



Nando Belardi

Supervision für helfende Berufe

LAMBERTUS

Nando Belardi

Supervision für helfende Berufe

LAMBERTUS

Nando Belardi

Supervision für helfende Berufe

LAMBERTUS

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

3., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage 2015

© 2015, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau

www.lambertus.de

Umschlaggestaltung: Nathalie Kupfermann, Bollschweil

Druck: Franz X. Stückle, Druck und Verlag, Ettenheim

ISBN: 978-3-7841-2610-4

ISBN ebook: 978-3-7841-2611-1

Inhalt

Vorwort zur überarbeiteten Neuauflage 2015	9
Die Notwendigkeit von Supervision	13
Strukturwandel der Arbeit	13
1 Die Supervision kommt aus der Sozialarbeit.....	17
Helfende Berufe als Frauenberufe	17
Die ersten Hinweise auf Supervision	18
Weshalb hat sich die Supervision in Deutschland anders entwickelt?	19
Supervision geht in die Weiterbildung.....	20
Supervision an den Fachhochschulen.....	20
Was sollte man in den helfenden Berufen können?	21
Strukturprobleme helfender Berufe	23
2 Helfen als Beruf	25
Probleme beim Helfen oder Probleme der Helfer?.....	25
Burn-out.....	26
Supervision statt Praxisberatung.....	28
Was versteht man heute unter Supervision?	29
Externe und interne Supervision.....	32
Vorgesetztersupervision	35
Feldkompetenz und Beratungskompetenz.....	36
Feldkompetenz	36
Beratungskompetenz.....	38
3 Supervision zwischen Fachberatung und Psychotherapie.....	41
Fachberatung	41
Psychotherapieähnliche Beratung.....	43
Projektionen und Übertragungen	44
Unterschied zwischen Psychotherapie und Supervision	47
4 Den Supervisionsprozess beginnen.....	51
Prozessberatung.....	51
Grenzen und Rahmenbedingungen der Supervision	52
Die Vorphase der Supervision	55
Das Erstgespräch oder die Probesupervision.....	56
Die Nachfrageanalyse	57
Präsentierprobleme.....	58
Vorbehalte	59
Einigung über Rahmenbedingungen	60
Der Supervisionskontrakt	60
Geheime Aufträge.....	62
Auftraggeber der Supervision.....	62
Supervisionsvarianten	63
Live-Supervision	64

5 Häufige Themen im Supervisionsprozess	67
Druck aushalten.....	67
Idealisierung und Entwertung.....	68
Wer hat Verantwortung wofür?	69
Supervision und Korruption.....	70
Tabus	71
6 Den Supervisionsprozess vertiefen.....	73
Umgang mit Widerständen und Ambivalenzen.....	73
Polaritäten und Spaltungen.....	74
Der Nutzen von Resonanzphänomenen.....	75
Körpersprache beachten	77
Übersetzungsleistungen vollbringen.....	78
Kommunikationsmöglichkeiten	79
Systemisches Arbeiten	81
Frauen und Männer in der Supervision.....	81
7 Herausforderungen bewältigen	83
Krisen und Supervision	83
Supervision hilft beim „Schlechte-Nachrichten-Gespräch“	84
Containing: Aufnehmen von Problemen	85
Fehlerkultur und Fehlermanagement	87
Wenn Supervision schadet	88
8 Den Supervisionsprozess abschließen	91
Wie verlaufen Supervisionsprozesse?	91
Aufgaben und Rollen von Supervisoren.....	92
Hilfreiche Interventionen	92
9 Der Supervisionsprozess endet	95
Der Abschluss der Supervision	95
Auch Supervisoren benötigen Supervision	95
10 Settings: Wie man in der Supervision arbeitet	97
Das Zweipersonen-Setting: Supervision für eine Person	98
Einzelsupervision	99
11 Was ist Coaching?	105
Coaching unterstützt Leitungsarbeit.....	105
Weshalb geht man zum Coaching?	106
Varianten von Coaching	107
Wie unterscheiden sich Supervision und Coaching?	108
Coaching hat auch problematische Seiten	108
Entgrenzung des Coaching-Begriffs.....	109
12 Das Mehrpersonen-Setting	111
Supervision in der Gruppe	113
Gruppensupervision für Lernende (Ausbildungssupervision).....	113
Gruppensupervision für Berufstätige (Weiterbildungssupervision)	114

Gruppensupervision als Teil der Supervisionsausbildung	115
Kollegiale Supervision	116
Die Balint-Gruppe	116
Teamsupervision	118
Teamsupervision ist ein unklarer Begriff	124
Vom Team zur Organisation	126
13 Zur theoretischen Begründung der Supervision	133
14 Supervision zwischen Beruf, Markt und Geld	137
Supervision geht an die freien Bildungsstätten	137
Der Bedarf an externer Supervision wächst	138
Die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv)	138
Konkurrenz für die DGSv	139
Professionalisierung und Akademisierung der Supervision	139
Der Umfang des Supervisions-Marktes	140
Wie wird man Supervisorin bzw. Supervisor?	141
Wer wird Supervisorin bzw. Supervisor – und weshalb?	142
Wer sind die Supervisoren?	142
Wo und wie arbeiten die Supervisorinnen und Supervisoren?	143
Wie lebt man von der Supervision?	144
Was hat sich verändert?	147
Ist Supervision ein neuer Beruf?	147
Droht eine „Supervisoren-Schwemme“?	148
Qualitätssicherung supervisorischer Arbeit	149
Von der Supervision zum Coaching	150
15 Neue Felder und neue Aufgaben für die Supervision	153
Freiberufliche Einzelkämpfer	153
Kleine und mittlere Unternehmen	154
Industrie	156
Öffentlicher Dienst	157
Kirche	157
Frühpädagogik	158
Schule	159
Sonderpädagogik	161
Supervision für Katastrophenhelfer	162
Pflege	166
Tabuthema: Gewalt an den Helfern	168
Supervision mit Ehrenamtlichen	169
Sterbebegleitung	171
Selbsthilfegruppen und Supervision	172
Modellprojekte	173
Supervision im interkulturellen Bereich	174
Mehr Möglichkeiten in den alten Feldern	175

16 Recht und Ethik	177
Das Zeugnisverweigerungsrecht	178
Muss man an der Supervision teilnehmen?	178
Haben Helfer einen Anspruch auf Supervision?	179
Die Schweigepflicht	179
Sind Supervisoren juristisch verantwortlich?	180
Müssen Straftaten angezeigt werden?	181
Der Supervisionskontrakt	181
Vorschläge zum Supervisionsvertrag	182
Es gibt kein Berufsrecht für Beratung	183
Ethische Überlegungen	183
Ombudsstellen für Supervision	185
17 Wirksamkeit und Nutzen von Supervision	187
Supervision in Europa	192
Deutschland, Österreich und die Schweiz im Vergleich	194
Die europäische Supervisions-Vereinigung (ANSE)	194
18 Zusammenfassung	195
Die Entdeckung der Supervision	195
Supervision als Beruf	196
Die politische Funktion von Supervision	196
Versuch einer Bilanz	197
Ein Blick in die Zukunft	198
Literatur	199
Alle Veröffentlichungen von Nando Belardi über Supervision	223
Personenregister	227
Stichwortregister	229
Abbildungsverzeichnis	235
Der Autor	237

Vorwort

zur überarbeiteten Neuauflage 2015

Man kann dieses Buch auch lesen, wenn man sich weniger für Supervision und mehr für psychosoziale Arbeit interessiert. Denn es handelt sich *auch*, aber nicht ausschließlich und systematisch um eine Einführung in die psychosoziale Arbeit.

Unter *psychosozialer Arbeit* verstehe ich eine Fülle von Tätigkeiten in den Bereichen Kinder-, Jugend- und Familienhilfe, der Arbeit mit Abhängigkeitskranken oder in der Psychiatrie, sowohl ambulant als auch stationär sowie in den unterschiedlichen Einrichtungen der Beratung.

Bedingt durch die Erfordernisse der Klientelgruppen werden in der psychosozialen Arbeit psychologische, soziale und ökonomische Hilfen oft parallel angeboten. Dabei stehen Beziehungsarbeiten wie Betreuung, Begleitung, Unterstützung, Beratung oder Vermittlung, aber auch Erziehung und Unterricht im Vordergrund. Die meisten der Beispiele in diesem Buch stammen aus Feldern der psychosozialen Arbeit, und umgekehrt ist kompetente psychosoziale Arbeit ohne Supervision schwer vorstellbar.

Bevor ich die Supervision ausführlich darstelle, soll folgende *Kurz-Definition* von Supervision genügen: Bei der Supervision handelt es sich nach einer Internet-Stellungnahme der „Deutschen Gesellschaft für Supervision“ (DGSv) um die „Beratung von Personen in ihren beruflichen Rollen und Positionen“. Ergänzend kann man auf der *Homepage* der „Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching“ (ÖVS) lesen, dass es bei der Supervision um eine „professionelle Beratungsmethode für alle beruflichen Herausforderungen von Einzelpersonen, Teams bzw. Gruppen und Organisationen“ geht. Auch der „Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung“ (BSO) in der Schweiz hat eine ähnliche Definition: „Coaching, Supervision und Organisationsberatung dienen der Optimierung von Verhalten und Verhältnissen in der Arbeitswelt – im Dienste von Mensch und Organisation“ (jeweils Internet-Zugriff Januar 2015). Aus den vorgenannten Definitionen wird deutlich, dass Supervision nicht mit Berufsberatung oder Unternehmensberatung verwechselt werden sollte. *Schwerpunktmäßig* geht es in diesem Buch um Supervision. Auf Coaching und Organisationsberatung wird später im Text ebenfalls eingegangen.

Hauptziel meines Buches ist es, einen einführenden und breiten Einblick in Entwicklung, Arbeitsformen und Möglichkeiten der Supervision für helfende Berufe im deutschsprachigen Raum zu geben. Mit diesem weiten Begriff „helfende Berufe“ sind in erster Linie die sozialen, pflegenden und pädagogischen Berufe gemeint.

Mit der Supervision beschäftige ich mich schon seit meinem Studium und meiner hauptberuflichen Tätigkeit in der Jugendarbeit und Erwachsenenbildung, also seit den 1970er-Jahren. An der Universität Gießen hatte ich das Glück, schon damals Gruppendynamik, Gruppenpsychotherapie und Familientherapie kennenzulernen. Später kamen noch die Psychoanalyse, die Gestalttherapie (Integrative Therapie) sowie die Kenntnis einiger weiterer Verfahren hinzu. Auch deswegen soll dieses Buch in erster Linie eine theorieübergreifende, interdisziplinäre und pragmatische Einführung in die Supervision auf dem Hintergrund der Sozialen Arbeit sein.

Um endlose Aufzählungen, Wiederholungen und Sprachungeheuer zu vermeiden, habe ich mich für die Begriffe „Sozialarbeiter“ bzw. „Klient“ entschieden.

Aber nicht alle, mit denen Sozialarbeiter oder Pädagogen beruflich zu tun haben, benötigen Hilfe bzw. befinden sich in der Klienten-Rolle. Sie können auch Besucher, Gäste, Bewohner, Kunden oder Teilnehmer an Angeboten sein. Dort, wo es mir sprachlich möglich erschien, benutzte ich abschnittsweise nur die weibliche Form. Dabei sind natürlich auch die Männer gemeint.

Die Erstauflage war schon im Erscheinungsjahr 1996 vergriffen. In vielen Buchbesprechungen und Zuschriften hatte sich die Fachwelt sehr positiv über das Werk geäußert.

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

Der inzwischen verstorbene Gründungspräsident der „Deutschen Gesellschaft für Supervision“ (DGSv), Prof. Kersting, sprach in der Fachzeitschrift „Supervision“ (Nr. 32/1997, S. 116) von einer „Meisterleistung“ und schrieb: „Eine solch kompetente Einführung zur Supervision hat bisher gefehlt“ (S. 118).

Nachdem das Buch mehrere Jahre lang vergriffen war, liegt eine aktualisierte und teilweise neu geschriebene Fassung vor.

Was hat sich seitdem geändert? Supervision muss sich heute nicht mehr so stark legitimieren wie früher. Sie ist bekannter und selbstverständlicher geworden. Im psychosozialen Bereich finden wir kaum noch Stellenangebote, bei denen *nicht* auf Supervisionsmöglichkeiten verwiesen wird.

In der Erstauflage von 1996 sind im Anhang weiterführende historische Hinweise zur Geschichte der Supervision dargestellt worden. Aus Raumgründen habe ich diese Seiten für die Neuausgabe gestrichen.

Als PDF zum Download sind sie unter www.lambertus.de erhältlich.

Zur Zeit der Erstaufage herrschte noch die Meinung vor, dass die Supervision sich künftig über ihre verschiedenen theoretischen Zugänge erklären und entwickeln könnte. Damit waren vor allem die üblichen Richtungen („Schulen“) der Beratung und Psychotherapie gemeint. Ich war schon damals der Meinung, dass „gute“ Supervision nicht nur über *eine* Theorie wirken kann, und habe mein Buch auch anders, nämlich von der historischen, praktischen und interdisziplinären Seite her, aufgebaut.

Die Lektüre beginnt mit der Notwendigkeit von Supervision auch als Folge ökonomischer Veränderungen.

- Es folgen Erörterungen zur Entwicklung der Supervision auf dem Hintergrund der helfenden Berufe. Dazu gehört auch die Frage, wie Supervision damals wie heute vor Helfersyndrom und Burn-out schützen kann.
- Danach werden die verschiedenen Varianten und Möglichkeiten der Supervision erläutert und vor allem Anleihen und Abgrenzungen zur Psychotherapie beschrieben.

(Wer sich nicht für die vorangegangenen Themen interessiert, kann auch ohne Verständnisverlust das Buch direkt von den folgenden Kapiteln an lesen.)

- Es folgen zentrale Kapitel, in welchen in idealtypischer und chronologischer Reihenfolge die Supervision in allen Facetten dargestellt wird.
- Schließlich werden die Arbeitsformen (Settings) der Supervision mit den Hauptvarianten Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision erläutert. Es wird aber auch auf Coaching und Organisationsentwicklung eingegangen.
- Neu ist die Gesamtdarstellung von Supervision als Beruf einschließlich der Tätigkeiten und Verdienstmöglichkeiten in Deutschland, Österreich und der Schweiz.
- Es folgt ein Blick auf weitere Einsatzgebiete der Supervision wie beispielsweise in der Freiberuflichkeit, der Wirtschaft, Katastrophenhilfe, Traumatherapie, der Pflege, der Arbeit mit Ehrenamtlichen, im Vorschulsektor, in der Schule, der Sonderpädagogik, bei Modellprojekten sowie im interkulturellen Bereich.
- Am Ende des Textes findet man kürzere Kapitel zu den Themen Recht und Ethik, der Wirksamkeit und dem Nutzen von Supervision (und des Coaching) sowie vertiefende Informationen zur Entwicklung der Supervision in Deutschland und anderen Ländern.

Schließlich möchte ich mich noch bei allen bedanken, die mich bei dieser Neufassung unterstützt haben. Dem „Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung“ (BSO) aus der Schweiz, der „Deutschen Gesellschaft für Supervision“ (DGSv) sowie der „Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching“ (ÖVS) danke ich für aktuellste Mitgliederbefragungen. Wenn die Daten ähnlich waren, konnte die Situation der verbandlich organisierten Supervisorinnen und Supervisoren in diesen drei Ländern verglichen werden. Wenn im Folgenden nicht anders erwähnt, ist die Situation in Deutschland gemeint.

Herr Manfred Leppers von der DGsv half dankenswerterweise bei der Beschaffung von Materialien und Informationen. Herrn Dr. René Reichel (Österreich) verdanke ich einige Hilfestellungen. Für Korrekturlesen und Anregungen bedanke ich mich bei meiner Frau Dipl.-Psych. Hildegard Belardi, meinen Kindern Dr. rer. nat. Jacob Belardi und Dipl.-Psych. Sophie Belardi. PD Dr. med. Jörg Isenberg sowie Prof. Gerwald Wallnöfer haben sich das Manuskript ebenfalls kritisch angeschaut. Herrn Dr. med. Walter Landsberg danke ich für Informationen zum Thema Katastrophenhelfer. Ohne die Anregung und Hilfen von Frau Sabine Winkler vom Lambertus-Verlag wäre diese Neuausgabe nicht entstanden.

Nando Belardi
Bergisch Gladbach bei Köln
Sommer 2015