

Hans-Peter Griewatz

„Supervision ist Coaching für helfende Berufe“

oder: Über die Invasion gouvernementaler Beratungspraxis – Eine Polemik

Der Anlass für diese erneute Polemik (vgl. Griewatz 2015: 139ff) ist das oben genannte Zitat. Es ist dem Untertitel eines Buches von Michael Loebbert mit dem Titel „Wie Supervision gelingt“ entnommen und bringt treffend zum Ausdruck, wie die Supervision den politischen Kampf an der Deutungsfront gegenüber dem Coaching und anderer Beratungsformate zu verlieren droht. Loebbert – immerhin Coach, Organisationsberater und Supervisor sowie Programmverantwortlicher und Dozent für Coaching Studies in Olten/Schweiz an der Fachhochschule Nordwestschweiz – beschreibt in ihm, in wie fern Supervision als Coaching für helfende Berufe verstanden werden sollte. Da dies weder unreflektiert und schon gar nicht zynisch geschieht, vermute ich, dass es hier im Gewand der Wissenschaft um einen politischen Kampf der Deutungshoheit geht. In Deutschland wurde die Debatte um die Unterscheidung zwischen Supervision und Coaching in Fachkreisen mit großer Vehemenz geführt, der Umbenennung der DGSv in „Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching“ ging eine jahrelange Diskussion voraus. Eine Einebnung des Unterschieds zwischen Supervision und Coaching wurde ganz bewusst auch in ökonomischer Absicht („Wir müssen die Sprache des Kunden verstehen!“) vollzogen. Die Supervision will vom ökonomischen Kapital des Coachings profitieren. Klinkhammer und Buchinger begründen dies u.a. damit, dass die Weiterentwicklung beider Beratungsformate die traditionellen Unterschiede (Coaching als kapitalistische und Supervision als emanzipatorische Beratungsform) aufgehoben hätten. Deshalb sei es nur konsequent, das Coaching in den Fach- und Berufsverband der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) einzuverleiben. Man glaubt, die Diskurshoheit gewonnen zu haben („Coaching in Supervisionsqualität“) und formuliert ehrgeizige Ziele für 2025 („Wir wollen die 1. Adresse für berufsbezogene Beratung zu sein“). Gramscis Einsicht, dass man erst die Diskurse gewinnen müsse, um auch die politische Macht übernehmen zu können, könnte sich aber für die Supervision in der Auseinandersetzung mit dem Coaching innerhalb der eigenen Profession und des eigenen Verbandes als 'Trojanisches Pferd' erweisen.

Dass dieser Kampf noch nicht gewonnen ist, zeigen Loebberts weitere Ausführungen in seinem oben genannten Buch: Mit der Einebnung des Unterschieds zwischen Supervision und Coaching dreht er die Argumentationslogik um und formuliert nun die Befürchtung, dass mit der Gleichsetzung von Supervision und Coaching das eigentliche Anliegen des Coachings, nämlich die ‚performance‘ (Leistung), und zwar die Leistung der Professionellen, ausgeblendet werden könnte. Er behauptet und kritisiert, dass es in der

Supervision erst im zweiten Schritt um die professionelle Leistung gehe, nämlich „erst, nachdem Rollen geklärt, Konflikte gelöst, neue Einsichten gewonnen und Professionalisierungsprozesse in Gang gekommen sind“ (Loebbert 2016: 7). Und weiter schreibt er:

„Die Wirklichkeit sieht anders aus. Hilfe findet auch ohne klare Rollen statt, in Konfliktsituationen, wenn Einsicht erst viel später kommt. Der Behauptung, dass Leistungsverbesserung primär durch die Reflexion von Rollen, Konflikten und der eigenen Professionalität erreicht wird, widerspricht auch die Erfahrung vieler Kolleginnen, dass das fehlende Verständnis des eigenen Leistungsprozesses, des Helfens, selbst eine große Hürde darstellt, die dem Erfolg von Hilfe im Wege steht. Eine bedeutende Innovation von Coaching war es, genau diese Logik von Problemsichten – Konflikte, unklare Rollen, fehlende Professionalisierung – und den damit verbundenen Lösungs- und Zielvorstellungen in der Beratung umzudrehen: Wenn du etwas erreichen willst, mach dir erst einmal eine deutliche Vorstellung von deinen Zielen und den Indikatoren, die anzeigen, dass diese verwirklicht sind (Resultate). Psychologische Forschung und Theoriebildung seit Mitte des letzten Jahrhunderts, wie Attributionstheorie, Motivationstheorie und auch positive Psychologie, geben starke Evidenz dafür, dass Selbstwirksamkeitserleben, Selbstaktualisierung und Selbststeuerung die wichtigsten Faktoren für erfolgreiches Handeln sind. Konzepte wie Lösungsorientierung und Ressourcenorientierung (Hervorhebungen im Original) sind von daher in die Theorie und Praxis von Coaching (Loebbert 2015, S. 60 ff.) eingegangen. Eigene Rollengestaltung, Konflikte führen, Einsichten und die eigene Professionalisierung steuern kann das natürlich unterstützen.“ (ebd.: 7f)

Loebbert stellt damit die alte Distinktion zwischen Supervision und Coaching wieder her, nun unter den Vorzeichen der Marktlogik des Coachings: Coaching steht für Leistung, und Supervision ist für die Profession der Sozialarbeiter zuständig. Und sie sollte sich zum Ziel setzen, dass das 'Helfersystem' nachhaltige Hilfe, d.h. Leistung für das 'Klientensystem' zu erbringen hat – und zwar unter den Bedingungen einer ökonomisierten Sozialwirtschaft. Damit würde jedoch die Supervision (als eine Form des Coachings) zur Legitimierung des „aktivierenden Sozialstaats“ beitragen, der die gesellschaftlichen Probleme mit seiner Losung des „Forderns und Förderns“ individualisiert hat. Wie anders ist es zu interpretieren, dass Loebbert der Supervision als Heilmittel psychoanalytisches Wissen mit Methoden des NLP verschreiben möchte (vgl. ebd.: 5)?

Reckwitz (2017) spricht in „Die Gesellschaft der Singularitäten“ von einem ‚Kulturellen Kapitalismus‘, in dem eine neue, hochqualifizierte Mittelklasse moralische und ästhetische Überlegenheit demonstriert, und die mit dieser kulturellen Überlegenheit die gesellschaftliche Macht erlangt hat. Diese kulturelle und gesellschaftspolitische Macht wiederum fußt auf einer Identitätspolitik, die – laut des amerikanischen Politologen Mark Lilla - alle politischen Fragen zu einer Frage der Identität werden lässt. Das Coaching – und leider auch große Teile der Supervision - sind Ausdruck dieses kulturellen Kapitalismus und seiner Identitätspolitik geworden, die anschlussfähig ist an die neoliberalen Diskurse und gouvernementalen Selbstpraktiken, die die eigene Identität an

die ‚Marktförmigkeit‘ und ‚Marktlogik‘ ketten. Historisch betrachtet, hat der „Psychoboom“ der 1970er hier in seiner (politischen) Naivität des guten Gewissens ganze (Vor-) Arbeit geleistet, indem er für Mittelklasse neue, aus der Psychotherapie stammende, Codes der Bürgerlichkeit formuliert hat. Die ‚mentale‘ Auswirkung ist eine psychologisch umgedeutete romantische Innerlichkeit, hinter der sich die pastoralen und gouvernementalen Machtstrukturen verschleiern. Diese finden in den modernen Beratungsformen des Coachings, der systemischen sowie der lösungs- und ressourcenorientierten Beratung ihren Ausdruck.

„Regierung bezeichnet bei Foucault die Verbindung von Politik und Macht, die sich im Rahmen einer Theorie der Gouvernementalität als politische Technologie des Selbst, als Mentalität zeigt.“ (Gröning 2018: Beitrag in diesem Heft - vgl. auch Grönings Ausführungen zur Gouvernementalität in ihrem 2016 erschienenen Buch „Sozialtheoretische Fundierung von Beratung in Pädagogik, Supervision und Sozialer Arbeit“)

Und an den Rändern tun sich die Abgründe auf! Nur gut, dass nicht nur Führungskräfte gecoacht werden, sondern auch ALG II-Empfänger! Was für ein demokratischer Fortschritt!

Auf dem Verbandsforum der DGSv in Kassel 2017 mit dem Titel „Meine Güte“ - der mehr an den Evangelischen Kirchentag erinnert als an eine Fach- und Berufsorganisation - beschreibt Dr. Ingo Schamberger von der Fraport AG, der börsennotierten Betreibergesellschaft des Flughafens Frankfurt am Main, wie die Distinktion der 'kleinen Unterschiede' auch beim Coaching funktionieren. Der ‚Chief Executive Officer‘ (CEO) bekommt nicht nur das größte Büro, fährt nicht nur die komfortabelste Limousine der Luxusklasse, sondern er hat auch – wenn er ihn denn überhaupt nötig hat – den teuersten Coach. Und wichtig sei, dass dieser 'etwas in seinem Koffer' habe. Wer dort mit Supervision landen möchte, sollte das erst gar nicht versuchen. Der Supervision haftet noch immer der 'Stallgeruch' der Sozialen Arbeit an und spielt in der Liga des 'Nicht-ganz-ernst-genommen-Werdens'. Statt Reflexion also Distinktion: Spiegelt sich im Coaching (latent) eine neue Form 'männlicher Herrschaft' (Bourdieu) wider, indem nun auch in der Beratung neue 'Spiele um die Ehre' ausgetragen werden?

Fast alles, was das Coaching in seinem berühmten 'Methodenkoffer' präsentiert, basiert auf der Oberfläche theoretischer und wissenschaftlicher Erkenntnisse, die sich das Coaching eklektizistisch einverleibt und nun als ihre Erfolgsgeschichte verkauft. Viele Theorien und Methoden des Coachings und der systemischen Beratung basieren auf gestalttheoretischen, psychoanalytischen, gruppensystemischen und biografietheoretischen Erkenntnissen. Hier findet eine Form der intellektuellen Unredlichkeit und Banalisierung wissenschaftlicher Erkenntnisse statt, bis hin zu groben Kategorienfehlern und einer ‚abenteuerlichen Metaphysik‘ (Peter Bieri), wenn z.B. neurowissenschaftliche Erkenntnisse für den Erfolg des Coachings reklamiert werden (Gerhard Roth und Alica Ryba sprechen in dem Coaching-Newsletter von Christopher

Rauen im Juni 2017 von einem „neurobiologisch fundierten Coaching“; vgl. Roth/Ryba 2017: o.S.). Alle für das Coaching 'brauchbaren' Theorien und Methoden werden auf einer manifesten Ebene formuliert: Aus dem 'Kontrakt' wird die Ziel- und Auftragsklärung, aus dem Arbeitsbündnis und der Beraterischen Kunst der Beziehungsgestaltung wird die gegenseitige Sympathie ('Hauptsache, die Chemie stimmt!'), aus dem Containing der Ratsuchenden wird das 'Wellbeing' ('Wellness für die Seele'): Die kritische Reflexion wird durch Kundenzufriedenheit ersetzt. Und genau das scheint in unseren Zeitgeist zu passen: Alles muss leicht konsumierbar und verdaulich gemacht werden. Und dann stellt man plötzlich fest, dass die Ziele gar nicht so klar sind, sondern unbewussten Prozessen entspringen. Aber auch diese sollen dann möglichst in den Kontrakt aufgenommen werden, so als könnte man die Ziele in der Beratung herstellen wie der Schiffsbauer ein Schiff! Wie soll es da eigentlich zu einem Beratungsprozess und einem Arbeitsbündnis kommen?

Szenenwechsel: In der Beilage des DGSv-Journal 2/2015 gibt es einen Beitrag von Uwe Böning mit dem Titel: „Milieu: eine neue Kategorie im Coaching!“ Sollte es etwa doch ein Umdenken in der Supervisions- und Coachingszene in Richtung Sozialwissenschaften geben? Böning führt in seinem Beitrag zunächst die Kapitalsorten und den Habitusbegriff nach Bourdieu aus, stellt anschließend den Milieubegriff nach Hradil dar und kommt dann auf Gerhard Schulzes Lebensmuster der ‚Erlebnisgesellschaft‘ zu sprechen. Anschließend werden Michael Hartmanns Ergebnisse der Elitenforschung referiert sowie weitergehend die verschiedenen gesellschaftlichen Milieus und der mir ihnen verbundenen Lebensstile in den Sinus- und DELTA-Erhebungen. Soweit, so gut! Dann aber wird unter: „4 Allgemeine Schlussfolgerungen für das Coaching“ geschrieben, was dies

„(b)ei der Anwendung auf Coaching bedeutet: Wer heute überzeugt 'systemisch' sagt, um seinen Coaching-Ansatz zu beschreiben, muss morgen konsequenterweise 'Milieu' sagen, um die zielgruppengerechte Ausformung seines Verhaltens, seines Habitus, seiner Interventionen und seiner Prozessgestaltung zu beschreiben...“ (Böning 2015: 5)

Und weiter kann man dann unter „5 Weitere Ableitungen für das Coaching“ folgendes lesen:

„Coach und Coaching-Partner sollten bei der gesuchten Passung eine entsprechende Milieuverträglichkeit aufweisen (kursiv im Original). Oft wird die Frage der Passung von Coach und Coachee/Coaching-Partner auf die individuelle bzw. subjektive Bewertung der 'persönlichen Chemie' zwischen beiden reduziert. Mindestens ebenso wichtig erscheint aber die Frage: Sollte der Coach aus dem gleichen Milieu sein wie der Coachee/Coachingpartner? Am besten scheint es zu sein, wenn der Coach über eine dem jeweiligen Thema und den Zielen entsprechende Milieureichweite verfügt, um Verständnis für die aktuelle Situation wie auch über den zu erreichenden Zielzustand aufbringen und die Handlungsalternativen ‚realistisch‘ einschätzen zu können.“ (Böning 2015: 5f)

Eine scheinbar reflexive Haltung wird hier zur instrumentellen Vernunft! Dies wird schon aus den Überschriften sehr deutlich! Es geht demnach nicht um ein Verstehen im Sinne sozialwissenschaftlicher Theorien, sondern um eine Scheinlegitimation des eigenen Ansatzes. Bei Bourdieu z.B. geht es gerade nicht um die richtige „Passung“ (bei ihm zwischen Forscher und Forschungsobjekt), sondern um einen reflexiven Bruch des Forschers mit dem eigenen Habitus, um die symbolische Gewalt in der Befragungssituation nicht zu reproduzieren. Er spricht in seinem Aufsatz „Verstehen“ (,Das Elend der Welt‘) von „hingebungsvoller Offenheit“, von „intellektueller Liebe“ und von einer Haltung des sich rückhaltlos „Zur-Verfügung-stellens“ (Bourdieu 2010: 393ff). Deshalb verbietet sich für die Beratung geradezu ein instrumenteller Gebrauch seiner Theorie des Habitus.

Als überzeugter Supervisor, der das Coaching aus seiner Grundidee heraus ablehnt, kommt man sich mittlerweile wie Asterix und sein gallisches Dorf vor, das sich gegen die Invasion der Römer zur Wehr setzt (,Wir befinden uns im Jahr 50 v. Chr. Ganz Gallien ist von den Römern besetzt... ganz Gallien? Nein! Ein von unbeugsamen Galliern bevölkertes Dorf hört nicht auf, dem Eindringling Widerstand zu leisten‘). Aber auch diese letzte Bastion will vom Coaching eingenommen werden. Eine Zeitdiagnose zu formulieren, das bedeutet zunächst, die 'Krankheiten' der Zeit in ihren Phänomenen in den Blick zu nehmen. Und zugleich wirkt eine Zeitdiagnose auf den Zeitdiagnostiker zurück. Er kann sich dem Zeitgeist weder entziehen noch kann er einen Entwurf für eine Zukunft mit ungewissem Ausgang formulieren. Die Zeiten der großen gesellschaftlichen Entwürfe und Utopien scheinen vorbei zu sein. Andererseits stellt sich die Frage, ob es ausreichen wird, im Kleinen Widerstand zu leisten, nicht alles mitzumachen und dem Sirengesang der Moderne zu widerstehen – wie es Bröckling (2013) am Ende seines Buches 'Das unternehmerische Selbst' empfiehlt. Odysseus hat sich bekanntermaßen am Mast seines Schiffes festbinden lassen, um den Versuchungen der Sirenen zu widerstehen. Die Frage ist, ob wir Modernen uns überhaupt noch festbinden (lassen) können? Oder sind wir der 'zweiten Moderne' (Untertitel von Ulrich Becks ‚Risikogesellschaft‘) mittlerweile schon so ausgeliefert, dass wir schon gar nicht mehr bemerken, wie sehr wir uns verändert haben? Odysseus kommt nach einer langen Irrfahrt, die ein halbes Leben dauert, in Ithaka an Land, und er schleicht als unansehnlicher alter Bettler, in den ihn Pallas Athene verwandelt hat, ins Haus seiner Gemahlin Penelope, um die Nebenbuhler zu vertreiben. Dieses Bild für die Supervision zu bemühen, mag manchem Leser möglicherweise etwas überspannt vorkommen: Die Supervision mit Odysseus zu vergleichen, die nach langen Kämpfen, Eroberungen, Versuchungen und Irrfahrten nach Hause zurückkehrt, um dort die „Freier“ der eigenen Profession zu bekämpfen.

Was ist also zu tun, um der Invasion des Coachings - und mit ihm des Systemischen und Ressourcen- und Lösungsorientierten – zu begegnen? Wie sollen und wie können wir

Supervisor_innen mit den gouvernementalen Selbstpraktiken umgehen, wenn wir ihnen schon nicht gänzlich entgehen können? Wie können wir die Verletzlichkeit und Vulnerabilität von Menschen zur Sprache bringen, die durch die gesellschaftlichen Machtverhältnisse hervorgebracht werden und die Ausgrenzung, Diskriminierung, Exklusion und Stigmatisierung zur Folge haben? Zunächst einmal sollten wir der Sprache des Coachings unsere eigene Sprache entgegensetzen. Armut, Ausgrenzung, Diskriminierung und Stigmatisierung sind keine 'Konstruktionen', wie der radikale Konstruktivist Heinz von Foerster in einem Interview mit Björn Pörksen (vgl. von Foerster/Pörksen 1998) ausführt - und damit Sozialtheorie durch Erkenntnistheorie ersetzt – sondern soziale Tatsachen im Sinne Durkheims, die reale Auswirkungen auf Menschen haben.

Nachdem sie konstatiert, dass nach der gesellschaftskritischen Haltung in der Supervision die therapeutische folgte, abgelöst von einer systemischen und die nun in der Gefahr steht, von einer ökonomischen Haltung erobert zu werden, drückt Marianne Hege es in einem Interview im ‚Journal Supervision‘ so aus: „Ich habe dann gesagt: ‚Also, ich bleibe bei der Sozialarbeit. Aber macht ihr mal!‘ ich wollte nicht ‚zu‘ machen, aber ich wollte eben auch nicht mitmachen. Meine Haltung war: ‚Wenn ihr denkt, das geht dort, dann macht es. Aber ich sehe noch so vieles, das in der Sozialarbeit verbessert werden muss durch Supervision – also, ich brauche kein anderes Feld.‘ Da war großes Grummeln“ (Journal Supervision 4/2017: 19). Diese Position zeigt, welche Aufgabe der Supervision heute zukommen könnte: In einem 'Engagierten Dialog' (Hege) die kleinen, aber bedeutsamen ethischen Fragen des Alltags zu klären und sie in den organisationalen Zusammenhängen zur Sprache zu bringen, sie mit den Supervisand_innen zu reflektieren und diese darin zu unterstützen, die dafür erforderlichen materiellen Ressourcen (hier ist der Begriff 'Ressource' angemessen, da es sich hier um materielle und personelle Mittel handelt) bei der Organisation anzufragen und auszuhandeln. Dies entspräche der regulativen Idee einer guten Organisationsethik, die danach fragte, wie ethische Prozesse in den Organisationen und Institutionen im Sinne einer Care-Ethik aussehen könnten, und die ein gutes Leben und eine gute Sorge (für die Klient_innen und die Supervisand_innen) zu ihrem wichtigsten Ziel erklärte. Unzufriedenheit, Müdigkeit und Ausgebranntsein (das sich in der Diagnose des inflationär gebrauchten Begriffs 'Burnout' wiederfindet) zeigen sich häufig in moralischer Erschöpfung („Moral Distress“). Diese Erschöpfung kann sich in einer Diskrepanz zwischen einer ethisch fundierten, professionellen Haltung, und den mangelnden Ressourcen, die von einer Organisation zur Verfügung gestellt werden, manifestieren.

Die ‚großen‘ gesellschaftlichen Themen spiegeln sich im jeweils 'kleinen' Alltag der gesellschaftlichen Akteure wider. Heute spielt weniger das ‚stählerne Gehäuse der Hörigkeit‘ (Max Weber) eine Rolle, die durch das Prinzip der Amtshierarchie charakterisiert ist und Entscheidungen über starre Dienstwege regelt. Vielmehr ist es die

Komplexität von Handlungsentscheidungen, die neue und unübersichtliche ‚Pfadabhängigkeiten‘ (Renate Mayntz) produzieren – verstärkt durch Qualitätsmanagementprozesse und Digitalisierung. Dies zu verstehen, im Sinne einer kritischen Hermeneutik, die die verdeckten und latenten Themen in einer Gesellschaft aufzuspüren vermag, ohne sie zu skandalisieren - darin sehe ich die Aufgabe von Supervision! Es geht nicht darum, die gesellschaftlichen und institutionellen Verhältnisse normativ zu kritisieren (im Sinne einer radikalen Ideologiekritik), sondern darum, Voraussetzungen für eine Beurteilung der jeweiligen aktuellen Situation zu schaffen, die dem 'Capability'-Ansatz Nussbaums als 'Entfaltungsermöglichung' entspräche. Damit könnte Supervision im Sinne John Deweys ein Weg für eine pluralistische und kontextabhängige Öffentlichkeit sein, in der „Demokratie (...) mehr (ist) als eine Regierungsform“, nämlich „eine Form des Zusammenlebens, der gemeinsamen und miteinander geteilten Erfahrung“ (Dewey 2011 zit. n. Antic 2015: 123).

Literatur

- Antic, A. (2015): Lippmann, Dewey und die digitale Vernetzung der Öffentlichkeit. In: Ackermann, U. (Hrsg.): Selbstbestimmung oder Fremdbestimmung? Soziales Leben im Internet, Frankfurt a.M.: Humanities Online, S. 115-130.
- Böning, U. (2015): Milieu: eine neue Kategorie im Coaching! In: Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt. Ausgabe 2/2015, Beilage zum Journal Supervision.
- Bourdieu, P. (2010): Verstehen. In: Bourdieu, P. et. al.: Das Elend der Welt. Studienausgabe, 2. Aufl. Konstanz: UVK, S. 393-426.
- Bröckling, U. (2013): Das unternehmerische Selbst: Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Griewatz, H.-P. (2015): „Über die Mode erhaben sein!“ - Einige programmatische und politische Gedanken zur Situation der Supervision heute. Eine Polemik. In: FoRuM Supervision, 46, S. 139-144.
- Gröning, K. (2018): Die Fallsupervision von Dr. A. aus der Perspektive des Masterstudiengangs Supervision. Ein Hypothesenrahmen. In: FoRuM Supervision, 51, S. 30-38.
- Gröning, K. (2016): Sozialtheoretische Fundierung von Beratung in Pädagogik, Supervision und Sozialer Arbeit. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Hege, M. (2017): Es geht um Inhalte. In: Journal Supervision 4/2017. Köln: Zimmermann.
- Loebbert, M. (2016): Wie Supervision gelingt! Supervision als Coaching für helfende Berufe. Wiesbaden: Springer VS.
- Reckwitz, A. (2017): Die Gesellschaft der Singularitäten: Zum Strukturwandel der Moderne, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Roth, G./ Ryba, A. (2017): Coaching und Neurowissenschaften. In: Coaching-Newsletter Juni 2017. Online unter: <https://www.coaching-newsletter.de/archiv/2017/coaching-newsletter-juni-2017.html> (zuletzt abgerufen am 28.02.2018).
- Von Foerster, H./ Pörksen, B. (1998): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners: Gespräche für Skeptiker. Heidelberg: Carl-Auer.