete zu den in Deutschland etablierten Wissenssystemen einen deutlichen Widerspruch. Dies gilt auch für die Netzwerke. So weist das Verzeichnis der nationalsozialistischen Personen, die nach 1945 in der Bundesrepublik arbeiteten, nach, dass sehr viele von ihnen, später als klinisch orientierte Praktiker in den Feldern sozialer Arbeit untergekommen waren.

Ein thematischer Schwerpunkt des vorliegenden Buches ist das Coaching (S. 27 - 50), seine Entstehung, seine Formate und Einsatzgebiete. Nando Belardi verortet seine Entstehung im sogenannten Psychoboom, einer Psychologisierung des Alltags, die Ende der 1960er Jahre begonnen habe. Er nennt hier kritisch die Ausuferungen und Übergänge der gesellschaftlichen Psychologisierung bis hin zu esoterischen und schließlich sektenförmigen Kulturen, die unter der Bezeichnung New Age gebündelt werden und wendet sich dann dem Coaching zu, welches er in Praxen des „*Allerwelts-Coaching*“ und Führungskräfte-supervision differenziert. Mit Maik Tändler qualifiziert er das Coaching als Fortsetzung des Psychobooms und grenzt davon das Format des seriösen Coachings ab, das er auf die Supervision von Führungskräften begrenzt. Belardi kritisiert die Coaching Ausbildungen ebenso wie die Coaching Praxis und spricht davon, dass nach dem Psychoboom wieder ein lukrativer Markt für Sinnfindungen entstanden sei (S. 30). Nun hat sich aber die DGSv in Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching umbenannt und damit das Coaching anerkannt - und zwar pragmatisch und ohne beratungswissenschaftliche Auseinandersetzung.

Der historische Blick auf den Psychoboom und seine Zusammenhänge mit dem Coaching legt zunächst drei Wellen nahe. 1979 schrieben Nagel und Seifert ihr Buch zur „*Inflation der Therapieformen*“. In der Bundesrepublik begann als Antwort auf den Psychoboom die Therapiekritik. Ende der 1980er Jahre begann Hans Bude (1988) zusammen mit Enno Schmitz (1989) eine erste kritische Reflexion der Beratung und zwar sowohl der psychosozialen als auch der supervisorischen Formate, die sie in der Zeitschrift für Pädagogik und im Suhrkamp Band - weder Sozialtechnologie noch Aufklärung - einer systematischen wissenschaftlichen Kritik unterzogen und auf deren Trivialisierung aufmerksam machten. 2011 publizierten die Historiker*innen, zu denen auch Maik Tändler gehört, dann eine weitere massive Kritik, mit der Intention Beratung als letztlich gouvernementales und gleichzeitig triviales Format zu werten - und zwar unabhängig von kontraktuellen, ethischen und rechtsstaatlichen Grundlagen. Das was Belardi durchaus lesenswert

zum Allerweltscoaching schreibt, dürfte der Tendenz insbesondere der Semiprofessionen entsprechen, anstelle von, am Leitbild der Professionen ausgerichteten Qualifizierungen, Weiterbildungszertifikate zu sammeln.

Die Problematik der Trivialisierung und Gouvernamentalität - Beratung als Mittel der Regierung - trifft nun auch die seit Gründung der DGSV immer wieder zentrale Frage, ob externes oder internes Coaching das sinnvollere Format sei und inwieweit Feldkompetenz eine nötige und sinnvolle Voraussetzung für die Ausübung von Supervision sei. Dieses Kapitel umfasst nur 12 Seiten, ist aber berufspolitisch von höchster Relevanz. Zum einen: die Auseinandersetzung um interne oder externe Supervision stammt aus den 1960er Jahren, der Phase, in der es um die Demokratisierung des Sozialwesens in der Bundesrepublik Deutschland ging. Externe Supervision sollte gewährleisten, dass demokratische Wissenssysteme in die vom Nationalsozialismus infizierte normalistische Praxis einfließen. Externe Supervision sollte zu einer Habitustransformation der Sozialarbeiter*innen beitragen. Diese Funktion von Supervision als Teil des inneren Reformprozesses der Bundesrepublik und die Bevorzugung des Formates externer Supervision hat sich heute erledigt. Für die Professionalisierung der Supervision wäre das Format interner Supervision wünschenswert und wichtig, so wie es Nando Belardi auf S. 52 seines Buches am Beispiel eines Jugendamtes beschreibt. Viel spannender ist aber die Frage, wer wird dann interner Supervisor. Belardi weist auf einen Beitrag von Astrid Schreyögg im Coaching Magazin hin und nennt hier vor allem vom Berufsverband Deutscher Psychologen ausgebildete interne Coaches. Supervision wird danach von internen psychologischen Diensten ausgeübt. Für Soziale Arbeit und Pflege bedeutet diese Praxis in Kliniken und staatlichen Einrichtungen, z. B. Justizdienst, Schulpsychologie etc., dass eine Professionalisierung und ein sozialer Aufstieg von Sozialarbeiter*innen und Pflegekräften hin zur Berater*innen trotz Akademisierung nicht gelingen kann. Interne Supervisionsstellen blieben Psycholog*innen vorbehalten, deren grundständige Ausbildung maßgeblich für eine Stellenbewertung als Berater*in wäre. Sozialarbeiter*innen, Pflegekräfte und letztlich auch Sozialwissenschaftler*innen bliebe nur der Weg der Professionalisierung über externe Supervision. Insofern gewinnt die Ausbildung der Supervisor*innen und damit zusammenhängend die alte Debatte über Feldkompetenz versus Beratungskompetenz eine neue Bedeutung. War Beratungskompetenz in den 1960er und 1970er Jahren das

Plädoyer für eine Praxis angewandter Hermeneutik in den hierarchischen und bürokratischen Sozialorganisationen und für die Integration neuer humanistischer Wissenssysteme, Feldkompetenz dagegen das Plädoyer für eine Supervision, die auf Anleitung und Sicherstellung der Organisationsordnung abziele, so hat sich auch diese Frage verändert. Feldkompetenz wäre heute ein wichtiger Zugang zur Professionalisierung der Semiprofessionen ähnlich wie bei der Berufung von Professor*innen an Fachhochschulen, die Feldkompetenz für mindestens drei Jahre nachweisen müssen. Nando Belardi bleibt aber bei der alten Unterscheidung, wonach Feldkompetenz sich aus der Erfahrung begründet und Beratungskompetenz sich aus dem Problem der habituellen Ähnlichkeit begründet und Organisationen eben zur Reflexion einen habituell fremden Berater benötigen.

Weniger als Problem der externen versus internen Supervision, als vielmehr ein Problem fehlender Fallsupervision sowie als Dokument der Ausblutung der Jugendämter liest sich der Abschnitt Jugendamt und Supervision (S. 59 - 61). Belardi rezipiert hier solide und in rechtsstaatlicher Absicht rechtliche Grundlagen der Jugendämter sowie eine Studie von Klomann 2019 (S. 60) zum Umgang mit Kindeswohlgefährdung. Gleichzeitig ordnet er die rechtswissenschaftlichen Kommentare zum KJHG als Problem von Feld- versus Beratungskompetenz, obwohl sowohl die Kommentatoren als auch Klomann (2019) von Fallverläufen und Fallreflexion sprechen und damit ein in den meisten Supervisionsausbildungen vernachlässigtes Format thematisieren. Auch bei Nando Belardi fehlt ein Kapitel zur Fallsupervision als eigenständiges Format. Fallsupervision kommt auch nicht als Unterkapitel vor, vielmehr vollzieht der weitere Aufbau des Buches die berufspolitischen Diskurse und Ausrichtungen innerhalb der DGsv nach. So befasst sich das Kapitel drei mit dem Verhältnis von Psychotherapie und Fachberatung, die Kapitel vier bis sieben mit verschiedenen Dimensionen des Beratungsprozesses, der auf latente Aufträge, Verstrickungen und Komplizenschaften hinweist. Dieser Fokus ist jener, der Supervision vor allem als organisationsbezogen denkt, während die aufgeführten rechtlichen Kommentare diese als professionsbezogen entwerfen. Die Vernachlässigung der Fallsupervision legt dann auch eine Auseinandersetzung mit dem Verhältnis von Psychotherapie und Supervision nach, da Supervision dann offensichtlich als Psychohygiene für Mitarbeiter*innen gedacht wird. Diese Gewichtung auf Psychohygiene wird auch in Kapitel drei zum Verhältnis von „*Fachberatung und Psychotherapie*“ am Beispiel eines Kindergartens deut-

lich. Fachberatung gehe über den Kopf, es fehle etwas. Belardi fokussiert an einem Beispiel die Beziehungsanalyse und in diesem Zusammenhang ein psychoanalytisches Vorgehen wie die Arbeit an Übertragungen und Projektionen - und er landet bei der Mama (S. 66), denn die im Beispiel vorgestellte Leiterin eines Kindergartens erlebt zwei kritische Mütter der Kinder als die eigene fordernde Mutter. Der Autor zeigt zwar Unterschiede zwischen Therapie und Supervision auf (S. 63ff), dabei ist jedoch, und hier entsteht das Dilemma der Beratung als trivialisierte Therapie, dass das Format der Beratung immer ein weniger darstellt, ein weniger in die Tiefe gehen, Arbeit an der Übertragung im Sinne der Erarbeitung von Verhaltensstrategien und Handlungen, aber weniger Beziehungsanalyse und Verweis auf Psychotherapie (S. 68ff.). All dies bleibt aber im Kontext der Supervisor als Therapie. Belardi hätte die Supervision auch rollentheoretisch oder habitustheoretisch fundieren können. Woher nehmen Supervisor*innen eigentlich die Sicherheit, dass die Mutter die Ursache für die Regression und das aus der Rolle fallen der Kindergartenleiterin ist und hier keine „*Spiele der Distinktion*“ stattfinden. Spätestens seit Beginn der 1990er Jahre als Psychotherapeutinnen sich kritisch mit den geschlechtsbezogenen Wissenssystemen in der Psychotherapie befasst haben (vgl. Rhode-Dachser 1992) sollten Supervisor*innen kritisch aufhorchen, wenn Berufsprobleme als späte Fortsetzung der Mutterbeziehung dargestellt werden. Zu viel ist inzwischen zur Soziologie von Scham, Unterlegenheit und Distinktion verfasst worden. Gleichwohl ist das psychotherapeutische Hintergrundwissen des Verfassers ein wichtiger Fundus, wenn es um die Beschreibung von Klient*innensituation und fortgesetzt um Arbeitsbedingungen, der Alltag und die Milieus geht, Bedingungen unter denen soziale Arbeit heute stattfindet.

Das Kapitel vier umfasst lediglich fünf Seiten und bezieht sich vorwiegend auf das Phänomen der Organisationskultur einer Einrichtung für suchtkranke Menschen. Belardi arbeitet heraus, wie die Alltagskultur in der Einrichtung zu einem deutlichen Verschwinden von Professionalität führt. Gemeinsame Merkmale wie Prekarisierung der Lebenslage zwischen den Angehörigen der bescheidenen Berufe und den Klienten und Phänomenen, die Goffman der totalen Institution zurechnet wie Verunreinigung und ein Mangel an Ritualen des Respektes und der Distanz sowie schließlich und zwar von höchster Stelle praktizierte Bereicherung, indem der Leiter der Einrichtung sich selbst etwas verschaffen will, was für die Klienten gedacht ist, werden problematisiert. Es fehlt jedoch eine Insti-

tutionsanalyse, die die alltäglichen Mechanismen der Einrichtung soziologisch-sozialwissenschaftlich aufnimmt. Stattdessen wird wieder nur die Handlungsebene im Sinne der Beschreibung von Interventionen fokussiert. Wie man zu diesen Interventionen kommt, also welche diagnostischen Grundlagen hier relevant sind, wird wiederum einzig mit der Psychoanalyse begründet. Im Kern steht eine klinische Deutung der Organisation, dahingehend dass Professionelle sich unbewusst mit der Triebhaftigkeit und der Destruktivität ihrer Klienten identifizieren und ein Abwehrbündnis eingehen. Goffman hingegen hat die problematischen Phänomene vor allem der Verunreinigung und die Komplizenschaften in totalen Institutionen soziologisch beschrieben. Unverfügbarkeit, Gegenbemächtigungen, somatischer Protest sind hier soziologische Erklärungen, die die Psychoanalyse ergänzen und für die tätigen Supervisor*innen verstehende Zugänge außerhalb des klinischen Wissenssystems möglich machen.

Die Kapitel fünf, sechs und sieben zum Beratungsprozess und seinen Dimensionen sind wie die vorgängigen Kapitel auch an den Denk- und Vorgehensweisen der Psychoanalyse orientiert. Auch wenn Kontakt, Kontrakt und Arbeitsbündnis genannt werden, so sind Abschnitte zu geheimen Aufträgen, Korruption und Tabus doch Verweise auf latente und unbewusste Dimensionen des Supervisionsprozesses. Diese Perspektive auf Supervision als „*Hermeneutik des Verdachts*“ (Foucault) ist spätestens in den 1990er Jahren und zwar sowohl aus der Soziologie als auch aus der Psychoanalyse verändert worden. Organisationen haben im Sinne einer Anwendung des Luhmannschen Denkens rationale Probleme, die mit ihrer Komplexität, mit historisch gewachsenen und professionell bedingten unterschiedlichen Handlungsmaßstäben zu tun haben. Das wiederum bewirkt in Verbindung mit Konkurrenz und Streben nach Deutungsmacht, dass es zu erheblichen im Binnenraum von Organisationen nicht lösbaren Konflikten kommt und damit zur Supervision.

Auch das Kapitel 8 fokussiert erlernte familiäre Rollen und berufliches Handeln, Widerstand, szenisches Verstehen, systemisches Arbeiten etc. Es würde passen, wenn z.B. szenisches Verstehen auf die Reflexion von Fällen und die Fallbesprechung bezogen wäre. Dies bleibt jedoch unklar. Legt man die Erkenntnisse der Soziologie der 1990er Jahre, wie sie z. B. für das „*System Krankenhaus*“ (Badura, Feuerstein & Schott 1994) oder für die Jugendhilfe (Klatetzki 1993) entwickelt wurde, müsste der supervisorische Beratungsprozess sich neben den klinischen Deutungsmustern stärker an den Erkenntnissen eben dieser Forschung orientieren. Insofern passen dann Belardis Konzepte der Kapitel

neun und zehn, sich mit Schäden, Krisen, negativen Folgen der Supervision zu befassen. Allerdings gilt auch hier wieder, dass diese Kapitel sehr kurz, das Kapitel zehn zu kurz gehalten ist, da es nur zwei Seiten umfasst.

„*Tu dem Dir Anvertrauten nichts Schlechtes*“ - dieser von Brumlik 1993 in der „*advokatorischen Ethik*“ zitierte Satz zur Professionsethik gilt selbstverständlich als Minimum für die Supervision. Die Fehler, die Belardi nennt, beziehen sich empirisch auf explorative kleine Studien aus dem Umfeld der Zeitschrift „*Integrative Therapie*“. Weitere Forschung auch durch den Berufsverband DGSv ist nötig. Die Items und Nennungen wie Eitelkeit des Supervisors, Abwertung von Frauen legen Kritik am patriarchalischen charismatischen Professionsmodell nahe, zumal Belardi schreibt, dass die häufigsten Verletzungen der Professionsethik sich bei männlichen Supervisoren mit psychoanalytischem Hintergrund finden. Sehr kurz mit nur 1,5 Seiten ist ebenfalls das Kapitel zum Ende von Prozessen, wobei die Hälfte davon die Selbstreflexion des/der Berater*in betreffen und es eher um technische Hinweise zum Abschlussgespräch geht.

Das Kapitel 12 beschreibt die supervisorischen Settings, Einzel-Gruppen und Teamsupervision inklusive Coaching und Balintgruppe, wobei Fallsupervision als eigenständiges Format fehlt. Dieses Kapitel zeichnet sich durch ein deskriptives Vorgehen und nur sehr kurze Beschreibungen der Settings aus, die fast einem Lexikon der Supervision entstammen könnten. Diese klassischen Beschreibungen der Settings hätten ergänzt werden sollen, in dem z. B. die im ersten Kapitel skizzierten neuen Arbeitsbedingungen (New Work), die heute deutlich Themenstellungen, Rollendruck und Bedingungen der Supervision ausmachen, in das Kapitel aufgenommen werden.

Organisationskompetenz gehört zu den wichtigsten Schlüsselqualifikationen der Supervisor*innen und ist klinischen Denkweisen in der Supervision gegenübergestellt. Hier sind soziologische Theorien in der Tradition Max Webers zum zweckrationalen Handeln und den Prinzipien der Bürokratie, der Tradition Talcott Parsons zur Struktur und Funktion sowie zum rollenförmigen Handeln, in der Tradition von Niklas Luhmann zur Komplexität, Autopoiesis, Informationsverarbeitung und den Rationalitäten sozialer Systeme, die Basis. An zweiter Stelle stehen Wissenssysteme in der Tradition des klassischen wie neuen Institutionalismus, die die Dimension der Angstbindung (Gehlen), der Habitualisierung (Berger & Luckmann) und der Sozialisation im Sinne sozialer Ordnungen zum

Inhalt haben. Weiterhin gehören hierher Wissensbestände zum Verhältnis von Institution und Macht, eine Entwicklungslinie, die bei Goffman und seinen Analysen zur totalen Institution beginnt und heute vor allem das Thema Gouvernementalität und Formen der Macht in der Denktradition von Foucault umfasst. Die Beiträge der Verwaltungspsychologie (Bosetzky & Heinrich 1989), Organisationen als Spielball politischer Interessen zu sehen sind weitere nötige Wissensbestände. Insofern ist das nur neun Seiten umfassende Kapitel zur Organisation viel zu kurz und erschöpft sich in Bezug auf seinen Theorieteil in Andeutungen und Aufzählungen.

Beim Kapitel 14, Theorien und Methoden zeichnet Nando Belardi die Entwicklungslinie der theoretischen Fundierung der Supervision nach - vom klinischen Verfahren im Feld des Berufs, über die Dominanz der humanistischen Psychologie bis hin zu den gegenwärtigen Formaten TZI oder NLP (S. 160) und zitiert Ferdinand Buer, der davon spricht, dass sich jeder Supervisor seine Verfahren „zurechtschneidert“. Mit dieser problembezogenen Beschreibung hört der Problemaufriss zur mangelnden theoretischen Fundierung der Supervision auf und es geht weiter mit der Wirkungsforschung, die seit ca. 10 Jahren als Konzept eben auch aus der Psychotherapie in die Supervision übernommen wurde. Betrachtet man die Kritik, die der Verfasser zu Beginn seiner Einführung formuliert hat, neue Arbeitsbedingungen, Deprofessionalisierung der sozialen Dienstleistungsarbeit oder Prekarisierung der Beschäftigten, so verwundert es, dass seine Kritik an die Zuständen des Feldes keine Forderung nach einer sozialtheoretischen und arbeitswissenschaftlichen Fundierung der Supervision nach sich zieht. Die Mehrheit der Supervisor*innen dürfte immer noch im Subjektivismus verhaftet sein. Neben dem „Zurechtschneiden“ ist eine klinische Engführung der Supervision und ihre mangelnde sozialtheoretische Fundierung immer noch zu beklagen. Bis auf die Rezeption der Systemtheorie als Paradigma (Rappe-Giseke) und die psychologische Fundierung (Schreyögg) haben sich Vertreter*innen supervisorischer „Schulen“ theoretisch zurückgehalten. Weder die Ausbildungsinstitute noch Kommissionen in der DGSV waren bereit, sich auf eine Gesellschaftstheorie zu verständigen – jenseits des Psychologismus (Schreyögg) und des Flirts mit der Systemtheorie. Positionen, die sich auf eine anerkennungstheoretische Fundierung oder gar auf die Habermasche Theorie des Kommunikativen Handelns beziehen, werden vom Autor überhaupt nicht erwähnt. Neben regelmäßigen Publikationen zur Be-

deutung sowohl des verständigungsorientierten Handelns als auch der Anerkennungstheorie für die Supervision in der Zeitschrift Forum Supervision sei hier der interessante Entwurf von Stefan Busse (2010) erwähnt, Supervision im Rahmen der Theorie des kommunikativen Handelns zu entwerfen. Zu dieser Tendenz des Ausblendens einer Theorie der Supervision als Diskursmodell gehört auch der Widerspruch, einerseits eine beratungswissenschaftliche Fundamentalkritik, z. B. Tändler (2011, 2015) zu übernehmen und kritisch über den „Psychomarkt“ zu schreiben, zum anderen aber Positionen zu unterstützen, die den Status quo der Supervision als klinisches Format festschreiben und fortsetzen. Auf Seite 170 im Kapitel 15 wird es dann noch deutlicher. Nando Belardi outet sich als Kritiker einer Verwissenschaftlichung der Supervision. Dass Universitäten und Fachhochschulen seit den 1970er Jahren in die Ausbildung von Supervisor*innen eingestiegen sind, wird nicht als Teil einer Strategie der Professionalisierung der Beratung verstanden.

„Als Kenner und Leidtragender von bürokratisierten Hochschulen und der ‘sogenannten akademischen Selbstverwaltung’ habe ich Zweifel, ob ein Studiengang Supervision mit von Ministerien genehmigten Studien- und Prüfungsordnungen sowie wechselnden Lehrbeauftragten sinnvoll ist“ (Belardi 2020, S. 169f.).

Ein kleines freies Institut mit wenigen Lehrsupervisoren, die sich kennen und inhaltlich abstimmen sei besser (S. 170). Die vorgetragene Argumentation setzt sich fort in dem Vorschlag der Kooperation zwischen den „kleinen freien Instituten und Hochschulen“. Die berufspolitische Meinung, die der Verfasser hier vertritt, ist so einseitig und eng, dass sie kaum als logisch oder sinnvoll qualifiziert werden kann. Zum ersten ist die Stereotypisierung hier Hochschulen, gleich Bürokratie und Fremdheit, dort kleine freie Institute gleich Vertrautheit und Übersichtlichkeit unlogisch, wenn man berücksichtigt, dass Professionen nicht gemeinschaftlich ausgebildet werden können, sondern jede Profession sich hinsichtlich ihres Wissenssystems wissenschaftlich begründen muss. Supervisor*innen sollten zweitens, und das ist der größte Einwand gegen die „kleinen freien Institute“ nicht erzogen werden, sondern qualifiziert. Die Erziehung erwachsener Personen in teils recht autoritären und geschlossenen Gruppen, die als Persönlichkeitsbildung verzerrt wird, dürfte der größte Einwand gegen die Supervisor*innenenausbildung in kleinen freien Instituten sein. Im Kapitel 10 hat der Autor unter den negativen Folgen der Supervision vor allem narzisstische Attitüden und Überheblichkeiten genannt, allerdings

ohne das dringende Problem der Institutsausbildung wie völlig veraltetes Wissen und hohe personelle Abhängigkeiten in einen Zusammenhang mit einer problematischen Habitusentwicklung zu stellen.

Bei den Kapiteln 16 bis 19 zur Ausbildung, Marktentwicklung und Professionalisierung in Deutschland und Europa handelt es sich um teils sehr kurze Bestandsaufnahmen, die jedoch in die gleiche Richtung verweisen. Als eigenständige Profession ist das Projekt Supervision völlig offen. Das Dilemma der Institute, welches darin besteht, zum einen hoch vorqualifizierte Vollakademiker*innen mittleren Alters mit Berufs- und Leitungserfahrung für die Ausbildung gewinnen zu wollen, steht der Realität gegenüber, dass die Ausbildung zum Supervisor/zur Supervisorin oder zum Coach als Aufstiegsweiterbildung erfolgt. Sie wird zum einen von jüngeren Personen gewählt, zum anderen gezielt von jenen Semiprofessionellen aus der Pflege und der Sozialen Arbeit, die sich bessere Arbeitsbedingungen erhoffen. Auch Umsteiger aus Wirtschaft und Verwaltung mit wenig sozialwissenschaftlichen Vorkenntnissen und Beratungskompetenzen gehören zunehmend zum Bewerberkreis. Man kann daraus zwei Schlüsse ziehen. Zum einen lässt man diesen Bewerber*innenkreis zunächst Coaching oder Beratungsweiterbildungen durchlaufen mit dem Risiko unbeabsichtigt „*wilde Supervisor*innen*“ zu fördern, die andere Möglichkeit besteht tatsächlich in einer klassischen Professionalisierungsstrategie, also näher an den Staat zu rücken, wie andere Professionen dies auch tun. Die sich formierende Beratungskritik, die der Verfasser glücklicherweise zur Kenntnis nimmt, sollte Anlass sein mehr zu tun als den Ist-Stand zu verwalten. Auch die Beschreibung der Feldentwicklung -Supervision in der Schule, in der Pflege und weiteren Feldern zeigt das, was Nando Belardi eingangs für die Jugendhilfe zitiert hat: Professionen benötigen Reflexionsräume und sollten über ihre Fälle sprechen können. Das setzt aber voraus, dass die Dominanz der Gruppendynamik als zentrales Format aufhört und in ein angemessenes Verhältnis zur Fallsupervision gebracht wird. Fallsupervision ist derzeit zumeist klinisch akzentuiert, was wiederum heißt, dass sie zu wenig sozialwissenschaftlich bezogen und unterfüttert ist. Wesentliche Innovationen sind hier aus der Sozialen Arbeit gekommen, weder der Autor noch die ausbildenden Institute oder die DGSv haben dies je ausreichend zur Kenntnis genommen.

Insofern muss man die Kritik ab dem Kapitel 22 zurückgeben. Das was Supervisor*innen heute z. B. über Trauma, Gewalt und Gefährdung wissen müssen, also die äußere Realität,

die gesellschaftliche Entwicklung, wird in den Ausbildungen als nötiges Expertenwissen zu sehr ausgeblendet, wodurch ein ethisches und ein Wissensproblem entstanden ist.

Wie im gesamten Buch, so handelt es sich auch bei den Kapiteln 22 bis 24 um Kurzbeschreibungen und teilweise Einwürfe. Immer wieder zitiert der Verfasser Untersuchungen und empirische Forschungen, die Supervision begründen und die als Akquisitionswissen sicherlich hilfreich sind. Insgesamt bleibt „*Supervision und Coaching: für Soziale Arbeit, für Pflege, für Schule*“ aber hinter den zu Beginn vom Verfasser gesetzten Erwartungen als eine hervorragende Einführung zurück.

Literatur

- Badura, Bernhard; Feuerstein, Günter & Schott, Thomas (Hrsg.) (1994): System Krankenhaus. Arbeit, Technik und Patientenorientierung. In: Deutsches Ärzteblatt; 91 (11): A-713.
- Geuters, Ulfried (1984): Die Professionalisierung der deutschen Psychologie im Nationalsozialismus. Frankfurt am Main: Edition Suhrkamp.
- Gröning, Katharina (2012): Supervision: Traditionslinien und Praxis einer reflexiven Institution. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Gröning, Katharina (2016): Sozialwissenschaftlich fundierte Beratung in Pädagogik, Supervision und Sozialer Arbeit. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Klatetzki, Thomas (1993): Wissen was man tut. Professionalität als organisationskulturelles System; eine ethnografische Interpretation. Bielefeld: Böllert Verlag.
- Locket, Regine (1985, 2000): Erinnern und Durcharbeiten: Zur Geschichte der Psychoanalyse im Nationalsozialismus. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Maasen, Sabine; Elberfeld, Jens; Eitler, Pascale & Tändler, Maik (2011): Das beratene Selbst. Zur Genealogie der Therapeutisierung in den „langen“ Siebzigern. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Tändler, Maik (2015): Das therapeutische Jahrzehnt. Der Psychoboom in den siebziger Jahren. Göttingen: Wallstein Verlag.
- Nagel, Herbert & Seifert, Monika (Hrsg.) (1979): Inflation der Therapieformen. Gruppen- und Einzeltherapien in der klinischen Praxis. Berlin: Rowohlt Verlag.
- Rohde-Dachser, Christa (1992): Expedition in den dunklen Kontinent. Wiesbaden: Springer.