

# FORUM *Supervision*

## **Supervision – Organisationsberatung – Coaching**

Katharina Gröning

Ursula Tölle

Eric Lippmann

Hansjörg Künzli

Martin Johnsson

Renate Schwarz

Oliver Hechler

Joseph Kleinschnittger

**Herausgeber:**

Katharina Gröning, Jürgen Kreft und Angelica Lehmenkühler-Leuschner

**Wissenschaftlicher Beirat:**

Dr. Max Bartel (Berlin) – Prof. Dr. Annemarie Bauer (Darmstadt/Heidelberg) – Prof. Dr. Adrian Gaertner (Bielefeld/Oberursel) – Dr. Wolfgang Schmidbauer (München) – Prof. Dr. August Schüle (Wien) – Dr. Michaela Schumacher (Köln) – Prof. Dr. Ralf Zwiebel (Kassel)

**Redaktionsanschrift:**

Dr. Jürgen Kreft (geschäftsführender Redakteur)  
 Meppener Straße 22, 48155 Münster  
 Telefon: (02 51) 66 55 64, Telefax: (02 51) 6 74 39 58  
 JuergenKreft@t-online.de

**Redaktion:**

Thomas Behler (Essen) – Theresia Menches Dändliker (Zürich) – Elke Grunewald (Ingelheim) – Franz Leinfelder (Wiesbaden) – Peter Musall (Gelnhausen) – Inge Zimmer-Leinfelder (Wiesbaden)

**Verantwortliche Redakteure für Heft 29:**

Dr. Jürgen Kreft, Meppener Straße 22, 48155 Münster.  
 Prof. Dr. Katharina Gröning, Freiligrathstr. 10, 44791 Bochum.

**Erscheinungsweise und Bezug:**

FoRuM Supervision erscheint halbjährlich (März und Oktober).  
 Einzelheft: 11,50 € inkl. MwSt. und Versandkosten  
 Jahresabonnement: 19,50 € (2 Hefte) inkl. MwSt. und Versandkosten  
 Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 31.12. des laufenden Jahres gekündigt wird. Damit die Lieferungen nicht unterbrochen werden, bitten wir dringend darum, dem Verlag bei einem Wohnungswechsel die neue Adresse mitzuteilen.

**Verlag und Bestellungen:**

Fachhochschulverlag  
 DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN  
 Kleiststraße 10, 60318 Frankfurt  
 Telefon: (0 69) 15 33–28 20, Telefax: (0 69) 15 33–28 40  
 E-Mail: bestellung@fhverlag.de  
 http://www.fhverlag.de

Satz: Fachhochschulverlag  
 Druck: Elektra, Niedernhausen

© 2007 **Fachhochschulverlag**  
 DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

ISSN 0942-0045

**Inhalt**

|  |     |
|--|-----|
| Vorwort  | 2   |
| <b>Beiträge</b>  |     |
| <i>Katharina Gröning</i><br>Supervision und Coaching   | 4   |
| <i>Ursula Tölle</i><br>Werden oder machen? – Zur politischen Dimension von Supervision   | 17  |
| <i>Eric Lippmann</i><br>Alles Coaching, ... oder was?  | 26  |
| <i>Hansjörg Künzli</i><br>Evidence-Based Coaching  | 40  |
| <i>Martin Johnsson</i><br>Die Erde ist eine Scheibe und die Supervision ist ein Beratungsformat.<br>Ein persönliches Plädoyer für mehr innere Freiheit im Umgang<br>mit Macht und Einfluss in der Beratung | 52  |
| <i>Renate Schwarz</i><br>Inwieweit kann Supervision für Organisationen nützlich sein?  | 62  |
| <i>Katharina Gröning</i><br>Organisationsberatung und der Regentanz der Hopi Indianer –<br>zum Verständnis von Luhmanns Systemtheorie als Beratungstheorie.<br>Replik zu Renate Schwarz.                   | 76  |
| <i>Oliver Hechler</i><br>Führung und Gefolgschaft – Versuch einer pädagogischen Perspektive  | 85  |
| <b>Neue Projekte</b>   |     |
| <i>Joseph Kleinschnittger</i><br>Entwicklung eines Wohnprojekts mit sucht- und psychosekranken<br>Menschen im Spiegel der Supervision  | 103 |
| <b>Rezensionen</b>   | 116 |
| <b>Briefwechsel</b>  | 121 |
| <b>Randbemerkungen</b>   | 124 |
| <b>Vorschau</b>  | 125 |
| <b>Veranstaltungen</b>   | 126 |
| <b>AutorInnen</b>  | 128 |

## Vorwort

Mit dem Strukturwandel in der Arbeitswelt und der Politik der Formung der Arbeitskraft (employability) bei gleichzeitiger Zunahme von kultureller Heterogenität in der Arbeitswelt ändern sich Profile und Konzepte berufsbezogener Beratung. In vielen Unternehmen, Organisationen und Einrichtungen wird zudem Reorganisation vor Reflexion gestellt. Supervision als bevorzugtes reflexives Beratungsangebot für Einzelne, Teams und Gruppen bekommt Konkurrenz. Coaching und Moderation, Qualitätsentwicklung und Organisationsberatung treten ergänzend oder konkurrierend neben die Supervision und fordern sie hinsichtlich ihres Beratungsverständnisses und ihrer ethischen Normen heraus. Für die Gestaltung von Konflikten und bei schweren Krisen und Gewaltphänomenen in Institutionen treffen Supervisoren und Supervisorinnen auf Mediatoren und Mediatorinnen. All diese aufgezählten Beratungsformen gelten als eng verwandt mit der Supervision und werden vielfach auch von Supervisorinnen und Supervisoren angeboten.

Gleichzeitig bemühen sich Protagonisten der neueren berufsbezogenen Beratungsformen um stärkere Abgrenzung und Profilierung ihrer jeweiligen Angebote gegenüber der Supervision. Im Bereich des Coaching lässt sich dies deutlich mit den recht gegensätzlichen Positionen von Wolfgang Loos und Astrid Schreyögg aufzeigen. Während Loos in seiner bekannten Schrift „Unter vier Augen“ Coaching für Führungskräfte und Manager in der freien Wirtschaft als eine personenzentrierte, verstehend-hermeneutische Beratungsform entworfen hat, kommt Schreyögg zu dem entgegengesetzten Ergebnis. Für sie ist Coaching eine funktionale und strategische Beratung von Personal, das sie als lebendiges Produktionsmittel versteht. Für Supervisorinnen und Supervisoren ist der Entwurf von Loos jedoch auch keine Lösung, beharrt er auf sozialer Homogenität als Voraussetzung für erfolgreiches Coaching.

Auch im Bereich der Organisationsberatung werden die verstehenden und reflexiven Ansätze in der Tradition der Gruppendynamik herausgefordert. Funktionalistische Ansätze, allen voran systemische (Organisations-)Beratung, schieben sich in den Vordergrund. Eine systematische Auseinandersetzung mit diesem Angebot und Beratungsverständnis fehlt zumeist. Gleichwohl repräsentieren „systemisch-konstruktivistische“ Denkweisen einen unübersehbaren Trend in der Beratung von Berufstätigen. Es ist demnach Zeit, die Auseinandersetzung um Profile und Konzepte auch in dieser Zeitschrift weiterzuführen.

Den Anfang macht ein Vortrag, der im Oktober letzten Jahres in Iserlohn auf dem Kongress „Coaching“ des Konvents für Supervision der Evangelischen Kirche von Westfalen gehalten wurde. Katharina Gröning unternimmt dort den Versuch, den aktuellen Bedeutungszuwachs von Coaching historisch und soziologisch einzuordnen und vor dem Hintergrund des tiefgreifenden Strukturwandels der Arbeitswelt auf der einen und der zunehmenden Bedeutung der Systemtheorie zur

Beschreibung von Organisationen auf der anderen Seite zu diskutieren. Im zweiten Beitrag des vorliegenden Heftes stellt Ursula Tölle Supervision in den Rahmen personenbezogener Weiterbildung und verknüpft dort die Frage nach der Sinnhaftigkeit mit ihrem gesellschaftlichen und politischen Auftrag. Weiterbildung – und mit ihr Supervision – lässt sich nicht darauf beschränken, Arbeitsfähigkeit herzustellen oder zu erhalten, sondern ist aufgerufen, die Arbeitsverhältnisse kritisch zu beurteilen.

Die beiden nächsten Autoren setzen sich explizit mit der Beratungsform des „Coaching“ auseinander. Eric Lippmann umschreibt in seinem Beitrag Coaching als eine professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext, grenzt es zu Supervision und Psychotherapie ab und skizziert die weitere Entwicklung in Richtung Professionalisierung. Hansjörg Künzli verweist auf die Schwierigkeiten der Forschung, eine Beratungsform zu untersuchen, die wie das Coaching unter einer inflationären Verwendung des Begriffes leidet. Er entwirft daher auf der Basis eines erweiterten Begriff des Evidenz-Based-Gedankens einen Rahmen für die zukünftige Coachingforschung, der auch für die Supervisionsforschung von Bedeutung sein könnte.

Was Organisationen von der Supervision erwarten können und welche Rückwirkungen dabei für die Supervision zu erwarten oder zu befürchten sind, wenn die Wünsche und Bedürfnisse der Organisationen in den Focus rücken, thematisieren die folgenden Beiträge. Während Martin Johnsson sich mit den Konsequenzen für das eigene Supervisionskonzept beschäftigt, die sich aus den Veränderungen auf dem Beratungsmarkt ergeben, fragt Renate Schwarz konkret nach der Nützlichkeit von Supervision für die Organisation. Sie versucht eine Einschätzung, auf welche Herausforderungen Supervision für Organisationen eine Antwort bieten kann und welche Bedingungen und Grenzen dabei zu beachten sind. Den theoretischen Hintergrund bildet dabei ein systemtheoretischer Organisationsbegriff, was Katharina Gröning dazu angeregt hat, sich in einer kritischen Replik dezidiert mit der Systemtheorie, ihrer erkenntnistheoretischen Voraussetzungen und ihrer Anwendung auf Supervision und Beratung auseinanderzusetzen. Oliver Hechler schließlich rückt die Führungskräfte ins Blickfeld und stellt Überlegungen zu einer pädagogischen Theorie des Führungshandelns an.

Im Rahmen der „Neuen Projekte“ eröffnet der Beitrag von Joseph Kleinschnittger den Einblick in ein Wohnprojekt mit sucht- und psychosekranken Menschen. Er beschreibt die ersten Entwicklungsjahre des Projektes und Möglichkeiten der supervisorischen Begleitung der dort tätigen Professionen.

Wir wünschen Ihnen im Grenzgebiet von Supervision – Coaching – Organisationsberatung eine anregende Lektüre.

Katharina Gröning und Jürgen Kreft

## BEITRÄGE

*Katharina Gröning*

### **Supervision und Coaching<sup>1</sup>**

**Zusammenfassung:** Der Artikel systematisiert aus historischer sowie soziologischer Perspektive den Aufstieg des Coaching zu einer konkurrierenden Beratungsform für die Supervision. Die Entwicklung des Coaching wird aus dem Strukturwandel des Erwerbslebens, der Bedeutung der Systemtheorie für die Organisationssoziologie und aus einer Krise der Gemeinwirtschaft und der Non-Profit-Organisationen hergeleitet.

Die Abgrenzung zwischen Supervision und Coaching kann sowohl historisch als auch konzeptionell und systematisch vollzogen werden. Wird die Karriere der Supervision als reflexive und emanzipative berufsbezogene Beratung historisch verstanden, liegt ihre Hochkonjunktur zweifellos in der Zeit seit den 1970er-Jahren. Seit den 1990er-Jahren sieht sich Supervision zunehmend von Beratungsformen herausgefordert, die unter dem Label Coaching und Qualitätssicherung vor allem die Unternehmen erobert haben. Supervision könnte, so betrachtet, das Projekt einer Generation von Beraterinnen und Beratern gewesen sein, die die Denkweisen und Überzeugungen der Humanistischen Psychologie, der Gruppendynamik oder der Psychoanalyse, des amerikanischen Pragmatismus, des Symbolischen Interaktionismus und der Kommunikationstheorie in die Welt der Organisationen und des Berufs, bevorzugt in den öffentlichen Dienst gebracht hätten. Die Organisationen vor allem im Bereich des Non-Profit-Sektors hätten Supervision deshalb benötigt, weil sie aus Modernisierungsgründen gezwungen waren, folgt man Max Weber, ihre zweckrationalen, teilweise bürokratischen und erstarrten autoritären Strukturen und Kulturen reflexiv zu transformieren und so zu mehr Spielräumen, mehr Partizipation und mehr Individualisierung zu kommen. Supervision wäre das Projekt der Emanzipation der Mitarbeiter gewesen, die sich in der Organisation zu autonomen Professionellen entwickelt hätten. Vorteile hatte diese Entwicklung zweifellos für die Klientinnen und Klienten der Organisationen, der kirchlichen und amtlichen Sozialarbeit. Ihr Status war in den 1950er- und 1960er-Jahren deutlich geprägt von fürsorglich-lenkenden Haltungen der Professionellen und repressiven, teilweise verachtenden Einstellungen. Weder die Rechtmäßigkeit der Ansprüche noch die Wertigkeit der Personen waren in den Organisationen.

<sup>1</sup> Vortrag gehalten auf dem Kongress Coaching – 20. Oktober 2006 – Haus Ortlohn – Konvent für Supervision der EKvW

Adressat der Beratung im Sinne der Supervision wären dann die traditionellen industriell und bürokratisch aufgebauten Organisationen gewesen, die wiederum im Sinne Max Webers mit ihrer Organisationskultur ein Gehäuse vordergründiger Hörigkeit produziert hätten und sich mit dieser Kultur in einer postindustriellen Dienstleistungsgesellschaft nicht mehr hätten behaupten können. Die Transformation der Kommunikationsstrukturen und der Hierarchie wäre ebenfalls hin zum Klienten geboten gewesen, denn die fürsorglich-lenkende Kultur der sozialstaatlichen Bürokratien hat spätestens mit der fundamentalen Kritik am Sozialstaat als zwischen Fürsorge und Zwang angesiedelt an Legitimation eingebüßt. Gleiches gilt im Sinne Foucaults für die kirchlichen Dienstleistungen, die traditionell der „sanften Macht der Hirten“, gemeint ist die Theorie der Pastoratsmacht, unterliegen.

Die historische und ökonomische Funktion der Supervision wäre dann, politisch-ökonomisch gesprochen, die gewesen, die industriell hierarchischen Kulturen in den Organisationen durchlässiger und flexibler zu gestalten und die fürsorglich-lenkenden, bürokratischen und pastoralen Kulturen in den Non-Profit-Organisationen hin zu mehr Mündigkeit oder Selbstverantwortung – je nach politischer Couleur – zu verändern. Supervision hätte damit in einer ersten Stufe geholfen, die leiterzentrierten und autoritären Organisationen einerseits zu demokratisieren, andererseits deren Funktionalität, Wirtschaftlichkeit und Produktivität zu erhöhen. Im Mittelpunkt für diesen Prozess steht die Idee des Teams. Für diese Transformation traditioneller Unternehmens- und Organisationsstrukturen wäre psychoanalytisches Wissen – hinsichtlich der Familialisierung und Leiterzentriertheit von Organisationen – wichtig gewesen, ebenso Wissen um kommunikative Prozesse und Gruppendynamik, denn es wäre darum gegangen, leiterzentrierte hierarchische Strukturen reflexiver und damit professioneller zu gestalten. Supervision hätte damit auch das strukturelle Defizit der traditionellen betrieblichen Interessenvertretung berührt, die vor allem in einer Dienstleistungsgesellschaft als nicht mehr zeitgemäß, zu wenig orientiert am Individuum, zu industriell – und zu patriarchalisch beschrieben worden ist. Verhandlung mit der Organisation hätte sich im Rahmen von Personalentwicklung und Mitarbeiterführung so weit individualisiert und biografisiert, dass die klassischen Arbeitnehmervertretungen auch durch Instrumente wie Supervision zurückgedrängt worden wären.

Gleichwohl ist das Erwerbsmodell, von dem Supervision ausgeht, weitgehend professionell bestimmt, d.h. der Professionelle agiert aufgrund seiner wissenschaftlichen Ausbildung tendenziell autonom und selbstverantwortlich. Mit der Professionalisierung von Supervision selbst sind die professionszentrierten Kulturen in den Organisationen, seien dies jetzt Lehrer, Ärzte, Berater und Therapeuten oder Pastoren selbst zum Objekt supervisorischer Diagnostik geworden. Innerhalb der Supervision gewann die Überzeugung an Bedeutung, dass sich diese Professionellen am günstigsten in Organisationen einbinden ließen, wenn man hier das Modell der politischen Demokratie zugrunde legt, also weitgehende Partizipation und Satzungs-

orientierung in den Binnenstrukturen der Unternehmen und Organisationen. Auch hierfür steht der Teambegriff. In der Kombination mit den Erkenntnissen der Gruppendynamik galten jene Organisationen als zukunftsfähig, die sich lernend verstanden, d. h. sich über reflexive Kommunikation ständig weiterentwickeln konnten. Das Instrument hierzu war die Konferenz. Supervision entwickelte sich zu einem Instrument der Organisationsentwicklung und viele Supervisoren führten Organisationsberatung und Teamentwicklung in ihren Visitenkarten.

Der Vollständigkeit halber soll erwähnt werden, dass es weiterhin professionszentrierte Supervisionen gibt und gegeben hat, die sowohl mit Professionellen, aber vor allem mit den sogenannten Semiprofessionellen, also Erzieherinnen, Altenpflegerinnen etc. arbeiten bzw. hier angeboten wurden und werden. Hier hat Supervision aber immer auch Bildungscharakter. Erzieherinnen und Altenpflegerinnen, um bei diesen semiprofessionellen Berufsgruppen zu bleiben, lernen in Supervisionen erstens angewandtes wissenschaftliches Wissen, sie lernen zweitens hermeneutische Kompetenz, kurz ihre Klienten zu verstehen, und sie lernen drittens ihre eigenen Reaktionen auf Klienten nicht zu verleugnen und abzustreiten, sondern reflexiv im Sinne von Introspektion mit ihnen umzugehen. Dieser Bildungscharakter von Supervision ist überhaupt nicht zu unterschätzen und gehört zum Zentrum dessen, was Supervision ausmacht.

Bleiben wir bei dieser politisch-ökonomischen Analyse, so ließe sich auch der Aufstieg des Coaching an den sich verändernden Strukturen des Erwerbslebens in den modernen, sich internationalisierenden Wirtschaften festmachen. Davon sind mehrere zu nennen. An erster Stelle steht dabei der Strukturwandel des Erwerbslebens und damit verbunden völlig neue Formen der Arbeitsorganisation, hin zum international agierenden, an der Börse präsenten, immer häufiger auch virtuellen Unternehmen. Die Modernisierung der Moderne geht einher mit einer Entgrenzung von Kapital und Arbeit, so Beck und Bonß (2001). Gesellschaftlich wird das Erwerbsleben heute als im Alltag dominant beschrieben. Die beruflichen Tätigkeiten haben sich entgrenzt und zwingen die private Lebensführung in ein Abseits. So erleben wir derzeit deutliche Veränderungen in den Strukturen des Lebenslaufes. Nicht nur qualitativ steht die Integration in das Erwerbsleben und der Aufstieg in die Gruppe der Professionellen und Führungskräfte heute an erster Stelle des Lebensabschnittes des jungen Erwachsenenalters. Diese Lebensphase dehnt sich deutlich aus. Stichworte sind hierzu Generation Praktikum, deregulierter Einstieg in das Erwerbsleben und immer häufiger auch ein Einstieg in den Beruf im Sinne einer Einverleibung durch die Organisation und im Sinne von Initiationen. Wer Supervision mit professionell ausgebildeten Berufsanfängern macht, findet manchmal ausgesprochene kannibalistische Teamdynamiken vor: beißen, ankotzen, auskotzen – um nur einiges zu nennen –, vor allem aber Überstunden. Die Entgrenzung des Erwerbslebens macht die ersten Berufsjahre nicht mehr zum Kampf um den Platz, sondern die Arbeit wird zum zentralen Lebensort. Familien, Freun-

de, das Private verschwindet und wird zumeist erst dann als fehlend wahrgenommen, wenn man 39 Jahre alt geworden ist und außer einer Singlewohnung und Partnerschaften, in denen auch der andere voll engagiert ist, die sich also – familientheoretisch gesprochen – mehr als Assoziation denn als Zugehörigkeit darstellen, nichts zu bieten hat. Die Krise der Lebensmitte stellt sich heute nicht mehr so dar, dass der eingefahrene traditionale Weg, den man mit Anfang 20 gewählt hat, zur Bedrohung wird, man sich also nach Wendepunkten und mehr Diskontinuität sehnt, die Krise der Lebensmitte zeigt sich vermehrt darin, dass der psychische Eintritt in das Erwachsenenalter – Intimität und Generativität, wie Erikson es ausdrückt, gar nicht mehr geschafft wird. Diese Entwicklung hat vor allem geschlechtsspezifische Bedeutung. Frauen, die als hochqualifizierte Professionelle in den zunehmend singularisierten Lebensformen agieren müssen, sind hier einem ganz anderen Risiko ausgesetzt. Kurz: Der Lebenslauf verschiebt sich durch die Entgrenzung der Arbeit. „Arbeiten ohne Ende?“, fragt deshalb Alexandra Wagner 2000 im Bericht des IAT NRW und zeigt auf, dass die offizielle Arbeitszeit vor allem für hochqualifizierte Angestellte in den letzten 20 Jahren zwar gesunken ist, dass sich im gleichen Zeitraum die tatsächlich geleistete Arbeit aber auf durchschnittlich mehr als 40 Stunden pro Woche erhöht hat. Betriebliche Befragungen über alle Hierarchiestufen hinweg verweisen auf eine ähnliche Tendenz. Diesen quantitativen Entwicklungen in der Arbeitswelt stehen jedoch qualitative Trends gegenüber, die wissenschaftlich als Dominanz oder als Entgrenzung der Erwerbsarbeit beschrieben werden (vgl. Dierks, 2005). Beschrieben wird hier das Phänomen des Zeitmangels: „Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet“ (Hochschild, 2002) sowie die Taylorisierung des Familienlebens und die „Verbetrieblichung der Lebensführung“ (Oechsle, 2002).

Zweitens: In den Bereichen der hochqualifizierten Berufsgruppen ist der Trend zu verzeichnen, dass diese an Stärke deutlich zunehmen. Zählten 1984 in der alten Bundesrepublik 2,2 Millionen Menschen zu den Fach- und Führungskräften, so waren es 1998 bereits 3,4 Millionen. Im gleichen Zeitraum stieg der Anteil der hochqualifizierten Arbeitnehmer an den Angestellten ebenfalls von 22,6 % auf 28,3 % an (vgl. Wagner, 2000, S. 261; nach Dierks, 2005, S. 7). Hinzu tritt eine qualitative Entwicklung, die von Pongratz/Voss als neue Kultur in der Erwerbsarbeit diskutiert wird. Die Rede ist die vom Arbeitskraftunternehmer. Dazu etwas mehr:

1998 haben Hans Pongratz und Günter Voss das Verhältnis von Betrieb und Beschäftigung neu charakterisiert und die These aufgestellt, dass das zentrale betriebliche Steuerungsinstrument künftig in der Selbstorganisation der Beschäftigten liegen würde. Pongratz und Voss gehen davon aus, dass jeder künftig nicht nur Architekt seines eigenen Lebens sein müsse, wie dies Beck in den 1980er-Jahren formuliert hat, sondern jeder einen unternehmerischen Selbstbezug entwickeln müsse, d. h. einen zweckrationalen, instrumentellen Umgang mit sich selbst. Das Selbst wird nicht Träger der Identität, sondern im unternehmerischen Sinne Pro-

duktionsmittel. Der unternehmerische Umgang mit der eigenen Arbeitskraft wird hergestellt über Prozesse permanenter Reflexion. Der Arbeitskraftunternehmer ist nicht mehr wie in früheren Figurationen der Arbeitsverhältnisse der Fremdbestimmung unterworfen, sondern aktive Selbststeuerung sei gefragt. Aus dem reaktiven Typus des Arbeitnehmers sei ein neuer aktiver Typus entstanden, der sich innerhalb des Betriebes kontinuierlich zur Leistung anbietet und sich im Arbeitsprozess gezielt selbst organisiert. Auch wenn der Arbeitskraftunternehmer empirisch nicht so relevant ist, wie Voß und Pongratz annehmen, so ist er ähnlich wie der Young urban Professional doch ein Ideal. Zu den Anforderungen an den Arbeitskraftunternehmer schreiben Voß und Pongratz:

„Betreiben Arbeitskräfte in diesem Sinn zunehmend eine aktive Produktion und Vermarktung ihrer Fähigkeiten und Leistungen, so zieht dies einschneidende Veränderungen des gesamten Lebenszusammenhangs nach sich. Erforderlich wird eine zweckgerichtete, alle individuellen Ressourcen gezielt nutzende Durchgestaltung des gesamten Lebenszusammenhangs, die in neuer Qualität systematisch auf den Erwerb ausgerichtet wird“ (Pongratz, 2004, S. 21). „Wir brauchen Sie voll und ganz und dazu müssen Sie ihr Leben im Griff haben.“ Voß und Pongratz sprechen in diesem Zusammenhang von Selbstrationalisierung, die Person wird als Betrieb geführt, und zwar im Sinne ihrer gesamten Lebensführung.

Das Phänomen, keine Zeit mehr zu haben und „von der Arbeit aufgefressen zu werden“, beschreiben verschiedene soziologische Forschungen nicht nur quantitativ im Sinne von mehr Überstunden und „Öffnung“ der Tarifvereinbarungen (vgl. WAZ vom 30.6.05, jeder dritte Betrieb arbeitet mit Öffnungsklauseln). Überarbeitung ist heute Stil, Kultur, Art der Lebensführung, d.h. im Sinne der Soziologie Pierre Bourdieus Mittel der Unterscheidung, der Distinktion. Arbeitssoziologische Studien sprechen von Phänomenen extremer Leistungsorientierung und Aufstrebens sowie Selbststilisierung und Selbstcharismatisierung (Neckel, 2000). In der Supervision und Beratung wird seit längerem problematisiert, dass Arbeit als Streben nach Erfolg zum Rausch geworden ist oder umgekehrt zur Depressionsabwehr genutzt wird. Die Menschen arbeiten in der ersten Hälfte ihres Lebens entgrenzt, um sich dann mit 45 verwundert die Augen zu reiben und festzustellen, dass sie ihre besten Jahre ausschließlich in den Beruf investiert haben. In dem Maße, wie Arbeit und Beruf zum Stil werden und der Inszenierung des Subjektes dienen, werden sie automatisch libidinöser oder narzisstischer besetzt. In der Kunst der Selbstdarstellung hat Arbeit und noch besser Karriere ihren festen Platz. Diese Entwicklung einer narzisstischen Besetzung der erfolgreichen Arbeit und ihre Einvernahme in sich stilisierende Strategien und Inszenierungen sind die andere Seite von fünf Millionen unfreiwillig Erwerbslosen. In der Welt der Arbeit als stilistische Inszenierung werden Menschen nicht als in Interdependenzen lebend, sondern ausschließlich als Individuen wahrgenommen. Marianne Dierks (2005), die sich in ihrer Dissertation mit der Entwicklung der Reproduktionsarbeit, vor allem Erziehungsarbeit in einer

Zeit der Entgrenzung der Arbeit befasst hat, führt auf, dass es in den 1980er-Jahren noch durchaus Studien gab, die sich zur Entgrenzung der Erwerbsarbeit kritisch geäußert haben, die „unverträgliche Verhaltensanforderungen im Umgang mit der Zeit“ konstatierten (vgl. Becker-Schmid u. a. 1982). Heute scheint dieses Problem hinsichtlich der Erziehung nicht mehr zu gelten oder individuell durch neue biografische Muster wie die späte Mutterschaft gelöst zu werden.

Alle drei Faktoren: Die Entgrenzung der Arbeit, die Veränderung der Kultur des Erwerbslebens hin zum Arbeitskraftunternehmer und die deutliche Zunahme des Managements oder der Führungskräfte als soziale Gruppe haben Auswirkungen auf die berufsbezogene Beratung. Der Manager verlangt andere Beratungen als der Professionelle – Entscheidung und Führung spielen hier eine wichtige Rolle. Der Arbeitsdruck fördert Regressionen; Beratung als Hilfe zur rationalen Entscheidung, die nicht aus der Regression heraus, sei es aus Aggression oder aus Illusion, getroffen wird, ist ein weiteres wichtiges Feld. Und schließlich ist die Schutzlosigkeit desjenigen, der als Arbeitskraftunternehmer agiert, also sich selbst zur Ware geworden ist, ein wichtiges Feld der Beratung. Nur werden diese sich ändernden Bedürfnisse vom Coaching befriedigt?

### **Organisation als Thema der Sozialwissenschaft**

Der Strukturwandel des Erwerbslebens ist ein wichtiger und bedeutender Faktor für die Frage nach der Zukunft der berufsbezogenen Beratung. Der Aufstieg des Coaching lässt sich jedoch nicht nur aus den Strukturen des Erwerbslebens erklären. Hinzu kommen müssen Deutungsmuster von Organisationen, die die Kraft zur Hegemonie in sich tragen, also Wirkungsmacht entfalten können. Ganz sicher gehört die Theorie Niklas Luhmanns zur Organisation als System dazu. Sie stellt hinsichtlich ihrer erkenntnistheoretischen Wurzeln geradezu eine ideale Voraussetzung für die Entwicklung des Coaching dar. Luhmann ist es gelungen, hinsichtlich einer Theorie der Organisation einen Durchbruch zu schaffen, denn insbesondere die Organisationstheorien der deutschen und europäischen Soziologie haben mit ihrem marxistischen und weberianischen Einfluss Organisationen vor allem als Herrschaftsgefüge, als Ort der Interessensgegensätze von Kapital und Arbeit und somit als Kampfplatz um mehr Demokratie ausgewiesen.

Der Fokus auf Humanisierung der Arbeit in der Organisationsentwicklung, wenn man z. B. die Projekte der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Institute in den 1970er- und 1980er-Jahren ansieht, die Stärke der westeuropäischen Gewerkschaften, die relative Skepsis gegenüber neuen Technologien in der Gesellschaft, all das hat Organisationen als vom Menschen erschaffene und durch Menschen bestimmte Austragungsorte von Bedürfnissen und Interessen abgebildet. Die Organisationspsychologie stellte umgekehrt die Freudianische Auffassung vom

Unternehmen als mehr oder weniger geglückte Familienstruktur in ihren theoretischen Mittelpunkt. Der Chef als Vaterfigur und die Beschäftigten in der Position von geführten und seinem Willen unterworfenen Kindern. Die hohe Bedeutung der Theorie der Führungsstile, die teilweise Übernahme der Lewinschen Erziehungstiltheorie in die Organisationspsychologie, das Modell der Sozialen Kompetenz aus Gruppendynamik und Sozialpsychologie verweisen auf diese psychoanalytisch sozialpsychologischen Wurzeln der Organisationspsychologie bis heute.

Der Bruch, den die Arbeiten von Luhmann hier ausgelöst haben, ist selbstverständlich ohne die amerikanischen Entwicklungen, sei es im Bereich der Gruppendynamik, sei es im Bereich der Kommunikationstheorie, nicht zu denken. Was ein systemischer Ansatz in der Supervision und Organisationsberatung ist, wird auch heute noch mehr durch die Forschungstradition von Watzlawick, Bateson oder Minuchin bestimmt als durch das, was Luhmann über Soziale Systeme geschrieben hat. Trotzdem liegt die besondere Bedeutung des Luhmannschen Systembegriffs nicht in der Erkenntnis, dass Organisationen seiner Ansicht nach rationale und keine politischen Probleme haben. Dies jedenfalls legt die hohe Bedeutung des Begriffs der Komplexität und das Problem der Reduktion der Komplexität nahe.

Für das Coaching ist letztlich im Sinne des Ansatzes von Schreyögg (2004) wichtig, dass die Systemtheorie an gewisse erkenntnistheoretische Voraussetzungen geknüpft ist, die sie passend machen für die aktuellen Managementtheorien. Die soziologische Systemtheorie baut auf einer Reihe von philosophischen und soziologischen Annahmen auf:

1. auf struktur-funktionalistischen soziologischen Auffassungen,
2. auf der Philosophie des Liberalismus,
3. auf einem Gesellschaftsverständnis auf technischen und naturwissenschaftlichen Grundlagen.

### **Autonomie des Systems und persönliche Selbsterhaltung**

Die soziologische Systemtheorie von Luhmann versteht sich vor allem auch als Weiterentwicklung der Soziologie Talcott Parsons. Parsons spricht vom Zusammenhang aller relativ stabilen Elemente einer Gesellschaft als Struktur. Er entwickelt die alte Vorstellung von Gesellschaft als Körper und ihren Institutionen als Organen funktionalistisch weiter und prägt den Begriff des Sozialen Systems. Das System ist dadurch gekennzeichnet, dass es gegenüber den Menschen eine autonome Bedeutung gewinnt. Es ist also nicht die Aufgabe von Führungskräften, die Organisation zu beeinflussen. Diese entwickelt sich evolutionär selbst. Verantwortung als moralisches Prinzip von Leitung und Führung wird abgelöst zugunsten von Stärkung der Autopoiesis. Soziologischer Grundbegriff bei Parsons ist das soziale – und dies heißt bei ihm das gesellschaftlich erfolgreiche Handeln, wie es vor allem in der

von ihm entwickelten Rollentheorie dargelegt ist. Gesellschaftliche Institutionen sind hier nicht das Ergebnis menschlichen Handelns, sondern das Handeln der Menschen vollzieht sich innerhalb von Systemen, die unabhängige und autonome Züge aufweisen. Systeme wiederum sind nicht Verfassungen oder Institutionen, sondern stellen Ordnungen dar, denen sich die Handelnden aus höheren, nämlich funktionalen Gründen fügen müssen. Parsons distanziert sich von den Organismuskonzeptionen früherer Soziologien, er spricht von Strukturen, Funktionen, von Differenzierung und Integration. Systeme lassen sich nur in Bezug auf den Erhalt ihrer Struktur interpretieren. Die struktur-funktionalistische Theorie ging entsprechend immer von geschlossenen Modellen und Systemen aus. Dieses, Organisationen nicht gestalten, sondern sich den Entwicklungen aus funktionalen Gründen fügen zu müssen, fokussiert stärker die Beobachtung des Systems als seine Gestaltung – auch dies ist ein wichtiger Unterschied in Beratungen. Während in der Supervision die moralischen Prinzipien von Entwicklungen im Unternehmen Gegenstand der Beratung waren, geht es in den systemisch orientierten Konzepten mehr darum, die Entwicklung selbst im Sinne der Autopoiesis zu begreifen und dem System die nötigen Spielräume für seine Entwicklung zu verschaffen.

Die Vorstellungen, die die Systeme sich über die Welt machen, sind für Luhmann Elemente des Systems oder auch Funktionen. Es ist unter anderem dieser Punkt, der zum Streit zwischen Habermas und Luhmann geführt hat. Indem Luhmann das Denken als Element des Systems betrachtet, als etwas, was zum System gehört, spricht er letztlich dem Denken die emanzipatorischen und selbstreflexiven Potenziale ab. Selbstreflexivität durch eine besondere diskursive Qualität in der Kommunikation ist nicht möglich, wodurch nicht Emanzipation, sondern nur Selbsterhaltung Ziel jedes Denkens wird. Im Gegensatz dazu steht die Habermassche Annahme eines moralischen Universalismus, d. h. dem Denken, vor allem dem ethischen Denken wird eine hohe, selbstreflexive und verändernde Stellung eingeräumt. Für Luhmann ist Denken, welches sich nicht als eine Systemleistung definieren lässt, unwichtig, nicht relevant und unerheblich. Die Systemtheorie habe sich, so Luhmann, von Kategorien wie Vernunft und Herrschaft emanzipiert. In diesen vorgetragenen Aspekten wird der liberale Kern des Luhmannschen Denkens besonders sichtbar. An die Stelle von Mündigkeit tritt Selbsterhaltung. Die Idee der Selbsterhaltung als Bezugspunkt des Beratens unterscheidet das Coaching von der Supervision.

Nach Luhmann besteht die Grundfunktion aller Systeme darin, Komplexität zu reduzieren. Ein System schränkt die Möglichkeit des Erlebens, des Handelns ein, lässt nur bestimmte Handlungsmöglichkeiten zu. Diese Funktion der Komplexitätsreduzierung erledigen Systeme durch Strukturbildung, vor allem, so argumentiert Luhmann in Anlehnung an Parsons, durch Verhaltenserwartungen und die Generalisierung und Stabilisierung derselben. Die Reduktion von Komplexität ist für Luhmann die Selbsterhaltungsfunktion schlechthin. Insofern werden Kategorien wie die des Interesses, der sozialen Klassen und Gruppen eingeebnet. Sie sind

Ideologien, die soziale Systeme notwendig produzieren. Um noch einmal auf den Anfang zurückzukommen: Supervision in Organisationen hat sich verstanden als kritische Reflexion der hierarchischen, autoritären und zweckrationalen Strukturen. Ihr Anliegen war die Institutionalisierung von mehr politischer Demokratie in Organisationen, jenseits der klassischen Arbeitnehmervertretungen. Dafür stand der Teambegriff. Mit diesem Modell von Supervision ist ebenfalls die diagnostische Folie für Konflikte in Organisationen gelegt. Sie sind immer auch Anerkennungskonflikte, moralische Konflikte und Interessenkonflikte. Coaching setzt demgegenüber an dem systemischen Entwurf des ideologiefreien Unternehmens an. Moralische Bezugspunkte wie Gerechtigkeit und Vernunft entfallen in der Beratung. An ihre Stelle treten Ideen der Evolution des Unternehmens.

Es würde an dieser Stelle zu weit führen, die Bezüge zwischen Hobbes, Comte und der Systemtheorie genauer darzulegen. Es sollte aber deutlich geworden sein, dass der eigentliche für die Beratungstheorie relevante Bruch zwischen dem, wie sich Supervision versteht, und dem, wie sich das Coaching als Beratungstheorie versteht, sich um den erkenntnistheoretischen Kern der Bedeutung des moralischen, reflexiven Denkens und der diskursiven Kommunikation dreht, denn dies stellt den Kern der theoretischen Bezüge der Supervision und ihres Methodengebäudes dar. Niklas Luhmann hat für die moralischen Implikationen menschlicher Kommunikation vorwiegend Spott übrig und ihnen vor allem ein Technologiedefizit bescheinigt. Als Akteure und Funktionen sozialer Systeme handeln Führungskräfte ebenfalls nicht moralisch-expressiv oder kommunizieren reflexiv, sondern arbeiten im Sinne ihrer Selbsterhaltung und der Selbsterhaltung bzw. Autopoiesis des Systems.

### **Vom Supervisor zum Coach – Professionalisierungsinteressen und Aufstiegsprojekte bei Beratern**

1986 promovierte der Soziologe Thomas Olk zum Problem der Sozialen Arbeit als Semiprofession und setzte sich mit der missglückten Professionalisierung Sozialer Arbeit auseinander. Er nannte zunächst die Strategie der Verwissenschaftlichung sozialer Arbeit als im Interesse des sozialen Aufstiegs stehend, den er professionssoziologisch als wesentliches Motiv für Professionalisierung definierte.

Prozesse der Professionalisierung mit den Schritten Verwissenschaftlichung und soziale Schließung sind für Olk nur sehr eingeschränkt ein Kompetenzmodell, sondern vorwiegend ein Machtmodell. Neben dem sozialen Aufstiegsinteresse geht es um die Sicherstellung von Privilegien, in dem Professionelle sich vor allem um Autonomie gegenüber der Gesellschaft als auch gegenüber ihren Klienten bemühen.

Professionen zeichneten sich dadurch aus, dass sie nicht nur die Bedürfnisse potenzieller Klienten festlegten, sondern gleichzeitig die Mittel zu Befriedigung eben dieser Bedürfnisse nahe legten und sich umgekehrt nur Mitgliedern ihrer eigenen

Profession gegenüber zu einer Rechtfertigung ihres Handelns herabließen. Professionen arbeiten zur Abschirmung ihrer Interessen vor allem mit den Mitteln der sozialen Schließung, indem sie zuerst Zuständigkeitsmonopole bildeten und ihre Mitglieder und Anwärter zwängen, teure und nur intern angebotene Qualifikationen zu absolvieren, deren Wert sich fachlich nur teilweise erschließt.

Es war im Feld der Supervision nur sehr eingeschränkt möglich, diese machtkritischen Theorien zur Professionssoziologie zu diskutieren. So wie jedoch in den 1980er-Jahren der Professionskampf zwischen Supervisoren und vor allem niedergelassenen Therapeuten und Psychologen losging, so sieht sich die Supervisionszene jetzt der Herausforderung gegenüber dem Coaching. Dabei sind zwei Ebenen der Profession, wie am Anfang angedeutet, zu berücksichtigen: zum einen die Ebene des Kompetenzmodells – hierzu hat Astrid Schreyögg einen deutlichen Beitrag geleistet, und das Coaching als Methode der Personalentwicklung kategorial von der Supervision als Methode der Personenberatung getrennt. Durch ihre Beiträge ist es klarer geworden, wo die konzeptionellen Unterschiede zwischen Supervision und Coaching liegen. Dagegen ist bei der Mehrheit der Vertreter des Coaching kein wirklicher konzeptioneller Unterschied zur Supervision zu erkennen, dafür aber ein sozialer. Konzepte zum Coaching, wie das von Loos, gehen implizit davon aus, dass es sich bei der Beratung um einen Akt der sozialen Distinktion im Sinne von Bourdieu handeln muss, will die Beratung erfolgreich sein. Coaching ist hier – unter vier Augen – eine geradezu intime Form der Beratung für Führungskräfte, die entsprechend nur von Beratern erledigt werden kann, die diesen Führungskräften habituell nahe stehen. Wer wen berät ist nicht so sehr eine Frage der formalen Kompetenz, sondern eine Frage des feinen Unterschieds. In der Kombination mit dem Entwurf von Schreyögg gewinnt das Coaching in seiner Differenz zur Supervision wirklich Gestalt, wenn beide Differenzen – die Differenz des Beraters, seines Habitus und seiner sozialen Zugehörigkeit zum einen und die konzeptionell differenten Ziele in der Beratungsform des Coaching – berücksichtigt werden.

2004 publizierte Astrid Schreyögg in Bezug auf Supervision und Moderne ein Konzept des Coaching als strategische Beratung für Führungskräfte. Coaching wird dabei der Personalentwicklung zugeordnet, wobei Personal als Produktionsmittel vergleichbar mit den Maschinen eines Unternehmens verstanden wird. Allerdings seien Menschen ein sperriges Produktionsmittel mit Eigensinn und Eigenwert.

Schreyöggs Ansatz ist der von Beratung als sozialer Formung der Arbeitskraft durch das Unternehmen. Coaching wird als Ausdruck von Changeprozessen in Unternehmen verstanden. Bei der Personenentwicklung der Führungskräfte, also Supervision und Beratung, werden Selbstrepräsentation und Selbstmarketing, Work-Life-Balance, Krisen, ethische Fragestellungen sowie biografisch relevante Themen aufgezählt.

Alles in allem ist Coaching bei Schreyögg ein geschlossenes Konzept instrumenteller Beratung im Dienste eines Unternehmens mit einer deutlichen Funktion

der Integration von tendenziell desintegrierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sei es im Sinne der Sozialisation oder sei es im Sinne des Auffangens der Verlierer, mit denen man dann Sinngespräche führen kann. Insofern wäre das Coaching neben die Supervision zu stellen, die Schreyögg der Personenentwicklung zuordnet. Das sieht zunächst nach einem sinnvollen Kompromiss aus.

Auch Adrian Gaertner (2004) definiert, allerdings mit deutlich kritischerem Unterton, den Unterschied zwischen Supervision und Coaching auf diese Weise und spricht von einem paradigmatischen Unterschied. Coaching sei instrumentelle Beratung, Klienten würden nur hinsichtlich strategischer Perspektiven berücksichtigt, während Supervision im Kern selbstreflexiv ist – so wie es die bereits skizzierte Pointierung zwischen Habermas und Luhmann hinsichtlich der Bedeutung von Kommunikation in der Gesellschaft nahe legt.

Astrid Schreyögg spricht von Personen als Produktionsmittel mit Eigenwert und Eigensinn. Ganz selbstverständlich lässt sie die menschliche Würde weg. Wer aber Menschen lediglich wie Sachen einen Wert zuschreibt (vgl. Schreyögg, 2004, S. 102), definiert das Arbeitsleben als moral- und damit tendenziell auch rechtsfreien Raum, es gibt dann dort keine Sphäre der Gerechtigkeit mehr. Coaching, so wie es hier verstanden wird, ist der Abbau moralischer Skrupel bei Führungskräften oder die Hilfe dazu. Coaching ist insofern keine Beratung, sondern eine Machtform im Sinne der Theorie der Mikrophysik der Macht von Foucault. Dies gilt besonders dort wo, der Habitus der Klienten, Kleidung, Auftreten, Verhalten zum Gegenstand der Beratung wird. Was dabei verloren gehen kann, ist die seelische Aufmerksamkeit gegenüber dem Klienten als einmaliges Individuum, welches mit Würde ausgestattet ist. Beratung wäre in der Gefahr, seelenblind zu werden.

### Zur Situation in der Kirche

Zur Situation von Supervision und Coaching in der Kirche, sei es die Evangelische Kirche, sei es die Katholische Kirche, möchte ich mich im Folgenden auf Ausführungen von Herman Steinkamp (2006) beziehen, die in Heft 28 von FoRum Supervision mit dem Titel „Wenn etwas zu Ende geht“ veröffentlicht worden sind. Hermann Steinkamp reflektiert dort über Sterbeprozesse in der Kirche. Ich selbst kenne Hermann Steinkamp schon lange und erinnere mich an seine kritische Auseinandersetzung mit der Tendenz in der Kirche, sich immer mehr, d. h. seit den 1980er-Jahren, dem Prinzip des Managements in ihren Einrichtungen zu nähern. Lange bevor die Kirchensteuermisere zu immer schärferen und ausstoßenderen Reaktionen zu zwingen schien, hat es auf der Ebene des Konzeptes oder des Leitbildes in den diakonischen Einrichtungen einen Prinzipienwechsel gegeben, der sich als Abkehr vom samaritanischen Leitbild der diakonischen Institutionen beschreiben lässt.

In einer kritischen Auseinandersetzung über Diakonie als Dienstleistung formu-

liert Steinkamp in den 1990er-Jahren, dass der Paradigmenwechsel, den z. B. Würdenträger wie der Kaiserswerther Theologe Johannes Degen in seiner Habilitationsschrift gezogen hat, eine wichtige Frage ausklammert: die der spezifischen Macht. Die Idee der Dienstleistung hat das alte Leitbild des barmherzigen Samariters abgelöst. Keine Frage, dass auch das jesuanische Gleichnis über die Nächstenliebe im Sinne eines institutionellen Mythos zu vereinnahmen ist. Aber ist die Idee der Diakonie als Dienstleistung kein institutioneller, diesmal managerieller Mythos? In Anlehnung an Foucault dekonstruiert Steinkamp die traditionelle Macht des Pastors, die in der Gewissensführung verortet wird, und nennt die Modernisierung in den diakonischen Einrichtungen nicht das Ende der Macht, sondern lediglich den Wechsel zu anderen, utilitaristischen Machttypen. Die Dienstleistungskirche wäre nur ein Austausch der Machtformen.

2006 reflektiert Steinkamp zur Entwicklung eben dieser Dienstleistungskirche im Sinne des Sterbens und beginnt seine Reflexion mit der Beschreibung eines Widerspruchs. Die Kirchen, die sich als Expertensysteme für die Bewältigung der Realität des Todes sehen, stehen dem offenkundigen Sterben der Institution Kirche nicht nur irritiert, hilflos und verwirrt gegenüber, sondern führen diesen Prozess aktiv herbei. Nach der Phase der Sparmaßnahmen beginnt nun die Phase der Auflösung der Pfarrstrukturen. Ähnlich wie im Unternehmen werden Pfarrbezirke zusammengelegt, fusionieren Gemeinden oder bilden Kirchenkreise größere Einheiten. Als Supervisorin beschäftigt mich dieser Prozess nun schon in drei Gruppensupervisionen seit geraumer Zeit.

Hermann Steinkamp sagt, dass die Menschen an der Basis diesen Prozess völlig anders erleben als diejenigen, die im Zentrum arbeiten. Meine Supervisionen jedenfalls sind von einer typischen Scham und Protestdynamik dominiert. Die Arbeit der Pfarrerinnen und Pfarrer wird durch die Leitungen der Kirche deutlich entwertet und als Rationalisierungspotenzial beschrieben. In meinen Supervisionen werden hohe Würdenträger zitiert, die Pfarrer und Pfarrerinnen vorwiegend als Ballast wahrnehmen und der Überzeugung sind, dass es davon zu viele gibt. Jeder, der weggeht, jeder, der in die Schule geht, den Beruf wechselt, ins Krankenhaus geht, sei eine Entlastung für die angespannten Haushalte.

In den Anfängen haben die Pfarrerinnen und Pfarrer auf die Sparzwänge mit einem Mehr an Einsatz reagiert, mehr Ehrenamtliche, mehr freiwilliges Engagement, mehr zusätzliche Aktionen. Wenn Küsterstellen gestrichen werden – macht nichts, das machen wir ehrenamtlich. Eine Pfarrstelle eingespart? Können nicht die Presbyter den Konfirmationsunterricht machen? Familienfreizeit – alles wird ehrenamtlich gemacht. Zusätzlich machen wir Taufgottesdienste, Aktionen, Feste. Eine Phase des kreativen Kampfes hatte begonnen. Heute ist davon nichts mehr übrig – in meine Supervision wird nicht mehr die Frage nach dem Auffangen der Sparmaßnahmen, sondern die Frage nach der Gerechtigkeit dieser Maßnahmen gestellt. Gefühle des Verratenseins tauchen auf und das Misstrauen zwischen Lei-

tung und Basis wird deutlich.

In der Phase der institutionellen Krise verliert das Coaching als Instrument der Personalentwicklung, den Vertreterinnen und Vertretern des Coaching nach zu urteilen, seine Bedeutung. Vor allem die ethische Basis der Supervision wird gefragt und tritt deutlicher in den Vordergrund.

### Literatur

- Beck, U./Bonß, W. (1989): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung, Frankfurt am Main.
- Becker-Schmidt, R. u. a. (1982): Nicht wir haben die Minuten, die Minuten haben uns. Zeitprobleme und Zeiterfahrungen von Arbeitermüttern in Fabrik und Familie. Bonn.
- Bourdieu, P. (1997): Der Tote packt den Lebenden. Hamburg.
- Dierks, M. (2005): Karriere! – Kinder, Küche? Dissertation an der Fakultät für Erziehungswissenschaft der Universität Hamburg.
- Gaertner, A. (2004): Supervision in der Krise – Expansionismus, Unschärfeprofil und die Ausblendung der Selbstreflexion. In: Die flexible Supervision, hg. von Buer, F./Siller, G. Wiesbaden. S. 79–100.
- Gröning, K. (2006): Pädagogische Beratung. Wiesbaden.
- Hochschild, A. (2002): Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Opladen.
- Looss, W. (1997): Unter vier Augen. Coaching für Manager. Landsberg.
- Luhmann, N. (1984): Soziale System. Frankfurt am Main.
- Neckel, S. (2000): Die Macht der Unterscheidung. Frankfurt am Main./New York.
- Oechsle, M. (2002): Keine Zeit – (k)ein deutsches Problem. In: Hochschild, A.: Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Opladen.
- Olk, Th. (1986) Abschied vom Experten. Weinheim.
- Pongratz, J. (2004): Der Arbeitskraftunternehmer. In: Die flexible Supervision, hg. von Buer, F./Siller, G. Wiesbaden, S. 17–34.
- Olk, Th. (1986): Abschied vom Experten. Weinheim.
- Schreyögg, A. (2004): Coaching. In: Die flexible Supervision, hg. von Buer, F./Siller, G. Wiesbaden, S. 101–119.
- Steinkamp, H. (1999): Die sanfte Macht der Hirten. Mainz.
- Steinkamp, H. (2006): Sterbeprozesse in der Kirche. Beobachtungen und Reflexionen. In: Forum Supervision, Heft 28, S. 13–22.
- Wagner, A. (2000): Arbeiten ohne Ende. In: Institut Arbeit und Technik (IAT) Jahrbuch 1999/2000, S. 261.

Anschrift der Verfasserin: Prof. Dr. Katharina Gröning, Freiligrathstraße 10, 44791 Bochum.

*Ursula Tölle*

## Werden oder machen? – Zur politischen Dimension von Supervision

Zusammenfassung: Der Beitrag entfaltet ein Konzept von Supervision als tätigkeitsbezogener Beratungsform und personenbezogener Weiterbildung. Dabei wird die Frage nach der Sinnhaftigkeit von Supervision mit ihrem gesellschaftlichen und politischen Auftrag verknüpft. Anhand von Beispielen aus der Supervisionspraxis wird verdeutlicht, dass Supervision – und Weiterbildung allgemein – den Prinzipien der Aufklärung verpflichtet bleibt, d.h. sich nicht darauf beschränkt, Arbeitsfähigkeit herzustellen oder zu erhalten, sondern die Arbeitsverhältnisse kritisch zu beurteilen.

### Supervision ist personenbezogene Weiterbildung

Aktuelle Konzepte der Beratung zeigen einen deutlichen Trend zu unmittelbarer (Wieder-)Herstellung der Handlungsfähigkeit in konkreten Arbeitsabläufen. Nicht nur Unternehmen im Profitbereich, auch Behörden, Wohlfahrtsverbände u. a. legen Wert auf schnelle und einfache Lösungen ihrer Probleme. Supervision definieren sie einem klischeeverhafteten Bild folgend als Methode, die sich auf Defizite, Krisen und Konflikte richtet; Coaching gilt dagegen als unmittelbar klärend und ressourcenorientiert. Daraus resultierende Verschiebungen auf dem Beratungsmarkt zugunsten von Coaching haben leidenschaftliche Diskussionen in Fachkreisen ausgelöst. Diskutiert werden Aspekte der Seriosität, der Interessenssteuerung, der Qualitätssicherung u. a. m.; dieser reflexartige Blick in das Innere der Beratungswelt vernachlässigt die kritische Sicht darauf, dass Konzepte der Beratung eine Reaktion sind auf äußere Rahmenbedingungen, dass Supervision in konkreten Bezügen zur Arbeitsgesellschaft steht.

Die Diskussion scheinbar konträrer und konkurrierender Konzepten ist, solange sie auf Etiketten reduziert ist, nicht zielführend. Supervision ist nicht per se emanzipatorisch, ebenso wenig, wie ihr grundsätzlich eine Defizitorientierung vorgehalten werden kann. Und Coaching ist nicht allein wegen einer spezifischen Marktorientierung rein utilitaristisch und daher das profitorientierte Wirtschaften unterstützend. Entscheidend sind in jedem Fall die Grundhaltungen des Beraters, der Beraterin, die in verschiedenen Konzepten und Methoden zum Ausdruck kommen. Bearbeitet wird die Spannung zwischen dem, was ich gern wäre, dem, was ich sein soll und dem, was ich bin; entscheidend ist, wie diese Spannung ursächlich erklärt wird.

Im Folgenden wird ein Konzept von Supervision als tätigkeitsbezogene Beratungsform und personenbezogene Weiterbildung vertreten. Weiterbildung von Er-

wachsenen verfolgt das Ziel der Persönlichkeitsentwicklung im umfassenden Sinne, die Förderung von Selbstbestimmung. Ihr Ziel ist es, in den erkennbaren und erlebbaren Dingen und Strukturen deren dahinter liegendes Wesen sichtbar zu machen; Supervision bearbeitet das Irritierende des Sichtbaren und ruft zugleich dort neue Irritationen hervor, wo keine vermutet werden. Sie ist ein Erkenntnisprozess, ein Prozess des Werdens, nicht zuerst des Machens.

Der Anspruch klingt solange selbstverständlich und unstrittig, wie er allgemein bleibt. Konkret soll im Folgenden die Sinnhaftigkeit von Supervision eng mit dem gesellschaftlichen und politischen Auftrag verknüpft werden. Supervision ist ein Bildungsgeschehen, das individuelle Erfahrungen immer auch sieht als Widerspiegelung gesellschaftlicher Verhältnisse; sie begnügt sich nicht damit, die persönliche Situation erträglicher zu gestalten, auch nicht, die Arbeitsfähigkeit herzustellen oder zu erhalten, sondern sie bestärkt den Supervisanden darin, die ihn beeinflussenden Verhältnisse mikro- und makrosoziologischer Art kritisch zu beurteilen.

Zur Verdeutlichung dient ein ausgewähltes und aktuelles Phänomen: der Vorrang von Tätigkeiten vor dem Entwickeln, vom Tun vor dem Prozess, vom Machen vor dem Werden. In der Arbeitswelt kommt es immer mehr darauf an, fest umrissene Funktionen einzunehmen, definierte Tätigkeiten auszuführen, sich als ein Rädchen in das Getriebe des Ganzen einzufügen. Bildungs- und Berufsbiografien als Patchwork je nach Anforderungen von außen zu gestalten, wird zur Norm erhoben. Ebenso selbstverständlich ist, mehrere Berufsausbildungen zu haben und die erworbenen Fertigkeiten in verschiedensten Zusammenhängen beruflich einzusetzen.

Träger der Weiterbildung reagieren darauf mit einem bunten Strauß differenzierter und spezialisierter Angebote zu einzelnen beruflichen Techniken und Methoden. Die Kostenübernahme ist klar geregelt: Wirtschaft und Arbeitnehmer bezahlen, wenn sie sich fit machen für die sich stets wandelnden Anforderungen der Arbeitswelt.

Personenbezogene Weiterbildung wurde bis vor wenigen Jahren zumindest in NRW noch mit öffentlichen Mitteln unterstützt. Novellierungen des Weiterbildungsgesetzes haben inzwischen dieses Segment der Erwachsenenbildung ganz in den Bereich des privaten Interesses verlagert (und damit zugleich finanzschwachen Personengruppen den Zugang verwehrt). In diesen Paradigmenwandel ist auch die Diskussion um Coaching und Supervision einzureihen, nicht weil es jemals staatliche Subventionen für diese anerkannte Form der Weiterbildung gegeben hätte, sondern weil die Diskussion um die Unterschiede der Formate entlang des Indikators „Verwertungsinteresse für die Wirtschaft“ verläuft.

Gefragt ist das Machen, nicht das Werden. Dies wurde mir besonders deutlich in jahrelanger Erfahrung als Bildungsberaterin insbesondere von Jugendlichen im Übergang von der Schule in den Beruf.

## Werden oder machen in der Welt der Jugendlichen

„Was soll ich werden?“, so lautete über Jahre und Jahrzehnte die Frage von Jugendlichen am Ende ihrer Schulzeit; wir erinnern uns selbst an breit angelegte Bilder von Tätigkeiten und Feldern zukünftiger Berufstätigkeit. Heute formulieren Jugendliche – wenn überhaupt – die Frage anders: „Was soll ich machen?“ Sie reagieren damit auf die antizipierte Erwartung der Arbeitswelt, die sich mehr auf Fertigkeiten und Können als auf Wissen und Haltungen richtet.

Jugendliche heute durchlaufen eine scharf selektierende Schullaufbahn mit dem Ziel eines Abschlusses. Dieser Abschluss, das Zeugnis des Haupt- oder Realabschlusses oder der Hochschulreife, zeigt in seinen Ergebnissen nicht, welchen Lernprozess dieser Mensch seit seinem 6. Lebensjahr gestaltet hat, sondern beziffert punktuell abgeprüftes Wissen. Dieses Dokument eines Augenblicks soll nun die Eintrittskarte in einen neuen Lebensabschnitt sein; es ist die formale Voraussetzung für eine Ausbildung, mit der der junge Mensch seine Berufstätigkeit, den Aufbau einer selbst finanzierten Existenz und seine Lebensplanung verbindet. Es handelt sich um eine der wichtigsten Nahtstellen eines Menschen, um den Übergang in die Erwachsenenwelt. Aber schon weit vorher haben Jugendliche erkannt, dass sie nach diesem Übergang nicht nur mit Freuden erwartet werden. In der Schule bereits wurden sie vorbereitet auf die je spezifischen Anforderungen in der Arbeitswelt; Lehrpläne spiegeln die Erwartungen der Wirtschaft an Deutsch- und Mathematikunterricht ebenso wider wie an Arbeitslehre und Praxiserfahrungen. Eine Lobby für Unterrichtsinhalte aus den Bereichen der Ethik, der musischen und sozialen Fächer gibt es nicht. Schließlich absolvieren sie mit oft erheblichem Aufwand diese Schullaufbahn; mit dem Ticket „Zeugnis“ in der Hand suchen sie nach Ausbildung oder Arbeit. Deutschland hat dabei einen ganz spezifischen Mechanismus: Der Markt zeigt den Jugendlichen seine Lücken, gibt an, wo Platz für sie sein könnte. Berufswahl ist ein Prozess, in dem der Jugendliche die Lücke sucht, in die er passt; Alternativen gibt es selten; nicht alle finden eine Lücke. – Die Frage ist nicht: Was kannst du, wer bist du geworden, wo könntest du sein und arbeiten. Gefragt wird nach Teilkompetenzen, nach verwertbaren Fertigkeiten.

Daher ist es angemessen, wenn diese jungen Menschen nicht mehr fragen: „Was soll ich werden?“, sondern: „Was soll ich machen?“ Bereits in den ersten beiden Lebensjahrzehnten zeigt unser Wirtschaftssystem einem Menschen, wonach er sich auszurichten hat. Die von den Unternehmen im global verbreiteten Markt definierten Möglichkeiten für Ausbildung und Erwerbsarbeit bestimmen mehr als alles andere die Bildungslaufbahn der heranwachsenden Generation. Unsere Schulen gehen bei jedem neuen Pisatest in die Knie, weil auch sie den Ansprüchen der Wirtschaft nicht genügen. Sie übersehen dabei, dass sie schon vorher einen wesentlichen Teil ihres Auftrags nur noch am Rande umsetzen: den der Entwicklung von mündigen und erwachsenen Menschen und Bürgern.

## Parallelen in der Welt der Erwerbstätigen

Berufstätigkeit setzt professionelle Ausbildung voraus; die Umkehrung gilt „natürlich“ nicht: Qualifizierte Ausbildung verleiht keinen Anspruch auf eine Stelle. Was wird gemeinhin als professionell bezeichnet? Es sind die für einen konkreten Handlungszusammenhang erforderlichen Kompetenzen, die jemandem dieses Gütesiegel geben: Umgang mit bestimmten Maschinen, das Beherrschen von Techniken, der Einsatz von adäquaten Methoden, die zielführenden Konzepte und die ergebnisorientierte Evaluation, die mit Professionalität verbunden werden.

Dies ist eine Verkürzung des Begriffs Profession auf Beruf, denn es geht um wenig mehr als um Tätigkeiten. Profession aber umfasst ein ganzes Handlungssystem, das die o.g. Kompetenzen miteinander vernetzt. Noch mehr: Das Wort ist abgeleitet vom lateinischen „profiteri“ (öffentlich bekennen, erklären) und verbindet sich sowohl mit einer beruflichen Ethik und Wertewissen als auch persönlich definierten und nach außen vertretenen Prioritäten.

Dass Arbeit eine Ware ist im Prozess des Wirtschaftens, ist keine neue Erkenntnis. Dass dieser Warencharakter aktuell so dominant ist, dass er sozialstaatliche Errungenschaften in Frage stellt, sollte trotzdem ausdrücklich gesagt werden. Die neoliberalistische Ausrichtung internationaler Wirtschaftspolitik führt dazu, dass das Wirtschaftssystem seine soziale und damit auch menschenfreundliche Prägung gänzlich verliert. Für solche Arbeit, die auf Tätigkeiten reduziert wird, bedarf es keines „professionellen“ Entwicklungsprozesses, der Ethik und Person einbezieht. Möglicherweise gilt dies nicht ganz so scharf für Berufe im Sozial- und Gesundheitswesen, in Bildungs- und Erziehungsberufen, doch auch hier zeigen die neuen Ausbildungs- und Studienordnungen deutliche Tendenzen der Verkürzung grundlegender Kompetenzerwerbs zugunsten von Fertigkeiten im engeren Sinne. An die desillusionierende Erfahrung der Berufswahl schließen sich also Berufsausbildungs- und tätigkeiten an, die weiter und konsequent das Machen in den Vordergrund stellen.

## Beispiele aus Supervisionsprozessen

– Frau H. ist Mitarbeiterin auf der mittleren Führungsebene eines großen Dienstleistungsunternehmens. Supervision möchte sie nutzen, um die immer wieder neue Erfahrung des Konfliktes von Rolle und Person zu reflektieren. Viele konkrete Beispiele füllen einen längeren Beratungsprozess. Es gelingt der Supervisorin immer mehr, ihre Leitungsrolle adäquat einzunehmen und sich zugleich als Person durch Distanzierungen zu schützen. Doch am immer selben Punkt entstehen leidvolle Verflechtungen, wenn fachliche Ziele mit persönlichen Wertvorstellungen gekoppelt sind. So vertritt sie z.B. seit mehreren Jahren die

Auffassung, dass die Einrichtung eines bestimmten Projektbüros zielführend und effizient ist und arbeitet sich daran ab, dass im Kollegienkreis Widerstände und Verweigerungen kultiviert werden. Immer wieder lässt sie sich verführen, mit missionarischem Eifer dieser Großinstitution ihre fachliche Überzeugung anzubieten und leidet an der stets folgenden Enttäuschung über deren Trägheit. Die Empörung über das fehlende Engagement war früher Gegenstand heftiger Konflikte mit dem Arbeitsteam und auch den Vorgesetzten. Heute wandelt sich die Enttäuschung in Rückzugsbewegungen; die supervisorische Arbeit an der Unterscheidung von Rolle und Person hat ihr scheinbar den Weg in die Privatheit eröffnet. Sie überlegt, ihre wöchentliche Arbeitszeit zu reduzieren und träumt von einem vorzeitigen Ruhestand, in dem sie endlich all das tun kann, was ihr eigentlich wichtig ist. Sie möchte aufhören, immer nur zu machen, wie Sisyphos Aufgaben zu erfüllen, Tätigkeiten auszuführen, deren Ziel sie nicht kennt. Die Hoffnung, projektbezogen zu arbeiten, Ideen zu entwickeln, etwas werden zu lassen, gibt sie auf.

- Ein Team von jungen Lehrkräften einer Schule möchte in Supervisionsgesprächen den Berufseinstieg reflektieren. Die meisten haben gerade erst ihr 2. Staatsexamen abgelegt; mit Neugier und auch Ängstlichkeit beginnen sie ihre Laufbahn als Lehrkräfte. Sie verabreden Themen, die für diese Einstiegsphase relevant sind: Umgang mit Schülern, besonders in Konfliktsituationen, Disziplinfragen, Elternkontakte, Arbeitsstrukturierung, Teamteaching. Die Sitzungen beginnen mit aktuellen Fragestellungen, aber fast keine endet mit derselben. Vielmehr werden – oft schon in der Einstiegsrunde – emotional beherrschende Themen deutlich: Konflikte im Kollegium, fehlende Akzeptanz als Neue, Ärger über die Leitungsrolle der Direktorin, Erschöpfung und Krankheit, persönliche Lebensereignisse wie Hochzeit, Schwangerschaft und Hausbau. Mehrfache gemeinsame Kontrollen des Kontrakts ändern nichts daran, dass sich die Supervisorinnen in großer Einigkeit mit diesen Fragen befassen; „Unterricht kriegen wir schon irgendwie hin“. Ich beobachte diesen Sozialisationsprozess junger Menschen in einem pädagogischen Beruf und sehe, dass es nur wenige Monate dauert, bis die anfängliche Freude am neuen Beruf überlagert wird von der Enttäuschung, sich nicht mit den eigenen Vorstellungen entfalten zu können. Der schwierigste Kampf, den sie zu bestehen haben, ist, sich in das bestehende Kollegium einzupassen, den Platz zu finden, den die älteren Kolleginnen und Kollegen ihnen zubilligen. Die größte Sorge ist, mit pädagogischen „Besonderheiten“ aufzufallen: also bitte keine Projekte, keine Diskussionen mit Schülern oder Eltern, keine Disziplinprobleme, nicht zu schlechte Noten, aber auch nicht zu gute. ... Supervision brauchten sie zum Überleben in dieser engen Rollenzuweisung. Platz für Fragen des beruflichen und persönlichen Werdens war nicht.
- Seelsorger mehrerer Gemeinden, die laut Anweisung aus Kostengründen enger zusammenarbeiten sollen, erbitten supervisorische Begleitung für die Team-

entwicklung. Nur wenige Sitzungen stehen zur Verfügung – mehr Zeit ist nicht, sagen sie. Alle sind hoch identifiziert mit ihrer pastoralen Aufgabe; Beruf und Leben fallen, wenn auch nicht in gleichem Maße, nahezu zusammen. Sehr ernsthaft erarbeiten sie gemeinsame und tragfähige Formen der Kommunikation und der Kooperation, reflektieren sie entlang aktueller Erfahrungen und treffen Absprachen. Latent bleibt über allen Gespräche eine Anspannung, die punktuell an die Oberfläche kommt. Aber erst in der letzten Sitzung zeigt sie sich ganz: Die neu entwickelte Form der Zusammenarbeit ist zwar ganz gut, wir haben etwas erreicht. Aber eigentlich wollen wir doch etwas ganz anderes. Die Zusammenarbeit ist verordnet auf der Grundlage eines von uns nicht mitgetragenen Konzeptes von Gemeindepastoral. Gemeinden als Ort des kleinräumigen Zusammenlebens sollen in Großverbänden aufgehen; die auf das Leben des Einzelnen und der Gemeinschaft gerichtete Pastoral weicht einem Konzept von Strukturiertheit und Funktionalismus. Hauptsache, die klassischen Dienste funktionieren. In mehrfacher Weise zeigt sich die Fixierung auf das Machen; es wird ein Konzept gemacht, anstatt mit Experimenten zu erproben, wie Gemeindeentwicklung „Werden“ kann. In den Gemeinden gibt es verordnete Funktionen und Positionen; das System muss geradezu verhindern, dass es ein Werden von Laien gibt. Die Hauptamtlichen in ihrem Supervisionsprozess vermeiden weitere Enttäuschungen, indem sie sich auf das zukunftsgerichtete Tun konzentrieren; denn sich neu auszurichten, einen Prozess des Werdens zu gehen, würde nur neu mit Grenzen und Unmöglichkeiten konfrontieren.

- Herr T. ist Dozent an einer Hochschule. Er wird beauftragt mit der Entwicklung einer neuen Studienordnung. Um im Dschungel von Hierarchien und Zuständigkeiten keine Verfahrensfehler zu machen, reflektiert er diesen Prozess in einer Supervision. Schwerpunkt der gemeinsamen Arbeit ist die Bearbeitung der Strukturen; Organisationseinheiten, Rollen und Positionen werden transparent gemacht; das System wird durchschaubarer. Herr T. steuert diesen Einsichten entsprechend den Entwicklungsprozess taktisch klug und schließlich erfolgreich; die einzelnen Aktionen werden immer klarer und selbstverständlicher. Und doch läuft latent in allen Gesprächen ein bedrückender roter Faden mit. Er knüpft sich an ein anhaltendes Gefühl der Anstrengung und Überforderung; obwohl manches leicht geht, spricht Herr T. vom Kampf. Schließlich wird deutlicher, woher dieser Druck kommt: In einer vorhergehenden beruflichen Position wurde er ebenfalls mit der Umsetzung eines Vorhabens in einer großen Organisation beauftragt. Als alles geklärt zu sein schien, intervenierten die Juristen des Hauses und brachten alles zuvor Erarbeitete mit fadenscheinigen Begründungen zu Fall. Die am Prozess beteiligten Kollegen und Vorgesetzten ließen das Projekt fallen; Herr T. suchte vergeblich nach Solidarität mit denen, die zuvor seine Mitstreiter waren. Die Konfrontation mit dem Gefühl der Ohnmacht reguliert das Maß seines Engagements, der Blick auf äußere Hindernisse stärkt seine Gelassenheit. Neben das

unmittelbare Machen stellt er den Prozess seiner eigenen Entwicklung und beobachtet aufmerksam, wie Erfahrungen seines Werdens in das Handeln einfließen.

### Konsequenzen für Deutungen und Ziele

Selbstverständlich setzt Supervision an den subjektiv empfundenen Belastungen und den individuell bedeutsamen Lebenslagen an. Der Supervisand, die Supervisandin bestimmt den Auftrag; Supervision schafft Raum, psychische Belastungen im beruflichen Handeln und deren Folgen für Person und Arbeit zu beleuchten; Supervision bietet Gelegenheit, Unsicherheiten und Unklarheiten im sanktionsfreien Raum zu zeigen. Welchem Ziel aber dient die Erörterung dieser Belastungen und Unsicherheiten? Zunächst gilt es, individuelle und alternative Handlungskonzepte zu entwickeln, seien es Strategien der Konfrontation, der Abgrenzung oder des Rückzugs. Damit ist im wechselseitigen Wirkungsverhältnis von Person und Situation eine Seite in Bewegung gesetzt. Zugleich – so das hier dargestellte Supervisionsverständnis – wird die der Person gegenüberstehende Seite aktualisiert: Auch wenn gesellschaftliche Verhältnisse, Wirtschaftsformen und Bedingungen des beruflichen Handelns nicht immer unmittelbar und nachhaltig beeinflussbar sind, so wirkt doch die jeweils eingenommene Haltung dazu verändernd. SupervisandInnen erkennen a) ihnen zugängliche Einflussmöglichkeiten im Beruf (als Beschäftigte) und in der Gesellschaft (als BürgerInnen); und b) realisieren die Grenzen solcher Einflussnahme, integrieren sie so, dass einer diffusen Frustration eine entschiedene Begrenzung weicht, die Klarheit schafft.

„Habe Mut zu wissen!“ „Entscheide Dich zur Einsicht!“ Diese Aufforderungen der Aufklärung sind noch nach 200 Jahren mit ihrer aufrührerischen Kraft bedeutsam. Der Verstand, nicht mehr Schicksalsgläubigkeit, Aberglaube, Sentimentalismus und Ergebnisorientierung in die Verhältnisse sollten das Leben bestimmen. Daran richteten sich Bildungsprozesse für Kinder, Jugendliche und Erwachsene aus. Die Grundgedanken spiegeln sich in Konzeptionen der Philantropine (Basedow, Campe u. a.) des ausgehenden 18. Jahrhunderts ebenso wider wie in Anweisungen für die Ausbildung von Erziehern (Salzmann). Auch Bildungskonzepte für Erwachsene, insbesondere für das Landvolk verschrieben sich der Leitidee der Mündigkeit gegenüber überkommenen Strukturen von Staat und Kirche.

Worin liegt heute der aufklärerische Anspruch von Supervision als Weiterbildung? Supervision als professionelle Beratung ist mehr als nur ein Reflex auf ihre Zeit; eine gezielte und bewusste Reaktion setzt eine dezidierte Haltung zu dem voraus, worauf reagiert werden soll.

Ich persönlich vertrete folgende Auffassung: War es im 18. Jahrhundert der Kampf gegen Willkür der absolutistischen Herrschaft, so ist es heute der Kampf gegen die Willkür des Kapitals. Es ist die Kritik an wachsender soziale Ungerech-

tigkeit, an Ausgrenzung ganzer Bevölkerungsgruppen vom sozialen und politischen Leben, die Empörung darüber, dass viele unterhalb der Armutsgrenze leben und einige sich millionenschwer bereichern können, ohne dass die Justiz auf unrechtmäßige Vorgänge Einfluss hätte. Meine Position ist u. a. zu belegen mit aktuellen Erfahrungen aus meiner ehrenamtlichen Arbeit in einem sozialen Brennpunkt. Ich erlebe, wie Familien schuldlos in die Spirale von Arbeitslosigkeit und Armut geraten, wie sie materiell und sozial immer weiter ausgegrenzt werden. Ich stelle mit anderen gemeinsam fest, wie Armut wächst, im Einzelfall und in der Zahl der Betroffenen insgesamt. Ich konstatiere, dass Hilffsysteme kaum noch greifen und meine Sorge vor einem Umkippen der Verhältnisse wächst.

Auch andere Haltungen sind selbstverständlich denkbar. Es kommt darauf an, sie erfahrungs- und theoriegestützt zu entwickeln und sie aktiv in den Diskurs einzubringen, auch in den von supervisorischer Beratung. Scheinbar neutrales Heraushalten ist ebenfalls eine Position. Als Supervisorin stelle ich mich in den Auftrag von Weiterbildung, die eigenes Wissen und Erfahrungen der Auseinandersetzung zur Verfügung stellt. Weiterbildung heißt, einen Diskurs zu ermöglichen über Phänomene und deren Deutungen sowie Bewertungen kontrovers zu diskutieren. Dieser Lern- bzw. Entwicklungsprozess zielt ab auf die Teilhabe aller am gesellschaftlichen Leben. Damit beziehe ich auch Position im Sinne der Anwaltschaft für die, die der Unterstützung bedürfen. Nicht alle Auffassungen sind gleich-gültig. Weiterbildung – auch Supervision – ist in diesem Sinne ein politischer Beitrag gegen schleichende Entdemokratisierung. Supervisoren wie Coaches zeigen auf je eigene Weise ihren Standpunkt, so oder so.

Ein gesellschaftskritisches Verständnis von Supervision hat Konsequenzen für die Annahme von Aufträgen; eine Auswahl kann ich mir als nebenberuflich tätige Supervisorin erlauben. Dass das Angebot von Coaching auch mit der Notwendigkeit zu tun hat, sich als Freiberufler Marktsegmente zu erschließen, leuchtet mir ein. Für fatal halte ich allerdings, aus der auf diesen Markt bezogenen ökonomischen Diskussion einen scheinbar berufspolitischen oder gar fachlichen Diskurs um erweiterte Standards von Beratung abzuleiten. Marktmechanismen nehmen ungefiltert Einfluss auf die Definition von Supervision, erweitern und verwässern einen fachlich-methodisch und ethisch begründeten Anspruch an Beratung.

Wünschenswert wäre im Gegenteil eine öffentliche Diskussion z. B. der Berufsverbände über die Bewertung aktueller Entwicklungen der Erwerbsarbeit. Supervisoren könnten ihre Organe nutzen, um die fortschreitende Entmenschlichung am Arbeitsplatz beim Namen zu nennen, denn sie sind wie kaum eine andere Berufsgruppe unmittelbare Zeugen der individuellen Konsequenzen der sozioökonomischen Entwicklungen. Viele supervisorische Fragestellungen lassen sich lösen über Rollenklarheiten. Ein Indiz für die jeweilige Grundhaltung ist der verwendete Rollenbegriff.

Positionen des Strukturfunctionalismus und der Systemtheorie haben aktuell

Hochkonjunktur. Auch das ist nicht zufällig. Historisch sind sie zuzuordnen der soziologischen Tradition des Positivismus vor fünfzig Jahren; positivistische Positionen beschreiben das gesellschaftliche System als einen an sich funktionierenden Organismus, dessen Krankheitserscheinungen „therapierbar“ seien. Den Mitgliedern der Gesellschaft eine stabilisierende Aufgabe als Träger sozialer Rollen zu. Deshalb ist der Rollenbegriff, wie er in aktuellen Diskussionen auch der DGSv zum Ausdruck kommt, unzureichend. Supervision ist demnach „eine Beratung, die der bewussten Auseinandersetzung mit Rollenkonflikten Raum gibt, die alle Themen/Fälle/Szenen in der Supervision (auch) unter dem Blickwinkel von Rollenerwartungen und Grenzen betrachtet und zur Rollenklärung und selbstbewussten Rollengestaltung der handelnden Personen beiträgt.“ (Monika Möller, Rolle rückwärts oder Rolle vorwärts? In: DGSv aktuell, Nr. 1, 2006, S. 4) Verallgemeinernd ist die Rede von der Spannung zwischen dem „Gewordensein“ einerseits und dem „Mut zur Veränderung“ andererseits und von „einem gesellschaftlichen Bildungsauftrag“ (ebd.).

Dem entgegengesetzt ist das Konzept der Kritischen Theorie orientiert, das das Primat des Materiellen, den sozialen Determinismus und die gesellschaftliche Bestimmtheit des Individuums kritisch hinterfragt und als unauflösbare Dichotomisierung der Gesellschaft beschreibt. Bildungsprozesse dienen hier der Aufklärung struktureller Verflechtungen von Rollenträgern. In diese Funktionszuweisung von Bildung ist Supervision als Prozess der Mündigkeit einzuordnen.

### Schlussbemerkung

Menschen fragen Supervision nach, um ihre jeweilige Arbeitssituation zu reflektieren, Horizonte zu erweitern, Probleme zu klären und neue Lösungen zu entwickeln. Dieses Interesse steht im Vordergrund. Die vorhergehenden Ausführungen sagen nicht, Supervision sei eine alternative Methode des politischen Engagements zur Veränderung der Gesellschaft.

Angesichts der Diskussion um die Verwertungsinteressen von Coaching und Supervision soll allerdings deutlich werden, dass Supervision eine spezifische Form personenbezogener Erwachsenenbildung ist, die emanzipatorische Ziele verfolgt und damit tendenziell ökonomische Verwertungsinteressen ausschließt.

Die Antwort auf eine immer stärkere Spezialisierung der Arbeitswelt ist nicht die Vermehrung immer engerer Fragestellungen in der Beratung, sondern deren Verringerung. Supervision verliert sich nicht im Dickicht von Details und in der Fülle von aktuellen Problemen; sie öffnet den Blick auf das „Wesentliche“, auf das, was das Wesen in diesen Erscheinungen ist. Und dieses Wesen zeigt Radikalität, geht im wörtlichen Sinne an die Wurzel des Unheils.

Anschrift der Verfasserin: Prof. Dr. Ursula Tölle, Schmüllingstraße 1, 48159 Münster.

Eric Lippmann

## Alles Coaching, ... oder was?

Zusammenfassung: Dieser Artikel umschreibt Coaching als eine professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext. Da heute der Coaching-Begriff immer inflationärer benutzt wird, sollen hier auch Abgrenzungen zu anderen Formen der Beratung vorgenommen werden, vor allem zur Supervision und zur Psychotherapie. Am Schluss stellt der Autor einige Überlegungen auf zur weiteren Entwicklung von Coaching in Richtung Professionalisierung.

### Was ist Coaching?

Der Begriff „Coaching“ stammt ursprünglich von „Coach“ bzw. „Kutscher“ und umschreibt die Person mit der Aufgabe, die Pferde sicher und schnell ans Ziel zu lenken. Von dieser Bedeutung, jemanden sicher und schnell ans Ziel zu begleiten, ist bis heute etwas im Verständnis von Coaching erhalten geblieben.

Mitte des 19. Jahrhunderts wurden an Universitäten im angloamerikanischen Raum Personen umgangssprachlich als „Coach“ bezeichnet, die andere auf Prüfungen und sportliche Wettbewerbe vorbereitet haben. Im sportlichen Bereich wird seit Ende des 19. Jahrhunderts in England und den USA von Coaching gesprochen. Diese Bedeutung wurde durch die Anwendung im Spitzensport auch im deutschen Sprachraum einer breiteren Öffentlichkeit bekannt. Darunter wird eine meist umfassende Betreuung von Personen im Spitzensport verstanden, die weit über ein reines Training hinausgeht und die Beratung, Betreuung und Motivierung vor, während und nach dem Einsatz beinhalten kann. Mit diesem speziellen Anwendungsgebiet befasst sich die Sportpsychologie seit längerer Zeit.

Für die Anwendung im betrieblichen Kontext beschreibt Böning (2002, S. 26ff.) sechs Entwicklungsphasen des Coachings („Führungskraft als Coach“, Mentoring, Coaching des Topmanagements und später von Führungskräften allgemein, dann Ausweitung auf das Gruppen-/Teamsetting und schließlich die Phase des „Populismus“). Heute befinden wir uns tatsächlich im Stadium, dass der Begriff inflationär benutzt wird. Der Frage: „Alles Coaching, ... oder was?“ soll hier deshalb nachgegangen werden, indem ich hier ein mögliches Verständnis von Coaching umschreibe und es anschließend der Form von Supervision als eine verwandte Form der Beratung gegenüberstelle. Die wichtigsten Elemente einer professionellen Beratung im Allgemeinen und des Coachings habe ich ausführlicher an anderer Stelle beschrieben (Lippmann, 2006, S. 13ff.). Darauf basierend umschreibe ich den Begriff des Einzelcoachings wie folgt:

### Coaching ist eine professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext

Mit Fokus auf das Spannungsfeld Person – Rolle(n) – Organisation,

in der vom Kundensystem definierte Anliegen heraus- bzw. bearbeitet

und entsprechende Ziele definiert werden, für und bei deren Erreichung das Kundensystem – generell formuliert – darin unterstützt wird, beispielsweise:

- den Prozess einer im entsprechenden Kontext „zieldienlichen“ Rollenübernahme optimal zu gestalten,
- vor intendierten Handlungen die vermutlichen Auswirkungen auf ihre Zieldienlichkeit hin zu überprüfen,
- einen optimalen Umgang im jeweiligen nicht-trivialen, komplexen System zu finden,

auf der Basis einer tragfähigen, kooperativen, für beide Seiten sinnvoll und zieldienlich erlebten Beratungsbeziehung

in einem (meist durch Verträge) definierten Setting,

durch eine/n BeraterIn mit für die Anliegen erforderlichen Beratungs-, evtl. Sach- und Feldkompetenzen,

mit einem Berater, der auf der Basis eines Coaching-Konzeptes agiert, das den Beratungsprozess, die eigene Rolle und das jeweilige Vorgehen transparent und „zieldienlich“ gestaltet.

Ziel ist bei jedem Einzel-Coaching, zumindest graduell bearbeitbare, konkrete Anliegen herauszukristallisieren und schrittweise zu bearbeiten, so dass das Kundensystem möglichst (rasch wieder) ein hilfreiches Erleben von Kompetenz entwickelt und seine Wahlfreiheit erhöht. Mit anderen Worten: Das Kundensystem sollte sich kompetent fühlen, um mit seinen momentan subjektiv erlebten Fähigkeiten die (hinsichtlich beabsichtigten Auswirkungen) gewählten Schritte zu bewältigen.

### Rahmen des Coachings: Person – Rolle – Organisation

Ausgehend von vorgängiger Umschreibung des Einzel-Coachings als Unterstützung des Individuums bei der optimalen Gestaltung seiner Rolle(n) im Organisationskontext sollen in diesem Abschnitt einige zentrale Aspekte des Rollenkonzeptes umrissen werden, um daraus mögliche Unterschiede zwischen Coaching und Supervision zu benennen.

Eine Rolle im beruflichen Kontext kann verstanden werden als Nahtstelle zwi-

schen dem „System“ Person und dem System „Organisation“. Und da Organisationen immer eine Verbindung darstellen von sozialen und technischen Systemen, bezeichnen wir hier in Anlehnung an das Modell des Tavistock-Institute for Human Relations Organisationen als soziotechnische Systeme (vgl. Steiger, 2003, S. 33 ff.).

Mit der Frage, wie Menschen die gegenseitigen Anpassungsprozesse zwischen „Person“ und „Organisation“ meistern, befasst sich die Rollentheorie (vgl. ausführlich Eck, 1990, S. 209 ff.; Steiger, 2003, S. 56 ff.). Organisationen als soziale Systeme strukturieren sich unter anderem durch Aufgaben- und Machtteilung. Dadurch entstehen Arbeitsstellen, denen normalerweise ein Platz in einer hierarchischen Rangfolge zugewiesen wird. Von einer Position ist dann die Rede, wenn bestimmte Kompetenzen damit verbunden sind. Jede Position ist mit einem bestimmtem Status (Ansehen, Prestige) verbunden.

An die Person, welche eine Position innehat, werden nun von „den Anderen“ des sozialen Systems (Vorgesetzte, Mitarbeitende, Kollegen, Kunden als Rollensender) ganz bestimmte Erwartungen geknüpft. Dieses Set von Erwartungen bezeichnen wir als Rolle. Eine Person befindet sich in Organisationen also in einer oder mehreren Rollen, spielt Rollen, wird Rollenträger und wird als Rollenempfänger daran eingeschätzt, wie weit er oder sie den Ansprüchen bzw. Erwartungen anderer gerecht wird. Rollen sind in diesem Verständnis immer komplementär, sie ergänzen und bedingen sich: Ohne Rollensender gibt es keine Rollenempfänger und umgekehrt, ohne Mitarbeitenden keine Vorgesetzten, ohne Kunden keine Anbieter, ohne Klienten keine Berater usw.

Die klassische Rollentheorie wird jedoch der Komplexität soziotechnischer Systeme nur ungenügend gerecht. In der Realität sind die Rollenerwartungen zum großen Teil weder explizit formuliert noch allen bewusst. Rollenerwartungen ergeben sich aus der komplexen Dynamik und dem Spannungsfeld von Aufgabenverständnis, Struktur und Kultur der Organisation und werden durch andere Personen übermittelt, welche wiederum Rollenträger sind und nicht nur die Interessen der Organisation vertreten. Und jeder Rollenträger hat seinerseits auch Erwartungen an die Gestaltung der Rolle. Der Erfolg einer Rolle kann somit als Resultat eines gelungenen dynamischen Prozesses des Aushandelns von Rollenerwartungen betrachtet werden oder als Ergebnis eines gelungenen Ausgleichs zwischen dem Zwang der Erwartungen der Rollensender einerseits und dem Spielraum der Handlungs- und Gestaltungsfreiheiten des Rollenempfängers andererseits.

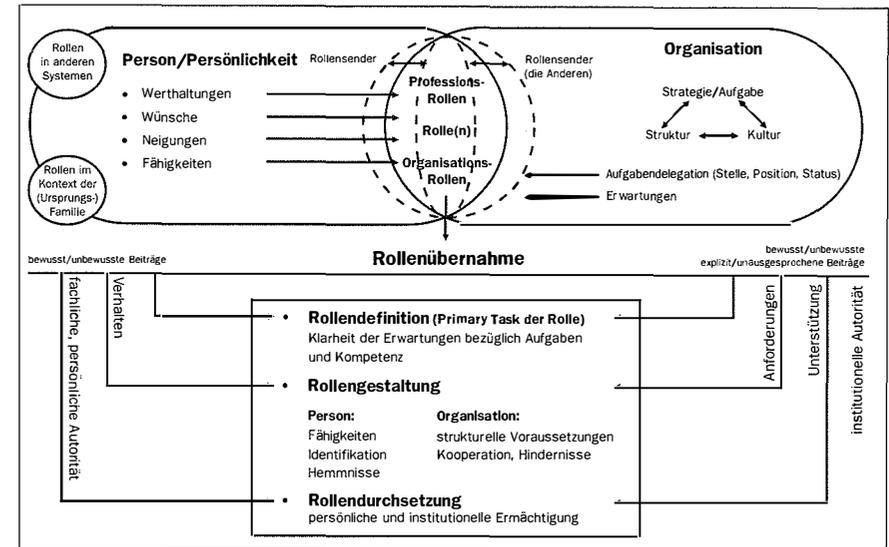
Zentral für das Coaching ist letztlich die Frage, wie weit es einer Person gelingt, eine Rolle zu übernehmen. Die Rollenübernahme kann als ein Austausch- und Anpassungsprozess zwischen der Organisation und dem Rollenempfänger betrachtet werden.

In der folgenden Abbildung ist im oberen Teil der Begriff der Rolle dargestellt als Verschränkung der Organisation (mit den Aspekten Strategie/Aufgaben, Struktur, Kultur und den Rollensendern) mit der Person (und deren Erwartungen an die

Rolle). Dabei wird in zwei Rollenkategorien unterschieden: Professions-Rollen umfassen Rollen, die primär durch berufs- bzw. fachspezifische Anforderungen geprägt sind (z. B. Medizin, Ökonomie, Jurisprudenz, Pädagogik usw.). Mit Organisations-Rollen sind eher solche gemeint, bei denen die Arbeit im und am System im Vordergrund steht (z. B. Führung, Projektleitung, Management).

Bei allen Rollen sind im Idealfall die verschiedenen Erwartungen der Rollensender und -empfänger deckungsgleich und die Rollenübernahme leistet einen zentralen Beitrag zur Erfüllung der zentralen Aufgaben der Organisation.

Im unteren Teil sind drei zentrale Gesichtspunkte aufgeführt, die für eine erfolgreiche Rollenübernahme von Bedeutung sind: die Rollendefinition, die Rollengestaltung und die Rollendurchsetzung (ausführlicher dazu in Lippmann, 2006, S. 22 ff.).



Rollenübernahme

Das hier skizzierte Rollenmodell eignet sich sehr gut als „Landkarte“, um die Anliegen eines Kunden in einen systemischen Kontext einzubinden. Das Rollenmodell ist zugleich ein Konfliktmodell. Denn Verhaltensweisen von Personen im Rahmen eines Organisationskontextes dienen einem doppelten Zweck: Es geht darum, die für die Organisation notwendigen Aufgaben zu erfüllen und gleichzeitig die persönlichen Ziele zumindest indirekt dadurch zu erreichen. Aber wie Backhausen und Thommen (2003, S. 121 f.) zu Recht betonen, sind die Ziele der Organisation in Form von Rollenanforderungen und die Ziele der Person (auch solche innerhalb der Organisation) nicht selbstverständlich kompatibel. Probleme und Konflikte entstehen, wenn Erwartungen bestehen und daraus Handlungen er-

folgen, die für das Erreichen der jeweils anderen Ziele im Widerspruch stehen. Das Rollenkonzept eignet sich nicht zuletzt auch sehr gut als „Landkarte“ zum Verständnis von Veränderungsprozessen in Organisationen, die ja immer auch in Wechselwirkung mit entsprechenden Rollenübernahmen stehen.

### **Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Coaching und Supervision**

Die erwähnte Unterscheidung in Professions- und Organisationsrollen eignet sich auch zur Differenzierung von Supervision und Coaching: Supervision meint in der Regel die Beratung von Menschen bei der Ausübung ihrer professionellen Rolle. Schreyögg beschreibt diese Rolle als Sachfunktion (2003, S. 217) und zeigt auf, dass historisch gesehen die Supervision als „clinical supervision“ zunächst für die Sozialarbeit, später auch für die Psychotherapie entwickelt worden ist (ebd. S. 218f.). Dann wurde sie auf andere Professionsrollen ausgeweitet (in sozialen Dienstleistungen, Schulen und Verwaltungen). Im Bereich der Wirtschaft hingegen konnte der Begriff bis heute nicht richtig Fuß fassen, wohl nicht zuletzt deshalb, weil „Supervisor“ im Englischen häufig für eine Linien- bzw. Führungsfunktion verwendet wird.

Coaching hingegen wird in der Mehrzahl der Publikationen als Beratungsform für Träger von Organisationsrollen verstanden (Führung, Management, Projektleitung). Da dies alle Hierarchiestufen umfassen kann, erachte ich die von Schreyögg erwähnte Unterscheidung von Supervision als „Veränderung von unten“ und „Coaching als Veränderung von oben“ als ungenau (ebd. S. 224f.). Wenn es um Einzelberatung von Führungskräften geht, würde ich heute die beiden Begriffe Supervision und Coaching als äquivalent betrachten, im Wissen, dass im Wirtschaftsumfeld nur Coaching anschlussfähig ist.

Supervision findet im Non-Profit-Bereich häufig in Gruppen statt (nicht zuletzt auch aus Kostengründen) und hat sich dort als Begriff für verschiedene Settings etabliert. Mit Coaching hingegen wird primär (abgesehen von der inflationären Verwendung) das Einzelsetting umschrieben. Oft ist es hauptsächlich eine Frage von Kultur und Sprachkonvention, welcher Begriff einen besseren Anschluss beim Kundensystem findet. Eine Nuance lässt sich allenfalls von der Wortherkunft ableiten (vgl. Fallner und Pohl, 2001, S. 39, Buer, 2005, S. 284): Während Supervision „Überblick verschaffen“ umschreibt, kann Coaching als konsequente Arbeit an den so gefundenen Zielen verstanden werden. So kann sich etwa in einem eher ziel- und lösungsorientierten Coaching-Prozess herausstellen, dass eine tiefer gehende Reflexion erforderlich ist, um die kurzfristig erreichten Ziele langfristig zu stabilisieren. Doch gerade auch hinsichtlich der „Ebenen der Tiefung“ unterscheiden sich Coaching und Supervision viel weniger als dies bei der Abgrenzung zur

Psychotherapie der Fall ist (vgl. dazu ausführlicher Lippmann, 2006, S. 33ff und 327f.). Somit gleichen sich auch die erforderlichen Kompetenzen einander an. Für die Beratung von Organisationsrollen brauchen sowohl SupervisorInnen wie Coachs Kenntnisse wie etwa bezüglich Führungslehre, Organisations- und Managementwissens. Und beide sollten auch über supervisorische Kompetenzen verfügen (z. B. im Umgang mit (Gegen-) Übertragungsphänomenen, gruppendynamischen Prozessen). Schreyögg fügt sogar an, dass es zunehmend Stimmen gibt, die für die Beratung von Führungskräften auch psychodiagnostische oder gar psychotherapeutische Qualifikationen einfordern (2003, S. 219). Buer (2005) umschreibt Supervision und Coaching als zwei unterschiedliche Formate, die sich zum großen Teil gleicher Verfahren bedienen (wie z. B. TZI, TA, GT, Psychodrama, Gestaltarbeit, systemische Ansätze usw.). Er plädiert für ein „friedliches Zusammenspiel“; auch wenn heute Coaching ein attraktiveres Image hat, so braucht gerade auch das Coaching die Supervision zur Qualitätssicherung (2005, S. 284).

Die zentralen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Supervision und Coaching können wie folgt zusammengefasst werden:

#### **Gemeinsamkeiten von Coaching und Supervision**

- Optimale Rollenübernahme steht im Zentrum bzw. die „Professionalisierung“ des beruflichen Handelns
- Beschäftigung mit und in dem Praxisfeld des Kunden, häufig stehen die Bewältigung von Belastungen im Zusammenhang mit dem beruflichen Alltag im Fokus
- Kunde definiert die Anliegen und behält die Verantwortung für die Bearbeitung bis am Schluss bei sich
- Die Rolle des Beraters als prozessberatender Fragesteller, Zuhörer und Gesprächspartner
- Stark reflektierende Verfahren werden eingesetzt
- Die Selbstmanagementfähigkeiten des Kunden müssen vorhanden sein
- Abgrenzung von der Psychotherapie (z. B. für schwerwiegende psychische Probleme mit entsprechenden Symptomen ungeeignet)
- Intimität der Beziehung ist wichtig
- Wird vor allem durch externe Berater praktiziert

### Unterschiede von Coaching und Supervision

| Coaching   | Supervision  |
|--|--|
| Einzel-Setting   | Sowohl Einzel- wie auch Gruppen-Setting  |
| Ist häufig zielorientierter und fokussierter auf Organisations-Rollen (Führungsrolle usw.); dient oftmals der persönlichen Leistungsverbesserung | Wird häufig zur Qualitätssicherung eingesetzt vor allem auch im Zusammenhang mit Belastungen durch die spezifische Tätigkeit, besonders auch für entsprechende Professions-Rollen (Psychohygiene-Aspekt) |
| Wurde im Profit-Bereich entwickelt   | Wurde im Non-Profit-Bereich entwickelt und ist im Kontext der Wirtschaftswelt als Begriff meist immer noch nicht anchlussfähig   |
| Kann auch im direkten Arbeitsfeld des Gecoachten stattfinden, auch durch interne Coachs  | Der „klassische“ Supervisor hält mehr Abstand zum Arbeitsfeld des Kunden   |
| Oft relativ hohe Kosten bei den Varianten mit externem Coach, häufig höhere Tarife in der Wirtschaftswelt  | Im Vergleich zum Coaching meist kostengünstiger, da sehr gut auch im Gruppen-Setting anwendbar   |
| Kann auch Trainingselemente beinhalten   | Spezifische Fähigkeiten werden nicht trainiert, es können aber gerade in der „Fall-supervision“ auch fachliche Aspekte ins Zentrum gerückt werden  |
| (Betriebs-)Wirtschaftliche und organisationspsychologische Fachkompetenzen des Beraters sind von Vorteil   | Beim Fokus auf „Professions-Rollen“ sind vor allem bei der „Fallsupervision“ entsprechende Fachkompetenzen des Supervisors nötig   |

### Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie

Während beim Coaching die Unterstützung des Individuums bei der optimalen Gestaltung und Übernahme seiner Rolle(n) im Organisationskontext im Zentrum stehen, kann Psychotherapie vom Kern her verstanden werden als Hilfe für Einzelne oder Familiensysteme im Umgang mit psychischem Leiden. Hauptziel von Psychotherapie ist die Befreiung von Symptomen mit Krankheitswert und das (Wieder-)Erlangen psychischer Gesundheit. Die angewandten Beratungsmethoden

können ähnlich sein, zumal viele im Coaching verwendete Interventionen aus dem psychotherapeutischen Kontext stammen. Coaching kann zwar im Nebeneffekt ebenfalls Symptome reduzieren oder gar eliminieren und damit einen wichtigen Beitrag zur Psychohygiene leisten. Stehen aber psychische Erkrankungen im Vordergrund, so ist Coaching nicht indiziert. Umgekehrt sind fast alle psychotherapeutischen Konzepte „entlang der Privatwelt von Menschen entwickelt“ worden (Schreyögg, 1995, S. 64). So erstaunt es wenig, dass viele Psychotherapeuten nicht wissen, wie sie Probleme bearbeiten können, deren Ursachen mehr der Berufswelt als der Persönlichkeit des Klienten zuzuordnen sind. Dies ist wohl ein Grund, weshalb Schreyögg dem Coaching einerseits die Funktion als „Therapie gegen berufliches Leid“ wie andererseits als „Unterstützung beruflicher Freude“ zuschreibt (ebd., S. 62ff.).

### Gemeinsamkeiten von Coaching und Psychotherapie

Orientierung an den Zielen des Kundensystems bzw. der Auftraggeber

Gemeinsame Orientierung an Zielen, die mit der „erlebbaren Eigenkompetenz der Beteiligten realisierbar sind“ (Schmidt, 2004, S. 34)

Wahrnehmungs- und Verhaltenserweiterung bzw. Förderung des beim Kunden „gespeicherten“ Potenzials in Richtung gewünschtem Ziel

Berater in der Rolle als Prozessberater Experte für die Gestaltung des Beratungsprozesses

Verwendung von Methoden und Interventionen aus psychotherapeutischen Richtungen

Hauptsächlich (Coaching) bzw. ausschließlich (Therapie) durch externe Berater praktiziert

### Unterschiede von Coaching und Psychotherapie

| Coaching  | Psychotherapie   |
|---|--|
| Im Zentrum stehen Anliegen im Zusammenhang mit beruflichen Rollen (Schwerpunkt Führung, Management)   | Meist indiziert aufgrund persönlicher, privater und beruflicher Schwierigkeiten, manchmal verbunden mit manifesten Symptomen |
| Ein wichtiger Fokus liegt auf der Gestaltung von Beziehungen und Interaktionen im beruflichen Kontext | Beziehungen und Interaktionen in verschiedensten Kontexten können bearbeitet werden  |
| Zielgruppe sind Personen mit (v. a. Führungs- und Management-)Rollen im beruflichen Kontext           | Keine Einschränkung bei der Zielgruppe   |

| Unterschiede von Coaching und Psychotherapie   |   |
|--|---|
| Coaching   | Psychotherapie  |
| Meist relativ geringere emotionale Tiefe der thematisierten Anliegen als in der Therapie   | Interventionen mit tieferer emotionaler Involvierung als im Coaching ist Teil des therapeutischen Settings  |
| Die Selbstmanagementfähigkeiten des Kunden müssen funktionstüchtig sein, deshalb nicht indiziert bei schwerwiegenden psychischen Problemen | Häufig eingeschränkt erlebte Selbstmanagementfähigkeiten des Klienten; deshalb besonders auch indiziert bei schweren psychischen Problemen bzw. Symptomen   |
| Organisationspsychologische bzw. (betriebs-)wirtschaftliche neben Beratungs-Kompetenzen beim Coach   | Ausbildung in Psychotherapie notwendig, nicht jedoch in Organisationspsychologie  |
| Coach richtet den Beratungsprozess nach den Anliegen des Kunden aus, Kunde behält Verantwortung für sein Handeln und ist dazu in der Lage  | Je nach Therapieverständnis und je nach Schwere der Krise bzw. der Symptomatik übernimmt der Therapeut (zumindest stellenweise) in starkem Maß Verantwortung nicht nur für Prozess, sondern auch für Inhalt und Ablauf der Therapie |
| Kosten übernimmt häufig teilweise oder ganz die Organisation; vor allem in der Wirtschaft hoher Stundenansatz                              | Kosten übernimmt häufig teilweise oder ganz die Krankenkasse; Therapieansätze sind in der Regel tiefer als Coaching-Honorare in der Wirtschaft  |
| In der Regel kurz- bis mittelfristige Maßnahme, häufig große Abstände zwischen einzelnen Sitzungen   | Je nach Therapierichtung durchaus längerdauernde Maßnahme, vor allem bei akuten Problemen kurze Abstände zwischen einzelnen Sitzungen   |
| Kann an verschiedenen Orten stattfinden  | Findet meist in der psychotherapeutischen Praxis statt  |

Auch wenn viele der im Coaching verwendeten Methoden aus dem psychotherapeutischen Kontext stammen und Coaching für viele positiver konnotiert ist als Psychotherapie (die oft mit Defiziten oder Pathologie assoziiert wird), so erachte ich es als sinnvoll, die Begriffe voneinander zu trennen. Denn die genannten Hauptunterschiede – Fokus auf Rollen im beruflichen Kontext einerseits, Bearbeitung auch schwerwiegender persönlicher Probleme mit dazugehörigen Symptomen andererseits – können für die Berater – wie auch Kundenseite eine Orientierungshilfe bei der Indikationsstellung und Suche nach der angemessenen Unterstützung darstellen. Meiner Meinung nach ist niemandem geholfen, unter dem Deckmantel von Coaching Psychotherapie zu betreiben, nur weil die Gefahr der

Stigmatisierung durch diese Etikette kleiner ist. Das Problem, dass man mit dem Begriff Therapie durch die entsprechenden Assoziationen und „Konstruktionen von Bildern“ Realitäten mit schafft, welche man dann wieder auflösen muss (Schmidt, 2004, S. 33), möchte ich keineswegs von der Hand weisen. Ich möchte an dieser Stelle höchstens der Hoffnung Ausdruck verleihen, dass Coaching (trotz des inflationären Gebrauchs) seinen „guten“ Ruf gerade auch in der Wirtschaft beibehalten kann und Psychotherapie andererseits vieles an Stigmatisierungspotenzial einbüßen wird. Beides wird dann am besten unterstützt, wenn die Professionalisierung voranschreitet und es bei beiden Angeboten vermehrt auch selbstverständlich wird, diese im präventiven Sinn in Anspruch zu nehmen und nicht erst dann, wenn es brennt. Schließlich ist es für uns alle ja auch selbstverständlich, unser Automobil einem regelmäßigen Service zu unterziehen. Hier greife ich erneut auf einen Werbespruch zurück (diesmal aus der Kosmetikbranche), den ich in dem Zusammenhang sowohl für Coaching wie für Therapie als angemessen erachte: „Weil ich es mir Wert bin!“

### Coaching – auf dem Weg zur Professionalisierung?

Die aktuelle Hochblüte des Labels „Coaching“ verstärkt den Wunsch in der Wissenschaft wie auch in der Praxis, professionelle und seriöse Coaching-Ansätze von unseriösen abgrenzen zu können. Die Diskussion um die Professionalisierung zeigt allerdings, dass Coaching erst am Beginn steht, eine „autonome Profession“ zu werden (Birgmeier, 2006). Und es wird deutlich, dass der Begriff „Profession“ selbst oft nicht klar zu sein scheint. Deshalb plädiert Schmidt-Lellek meiner Meinung nach zu Recht für einen „revidierten Professionsbegriff“ (2006) und zeigt in Anlehnung an Buer (2005) auf, dass ein Merkmal der Professionalisierung darin besteht, sich nicht primär an gleichförmige Standards zu klammern, sondern fähig zu sein, mit Paradoxien, Antinomien bzw. Polaritäten in einer gelingenden Balance umgehen zu können. Aspekte solcher Polaritäten sind nach Buer (ebd., 288 ff.):

- Konkurrenz versus Kooperation,
- Professionslogik versus Unternehmenslogik,
- Gesellschaftliche Relevanz versus Marktgängigkeit,
- Missionsauftrag versus Einkommensverbesserung,
- Spezialist versus Generalist,
- Fachverband versus Berufsverband.

Eine sehr pragmatische Form, professionelles von „semi-professionellem“ Coaching zu unterscheiden, kann die Unterscheidung in verschiedene Arten und Settings sein:

|                       |   |        |  |
|-----------------------|---|--------|--|
|                       | Extern  | Intern |  |
|                       | Professionelle Beratung   |        | "Semiprofessionelle" Beratung  |
| <b>Einzel-Setting</b> | <b>"Klassisches" Coaching</b> durch:<br>Organisation durch externen oder internen hauptberuflichen Coach<br><br>z.B. als Selbstständiger Netzwerkpartner oder Angestellter einer Beratungsfirma |        | <b>"Coaching-Derivate"</b> durch:<br>Angehörige aus den Human-Ressource-Management<br>erfahrene Führungskraft aus einer anderen Organisationseinheit bzw. Mentor/in<br>die vorgesetzte Person<br>Selbst-"Coaching" |
|                       | <b>Gruppen-Setting</b> Gruppen- und Teamberatung bzw. Teamentwicklung durch externe oder interne Fachpersonen   |        | Kollegiales Coaching durch "Peers" (auch mit externen "Peers" möglich)   |

Art des Coachings und mögliche Settings

Die Vor- und Nachteile der in der Abbildung dargestellten Formen der Beratung können hier nicht weiter ausgeführt werden (vgl. dazu: Lippmann, 2006, S. 56ff.). Die Darstellung hat allerdings den Mangel, dass der Begriff der „Semi-Profession“ eine „Voll-Profession“ impliziert, die es fürs Coaching in dem Sinn ja nicht gibt (Schmidt-Lellek, 2006, S. 189) und auch wohl noch lange nicht geben wird. Besonders die bei Birgmeier (2006) erwähnten Aspekte der Kommodifizierung (Entwicklung vom Nebenberuf zum Hauptberuf) und Verwissenschaftlichung/Akademisierung (von der Berufsausbildung bzw. Zusatzausbildung zum Studium) werden nach meiner Einschätzung noch lange einer der Hauptgründe sein, bezüglich Coaching mit einem (wenn auch revidierten) Professionsbegriff vorsichtig umzugehen. Eine Befragung der Absolventinnen und Absolventen der an unserem Institut seit vielen Jahren angebotenen (Nach-)Diplombildungsgang zeigt auf jeden Fall deutlich, dass nur ein verschwindend kleiner Teil Supervision und Coaching als Haupterwerbstätigkeit ausführt. Immerhin zeigen die Zahlen klar, dass in allen Branchen (außer im Sozialbereich) der Anteil von Coachings denjenigen der Supervision deutlich übertrifft (Guggenbühl/Kuhn, 2006, S. 33ff.). Auf der anderen Seite werden besonders den Bereichen Soziales, Bildung und Gesundheit eine für die Zukunft steigende oder zumindest gleich bleibende Nachfrage nach Beratung prognostiziert.

Und was die Berufsausbildung betrifft, so gehe ich auch für die Zukunft davon aus, dass der große Teil des Nachwuchses über Nachdiplomstudiengänge (bzw. Master of Advanced Studies) ausgebildet wird und Grund-Studiengänge in Coaching wohl eher die Ausnahme sein dürften. Auch hier stellt sich natürlich für die Zukunft die Frage, wie sich „Seriöse“ von „Unseriösen“ (Buer, 2005) unterschei-

den lassen. Möglicherweise werden den Berufsverbänden dabei in Zukunft noch mehr Verantwortung zugeschrieben (Schreyögg, 2006, S. 322) mit der Hoffnung auf einen „gemeinsamen professionellen Diskurs“ (Buer, 2005, S. 291). Ebenso kann davon ausgegangen werden, dass nach einem Zusammenbruch des sogenannten „Kettenbriefsystems“ (vgl. Buer, 2005, S. 283 und Kühl, 2006, S. 11f.) eine Marktberreinigung stattfindet, sowohl auf Seiten der Anbieter von Weiterbildungen wie auch bei Beraterinnen und Beratern.

Die von Kühl hingegen prognostizierte weitere vertikale Ausweitung der Supervision auf die Organisationsberatung würde ich allerdings stark relativieren. Denn wie oben erwähnt, wird sich Supervision im Profit-Bereich kaum als Begriff durchsetzen, so dass die „Supernanni der Organisation“ (ebd. S. 10) auf den Non-Profit-Bereich beschränkt bleiben dürfte. Allerdings dürfte das von Kühl für die Supervision beschriebene „Professionalisierungsdilemma“ mit der besagten vertikalen Ausdehnung auch fürs Coaching relevant sein. Somit müsste für dieses Feld ein entsprechend markiges Label kreiert werden: Weshalb nicht in Anlehnung an erfolgreiche TV-Serien: „Coaching in the city for desperate managers“? Damit wäre zumindest die Eingrenzung auf die Management- bzw. Führungsrolle gewährleistet. Auf eine Fortsetzung der Diskussion können wir ja so gespannt sein wie bei den Serien, bei denen allerdings „redaktionelle Beiträge“ und Werbung in der Tendenz immer mehr ineinander fließen. Ganz nach der Devise: „Alles Coaching, ... oder was?“

## Literatur

- Backhausen, W./Thommen, J.-P. (2003): Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden.
- Birgmeier, B. (2006): Coaching als Methode und/oder Profession? Organisationsberatung – Supervision – Coaching, 1/2006, S. 19–30.
- Böning, U. (2002): Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres-Bilanz. In: Handbuch Coaching, hg. von Rauen, Ch., S. 21–43. 2. überarb. Aufl. Göttingen/Bern/Toronto/Seattle.
- Buer, F. (2005): Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate. Ein Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel. Organisationsberatung – Supervision – Coaching, 3/2005, S. 278–297.
- Eck, C. D. (1990): Rollencoaching als Supervision – Arbeit an und mit Rollen in Organisationen. In: Supervision und Beratung. Ein Handbuch, hg. von Fatzer, G./Eck, C. D., S. 209–247. Köln.
- Eck, C. D. (1990): Projektberatung und Projektbegleitung. In: Supervision und Beratung. Ein Handbuch, hg. von Fatzer, G./Eck, C. D., S. 327–340. Köln.

- Eidenschink, K. (2006): Der einäugige Riese: „Lösungsorientiertes Coaching“. Vom Unsinn einer problematischen Fokussierung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 2/06, S. 153–164.
- Fallner, H./Pohl, M. (2001): *Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung*. Opladen.
- Fischer-Epe, M. (2002): *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*. Hamburg.
- Guggenbühl, B./Kuhn, Ch. (2006): IAP-Studiengang Supervision und Coaching in Organisationen. *Berufserfahrungen von ehemaligen Absolventinnen und Absolventen. 2. Studienarbeit im Rahmen der Vertiefungsrichtung Berufs- und Laufbahnberatung*. Zürich: Hochschule für Angewandte Psychologie.
- König, E./Volmer, G. (2002): *Systemisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer*. Weinheim/Basel.
- Kühl, S. (2005): *Das Scharlatanerieproblem. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung. 90 kommentierte Thesen zur Entwicklung des Coachings*. Köln: Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V.
- Kühl, S. (2006): *Die Supervision auf dem Weg zur Profession? Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 1/2006, S. 5–18.
- Lippmann, E. (1999): *Gesprächsführung*. In: Steiger, T./Lippmann, E. (Hg.). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte*, Bd. 1, S. 279–302. Berlin/Heidelberg/New York: Springer (2. Aufl. 2003).
- Lippmann, E. (2004): *Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten*. Berlin/Heidelberg/New York.
- Lippmann, E. (Hg.) (2006): *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Heidelberg.
- Looss, W. (1997): *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. 4. Aufl. Landsberg/Lech (korrigierte Neuauflage 2006: Bergisch Gladbach).
- Radatz, S. (2000): *Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*. Wien: Institut für systemisches Coaching und Training.
- Rappe-Giesecke, K. (1990): *Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision*. Berlin/Heidelberg/New York.
- Rauen, Ch. (2001): *Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich*. 2. Aufl. Göttingen.
- Rauen, Ch. (Hg.) (2002): *Handbuch Coaching*. 2. überarb. Aufl. Göttingen.
- Rauen, Ch. (2003): *Coaching*. Göttingen/Bern/Toronto/Seattle.
- Rauen, Ch. (Hg.) (2004): *Coaching-Tools. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis*. Bonn: managerSeminare (alle zitiert unter dem Herausgeber).
- Reichel, R./Rabenstein, R. (2001): *Kreativ beraten. Methoden, Modelle, Strategien für Beratung, Coaching und Supervision*. Münster.
- Schmidt, G. (2000): *Vorwort*. In: Radatz, S. (2000): *Beratung ohne Ratschlag*. S. 13–23.
- Schmidt, G. (2004): *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*. Heidelberg.

- Schmidt-Lellek, Ch. J. (2006): *Anmerkung zur Professionalisierung des Coaching auf dem Hintergrund des klassischen Professionsbegriffs. Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 2/2006, S. 183–192.
- Schreyögg, A. (1995): *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt am Main.
- Schreyögg, A. (2003): *Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 2/2003, S. 217–226.
- Schreyögg, A. (2006): *Die Zukunft des Coaching*. In: *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Lippmann, E. (Hg.), S. 314–323.
- Steiger, T. (1999): *Das Rollenkonzept der Führung*. In: *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen*, Bd. 1, hg. von Steiger, T./Lippmann, E. Berlin/Heidelberg/New York. (2. Aufl. 2003).
- Titscher, S. (1997): *Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten...* Wien.
- Anschrift des Verfassers: Prof. Dr. Eric Lippmann, Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich, Merkurstraße 43, CH-8032 Zürich.

*Hansjörg Künzli*

## Evidence-Based Coaching

Zusammenfassung: Die empirische Forschung zum Coaching steckt noch in den Kinderschuhen (Grant, 2005). Dies hat sich bis heute nicht geändert. Die Anzahl der Publikationen mit empirischen Arbeiten hat zwar eindeutig zugenommen, bildet aber immer noch eine kleine Minderheit innerhalb der einschlägigen Literatur. Nach wie vor dominieren theoretische, methodenpraktische oder konzeptorientierte Artikel die Coaching-Literatur. Gründe dafür gibt es viele. Das geringe Alter der Disziplin, die Vielfältigkeit der Ansätze, die Forschungsferne, die schwere Zugänglichkeit des Feldes für die Forschung und fehlende Messinstrumente sind einige davon. Darüber hinaus leidet Coaching an einer inflationären Verwendung des Begriffes. Alles ist Coaching, jeder ein Coach. Nomothetisch ausgerichtete Forschung braucht aber einen Gegenstand. Dieser befindet sich im Bereich Coaching noch in einem sehr flüchtigen Aggregatzustand. Was fehlt sind Verbindlichkeiten, durchaus im Sinne eines kleinsten gemeinsamen Nenners, an denen man sich orientieren kann. In diesem Text soll darum ein Rahmen für zukünftige Coachingforschung entworfen werden, welcher sich auf einen erweiterten Begriff des Evidenz-Based-Gedankens stützt.

### Einleitung

Coaching ist in aller Munde, aber ob es mehr ist als eine vorübergehende Mode, wird letztendlich die Zeit zeigen. Wenn Coaching aber das Stigma des ‚faddism‘ (Grant, 2005) überwinden will, dann braucht es eine solide Grundlage. Diese Grundlage „should be one of shared empirically validated knowledge, rigorous peer reviewed publishing, a common language, and clear and explicit links to a wider knowledge base. In short, coaching needs to be evidence based“ (Grant, 2005, S. 1). Coaching soll zu einer gemeinsamen Sprache finden und sich auf ein solides Fundament empirisch gewonnener und theoretisch untermauerter Tatsachen abstützen! Es soll gründen auf einleuchtender Erkenntnis! – Laut Duden meint Evidenz, die Deutlichkeit, vollständige, überwiegende Gewissheit, einleuchtende Erkenntnis.

Kaum jemand wird bestreiten, dass es sinnvoll ist, Interventionsverfahren hinsichtlich Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit, Wissenschaftlichkeit und Unbedenklichkeit zu überprüfen. Jede Dienstleistung muss sich irgendwann der Frage nach ihren Wirkungen, dem Preis-Leistungsverhältnis und der Unbedenklichkeit stellen. Wenn wir einen Computer kaufen, möchten wir, dass er funktioniert und die

versprochenen Leistungen erbringt. Organisationen geben Geld aus für Dinge, deren Nutzen höher ist als die Kosten. Praktizierende möchten wissen, was bei wem in welchem Ausmaß wirkt und angemessen ist. Und, last but not least, wenn etwas wirkt, kann es auch schaden. Spätestens dann, wenn der CEO ohne seinen Coach keine Entscheidungen mehr fällen kann, stellt sich die Frage der Schädlichkeit.

Es gibt also gute Gründe, der Grant'schen Forderung nachzuleben und den Weg in Richtung einleuchtender Erkenntnis ohne Verzug unter die Füße zu nehmen. Doch so einfach ist es leider nicht. Der Weg zur evidenzgestützten Dienstleistung ist dornig und lang.

### Schwierigkeiten der Coaching-Forschung

Die Kluft zwischen Forschung und Praxis ist immer wieder schwierig zu überwinden. Dies gilt auch für die benachbarten Gebiete der Supervision und der Psychotherapie. Trotzdem, gemessen an der Anzahl der Forschungsarbeiten, scheint sie im Bereich Coaching besonders groß zu sein. Dies mag einerseits daran liegen, dass Coaching ein noch recht junges Kind innerhalb der Familie der psychologischen Interventionen ist. Zum anderen fehlt Coaching die Nähe zur akademischen Welt, welche bspw. in der Psychotherapie immer schon stärker ausgeprägt war. Die Welt des Coaching ist eine praktische: Entwickelt von der Praxis, für die Praxis. Die akademische Welt blieb lange außen vor. Anders sieht es bspw. in der Psychotherapie aus. Ein großer Teil aller Psychologie-Lehrstühle dürfte im Bereich der klinischen Psychologie zu finden sein. Einen Lehrstuhl für Supervision sucht man im deutschen Sprachraum zwar auch vergeblich. Die Anzahl wissenschaftlicher Publikationen, v. a. im angelsächsischen Sprachraum, im Bereich Supervision ist jedoch beträchtlich (vgl. Petzold et al., 2003), was auf eine recht intensive Beschäftigung der Wissenschaft mit dem Thema schließen lässt. Für Coaching existiert weltweit erst ein Lehrstuhl in Australien, besetzt durch Prof. Anthony Grant. Und dies auch erst seit wenigen Jahren. Dementsprechend ist die Anzahl empirischer Studien im Bereich Führungskräftecoaching marginal. Eine Literaturrecherche von Grant (2001) förderte 10 Fall- und 7 Gruppenstudien zu Tage. Im Zuge einer eigenen Recherche im deutschen und angelsächsischen Sprachraum konnten per Ende 2005 gerade mal 24 Gruppenstudien ausgemacht werden (Künzli, 2006). Die Qualität dieser Studien ist ausgesprochen heterogen. Die meisten sind deskriptiv und viele kommen ohne theoretische Verankerung aus. Kontrollierte (naturalistische) Studien mit genügend großen Stichproben existieren noch nicht. – Zum Vergleich: Im vergleichsweise eng definierten Gebiet der psychologischen Betreuung von Krebskranken (Psychoonkologie) gibt es 155 randomisierte und kontrollierte Studien (Newell et al., 2002). – Wäre Coaching ein Medikament, würde es sofort vom Markt genommen.

Coaching ist zwar absolut kein seltenes Pflänzchen, aber wenn man es befor-

schen will, ist es schwer zugänglich. „Behind closed doors. What really happens in executive coaching“, so betitelten Hall et al. (1999) ihren Artikel über das verborgene Leben von Coaching. Es ist nicht einfach, hinter diese Türen zu blicken. Doch damit sind der Schwierigkeiten noch nicht genug. Die Verwendung des Begriffs Coaching ist zunehmend inflationär und hat Eingang in die Alltagssprache gefunden: „Ich möchte heute Abend Fisch kochen, kannst du mich ein wenig coachen?“ Man will nicht supervidiert, geschweige denn therapiert werden beim Kochen, man will gecoachd werden! Alles ist Coaching. Jeder ein Coach. Der Begriff zerfließt einem unter den Fingern. Für eine systematische Forschung nicht eben günstige Voraussetzungen.

Bevor man die Wirksamkeit einer Intervention untersucht, sollte man eine Vorstellung davon haben, was diese Intervention ausmacht, wie sie definiert ist, wie sie sich von anderen Beratungssettings abgrenzt, welche Methoden für welche Klientel eingesetzt werden, welche Anlässe dahinter stehen, welche Anliegen damit verbunden sind, welche Ziele erreicht werden sollen, welche Wirkungen erzielt werden und wann sich diese einstellen sollen. Kurz: Man braucht konsistente Definitionen und Theorien zu Inputgrößen, Prozessen und möglichen Ergebnissen. Nun soll hier nicht behauptet werden, Coaching sei eine leere Wiese. Viel Arbeit wurde schon geleistet. Für Definitionen vgl. z.B. Greif, 2006; Lippmann, 2006; Kilburg, 1996; ausführlich Offermanns, 2004; Pühl, 2000; Rauen, 2003; Schreyögg, 2003 und viele weitere. Zu Anlässen, Anliegen und Zielen haben verschiedene AutorInnen wichtige Arbeit geleistet (vgl. z.B. Schreyögg, 2003; Rauen, 2003; Jansen et al., 2004; Böning, 2005). Es gibt aber keine standardisierten Regelwerke für Coaching, wie sie für die klinische Psychologie vorliegen (ICD-10 oder DSM-IV). Eigentliche Theorien zu den Wirkungsweisen von Coaching sind seltener (vgl. z. B. Kilburg, 2000; Laske, 1999; Orenstein, 2000, 2002; Riedel, 2003). Die Werke ‚Coaching‘ von Schreyögg und das ‚Handbuch Coaching‘ von Rauen (2003) sind eher deskriptiv orientiert, ließen sich vermutlich aber zu Theorien verdichten. Ähnlich verhält es sich mit dem verwendeten Methodenrepertoire. How-to-do-Literatur mit praktischen Tipps und Methoden für Coaching gibt es zehnfach, und sich hier einen Überblick zu verschaffen, erscheint praktisch unmöglich. Betrachtet man den Ausbildungshintergrund der Coachs als indirekten Hinweis auf die verwendeten Methoden, dürfte eine Präferenz für systemische und lösungsorientierte Ansätze bestehen (zu Ausbildungshintergründen vgl. Kuchen/Pedrun, 2006; Stahl/Marlinghaus, 2000). Welche Coachs diese in welchen Settings einsetzen, ist hingegen völlig unklar.

Die Coaching-Forschung ist noch stark mit sich selbst beschäftigt. Theorien und Methoden aus verwandten Gebieten wie der Allgemeinen Psychologie, der klinischen Psychologie oder der Entwicklungspsychologie werden kaum zur Kenntnis genommen. An anschlussfähigen Theorien mangelt es nicht. Zu nennen sind bspw. Zieltheorien (Latham/Locke, 1990), Kontrolltheorien (Rotter, 1966;

Flammer, 1990), Theorien zur Selbstwirksamkeit (Bandura, 1977; Schwarzer, 1992), die Wirkfaktorenforschung der Psychotherapie (Huf, 1992; Grawe, 1998; Hubble, 2001; Orinsky et al., 1994) und Inkongruenz (Grosse-Holtforth/Grawe, 2004), um nur einige zu nennen. Positiv konnotiert präsentiert die Coaching-Forschung ein Bild von bunter Vielfalt auf eng begrenztem Raum. Es gibt also noch Möglichkeiten.

## Und wie weiter?

Was den Mangel an Lehrstühlen und/oder akademischem Interesse sowie die schwere Zugänglichkeit des Feldes angeht, kann man nur auf Besserung hoffen. Vielfalt und Unstetigkeit sind Hinweise auf einen lebendigen Gegenstand, machen es der Forschung aber schwer. Forschung braucht einen Gegenstand. Dieser zeichnet sich im Bereich Coaching durch einen hoch flüchtigen Aggregatzustand aus. Die zunächst nahe liegende Folgerung lautet, sich der Vielfalt anzupassen und differenzielle Forschungen für differenzielle Fragestellungen durchzuführen, wie es Petzold et al. (2003) für die Supervision fordert. Dies heißt, die Forschung muss sich system-, setting-, methoden- und zielgruppenspezifisch ausrichten. Ob dies der einzig gangbare Weg ist, um der Vielfalt gerecht zu werden, möchte ich in Frage stellen. In diesem Text möchte ich dafür plädieren, zunächst Gemeinsamkeiten oder Konvergenzen, im Sinne eines kleinsten Nenners, zu bestimmen. Wobei diese Vorgehensweise differenzielle Forschung keineswegs ausschließt, sondern vielmehr ein Sowohl-als-auch darstellt. Differenzielle Forschung ist notwendig, braucht aber einen Rahmen.

In den folgenden Abschnitten soll der Versuch unternommen werden, erste Schritte in diese Richtung zu tun. Beschrieben wird das Konzept der Evidence Based Medicine (EBM) als mögliche Grundlage für die Coaching-Forschung.

## Der Evidence-Based Ansatz: Begriffsklärung

Unter dem ursprünglich aus der Medizin stammenden Begriff ‚Evidence Based Medicine‘ versteht man i. d. R. eine auf Leitlinien beruhende Best Practice Methode für Forschungen (nähere Erläuterungen folgen unten). In diesem Text soll der Evidence-Based-Begriff in einem doppelten Sinne verwendet werden. Einerseits eng als Best Practice Methode für Wirkungsforschungen, andererseits weit als Diskurs zwischen Theorie, Forschung und Praxis, wie es Sackett et al. (1996, zit. aus Grant, 2005, S. 7) beschreiben: Evidence based Coaching „refers to the intelligent and conscientious use of the best current knowledge in making decisions about how to deliver coaching to clients, and in designing and teaching coaching-

training programs.“ Coaching soll sich hinsichtlich Verwendung und Ausbildung am Besten momentan verfügbaren Wissen orientieren. Wobei das Beste momentan verfügbare Wissen eine Koproduktion aus dem Zusammenspiel von Theorie, Forschung und Praxis darstellt (Grant, 2005). Die Delegation der Wissensproduktion an rein akademische Institutionen ist damit explizit nicht gemeint, ebenso wenig wie die Einengung der Methodik auf randomisierte Doppelblindstudien. Forschung soll hier nicht als wahrheitsprüfende Instanz, sondern als zusätzliche Reflexionsebene verstanden werden. Forschung und Praxis sind Umwelten füreinander, welche sich im besten Fall befruchten. Im schlechtesten Fall bekämpfen sie einander.

### **Evidence-based i. e. S.: Richtlinien zur Planung und Bewertung von Forschung**

EBM ist ein Vorgehen, welches sich auf eine systematische Recherche, Analyse und Bewertung von Belegen stützt, die für oder wider die Wirksamkeit einer Methode oder einer Intervention sprechen. Für die systematische Bewertung der Belege werden üblicherweise Manuale erstellt, welche Suchstrategien zur Identifizierung, Ein- und Ausschlusskriterien für gefundene Evidenz sowie methodische Kriterien zur Evaluation und Einstufung dieser Evidenz auf verschiedenen Stufen beinhalten. Auf eine ausführliche Auseinandersetzung mit und auf einen Vergleich von verschiedenen Leitlinien wird hier verzichtet. Anzuführen ist noch, dass solchen Leitlinien immer dreierlei Bedeutungen zukommt: Erstens sind sie Bewertungsgrundlage für existierende Forschungen, zweitens sollen aus den Forschungsergebnissen Richtlinien für die Praxis abgeleitet werden und drittens determinieren sie die Planung neuer Forschungsvorhaben. Je höher der Evidenzgrad der Arbeit, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass sie publiziert wird.

### **Die Kontroverse um die EBM-Richtlinien in der Psychotherapieforschung**

Obwohl die Forderung nach der Überprüfung der Wirksamkeit- und der Unbedenklichkeit auch in der Psychotherapie unbestritten ist, hat die Übernahme des Konzepts der EBM kontroverse Diskussionen ausgelöst und hohe Wellen geschlagen (vgl. z. B. Kriz, 2004; Leichsenring/Rüger, 2004; Tschuschke, 2005; Spitzer, 2004; Buchkremer/Klingberg, 2001). Diese beziehen sich einerseits auf den Prozess der Datengewinnung und andererseits auf die Verwendung der Resultate. Wie kommt man zu Resultaten, die als wissenschaftlich fundiert gelten, was soll mit den Resultaten geschehen, und was bedeutet es, wenn eine Methode z. B. nicht oder noch nicht wissenschaftlich fundiert ist? Die erste Frage ist eine Methoden-

frage, die zweite eine der Umsetzung und die dritte eine politische. Die Methodenfrage dreht sich v. a. um die Übernahme des (vermeintlichen) Goldstandards zur Wirksamkeitsforschung, der randomized control trials (RCT), und der gleichzeitigen Abwertung von naturalistischen, praxisnahen Studien (Buchkremer/Klinger, 2001). Die Umsetzungsfrage bezieht sich darauf, dass evidenzbasierte Studienergebnisse durch hierfür von Fachgesellschaften eingesetzte Gremien geprüft und in Behandlungsempfehlungen in Form von Richtlinien gegossen werden. Eine Forderung, die Tschuschke (2005) mit aller Deutlichkeit in den Bereich der Fantasie verwiesen hat. Allein die Menge der Publikationen lässt sich weder von Praktikern noch von Experten bewältigen.

Die politische Frage ist vor allem für die Psychotherapie relevant, wo darauf hingewirkt wird, nur noch Methoden zuzulassen, die wissenschaftlich hinreichend fundiert sind. Für den Bereich Coaching ist diese Frage (noch) nicht relevant, da die Praktizierung von Coaching nicht in das öffentlich-rechtliche Korsett von Regulierungen eingebunden ist wie die Psychotherapie. Zudem halte ich es für eine unglückliche Entwicklung, wenn aus einer Methodenfrage politische Ansprüche abgeleitet werden. Forschung steht zwar immer in einer Mittel-Zweck-Relation und sollte nicht Selbstzweck sein. Die Einengung des Zwecks auf eine qualitätsprüfende Funktion im Dienste der Politik steht dem Anspruch einer plural ausgerichteten Forschung aber diametral entgegen. (Coaching-)Forschung darf sich nicht instrumentalisieren lassen und zur Erfüllungsgehilfin von monetären Begierlichkeiten und Abgrenzungswünschen werden, wie dies in Deutschland mit der Psychotherapie geschehen ist.

Für die Methodenfrage haben Leichsenring und Rüger (2004, vgl. Tabelle S. 47f.) unterdessen einen Vorschlag unterbreitet, welcher geeignet sein könnte, den Methodenkonflikt zu entschärfen. Neu daran ist die Aufwertung von sog. naturalistischen Studien gegenüber RCT-Studien.

Die erste Spalte der Tabelle zeigt den Evidenzgrad. Grad I bedeutet höchste Evidenz, Grad VI tiefste Evidenz. Die zweite Spalte zeigt den Vorschlag von Leichsenring und Rüger (2004) für Feldstudien (Effectiveness-Studies), die dritte Spalte den klassischen, der medizinischen Forschung nahe stehenden Ansatz (Efficacy-Studies). Geprägt wurden die beiden Begriffe Efficacy und Effectiveness durch Seligmann (1995), leider existieren keine griffigen deutschen Äquivalente. Auf den Punkt gebracht steht Efficacy für die Messung der Wirksamkeit unter kontrollierten Bedingungen, Effectiveness für die Wirksamkeit unter Praxisbedingungen. Die Untersuchung der Wirksamkeit unter Laborbedingungen (Efficacy-Studies; vgl. Tabelle S. 47f.) ist eng mit der Durchführung von RCT-Studien und dem Einhalten von Behandlungsmanualen zur Gewährleistung der Behandlungsintegrität verbunden. Die Stärke von Efficacy-Studien ist deren hohe interne Validität. Mit der internen Validität wird die eindeutige Zurechenbarkeit des Erfolges auf die Intervention angesprochen. Wenn sichergestellt werden sollte, dass die Un-

terschiede eindeutig durch das Coaching und nicht durch andere Einflüsse verursacht wurden, sei die RCT-Studie die einzig verlässliche Vorgehensweise, so die gängige Meinung. Die Messung der Wirksamkeit unter Feldbedingungen (Effectiveness-Studies) bezieht sich auf die praktische Brauchbarkeit der Interventionsmethode. Effectiveness-Studien sind gekennzeichnet durch ein natürliches Setting unter Alltagsbedingungen und große Heterogenität hinsichtlich Klienten, Techniken und Beratenden. Randomisierte Zuweisung zu den Gruppen ebenso wie die Manualisierung des Vorgehens im Dienste der Behandlungsintegrität sind oft nicht möglich. Häufig muss auch auf eine Kontrollgruppe verzichtet werden. Ein möglichst unverfälschtes natürliches Setting wird in Effectiveness-Studien als Qualitätsmerkmal betrachtet. Die Stärke von Effectiveness-Studien liegt in der hohen ökologischen oder externen Validität. Naturalistische Coaching-Studien auf Level I oder II sind m.E. durchaus realisierbar. – Zum Beispiel: Coachinggruppe mit drei Messzeitpunkten (Prä-Post-Nachhaltigkeit); Vergleichsgruppe mit grosser Stichprobe und nachträglicher Parallelisierung oder Matching (nur Prä-Nachhaltigkeit).

| Evidenz-Grad | Wirksamkeit unter Feldbedingungen:<br>Vorschlag nach Leichsenring/Rüger (2004)   | Wirksamkeit unter Laborbedingungen  |
|--------------|--|---|
| Level I      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prospektive quasi-experimentelle Studie</li> <li>2. Nicht-randomisierte Vergleichsbedingungen</li> <li>3. Blinde Ratings, klare Ein- und Ausschlusskriterien</li> <li>4. Angemessene Stichproben-größe für Teststärke</li> <li>5. Klar beschriebene statistische Methoden</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prospektive randomisierte kontrollierte Studien</li> <li>2. Vergleichsgruppen mit zufälliger Zuweisung</li> <li>3. Blinde Ratings, klare Ein- und Ausschlusskriterien</li> <li>4. Angemessene Stichproben-größe für Teststärke</li> <li>5. Klar beschriebene statistische Methoden</li> </ol> |
| Level II     | Studien, bei denen beim Fehlen einer Vergleichsgruppe die wesentlichen Merkmale einer von Level I Studien gegeben sind.  | Studien, bei denen einige Merkmale von Level I Studien fehlen (z.B. keine Randomisierung)   |
| Level III    | Studien, bei denen die meisten Merkmale von Level I-Studien fehlen (z.B. keine Prä-Erhebung)   | Offene Pilot-Studien oder 2 Case Control Studien, bei denen die Behandlungsinformation retrospektiv erhoben wurde   |

| Evidenz-Grad | Wirksamkeit unter Feldbedingungen:<br>Vorschlag nach Leichsenring/Rüger (2004) | Wirksamkeit unter Laborbedingungen                      |
|--------------|--|---|
| Level IV     | Übersichtsarbeiten mit sekundären Datenanalysen                                | Übersichtsarbeiten mit sekundären Datenanalysen         |
| Level V      | Übersichtsarbeiten ohne sekundäre Datenanalysen                                | Übersichtsarbeiten ohne sekundäre Datenanalysen         |
| Level VI     | Fallstudien, Aufsätze, Meinungs-äußerungen von Experten                        | Fallstudien, Aufsätze, Meinungs-äußerungen von Experten |

### Schlussfolgerungen

Betrachtet man den Stand der Coachingforschung fällt zweierlei auf: (1) Der Stand der Forschung ist in quantitativer Hinsicht unbefriedigend und die Qualität der meisten Studien lässt noch zu wünschen übrig. (2) Bei wohlwollender Betrachtung sind die Ergebnisse sehr ermutigend. Menschen erweitern ihre Handlungskompetenzen, sie fühlen sich entlastet, erweitern ihre Perspektiven und verhelfen ihren Organisationen zu mehr Effektivität. Coaching bietet offensichtliche Möglichkeiten, welche im Markt zunehmend genutzt werden. Vom Stand einer wissenschaftlichen Disziplin oder einer Profession ist Coaching aber noch weit entfernt. Gründe dafür wurden genannt.

In diesem Text wurde für die Übernahme und Anwendung des Evidence-based Ansatzes i. w.S. plädiert. Dieser beinhaltet zunächst zwei Elemente:

(1) Orientierung am Evidence-based Gedanken i. w. S. , wie ihn Grant (2006) in Anlehnung an Sackett et al. (1996) formulieren: „Evidence-based coaching refers to the intelligent and concientious use of best current knowledge integrated with practitioner expertise in making decisions about how to deliver coaching to individual coaching clients and in designing and teaching coach training programs.“ Das beste verfügbare Wissen entsteht aus dem Zusammenwirken von Praxis und Forschung. Die Expertisen von Praktikern, HR-Verantwortlichen, Ausbildungsinstitutionen und Forschenden sollen sich ergänzen. Die Diskussion und Kenntnissnahme von bestmöglicher externer Evidenz soll z. B. in Ausbildung Pflicht sein. Leitlinien-Coaching ist hingegen ein Unfug.

(2) Orientierung am Evidence-Based Konzept i. e. S., so wie sie Leichsenring/Rüger (2004) formuliert haben. Ihr Ansatz zeichnet sich durch die Aufwertung von naturalistischen Studien gegenüber Laborstudien aus. Die Abkehr von RCT-Stu-

dien im Bereich Coaching ist gerechtfertigt. Coaching ist keine medizinische Intervention. Dementsprechend hat auch das medizinische Modell keine Gültigkeit. Manualisierte Interventionen sind dem Gegenstand nicht angemessen. Bei allen Unzulänglichkeiten des Evidence-Based Ansatzes bietet er doch ein international anerkanntes Regelwerk von Best Practice Methoden für Wirkungsforschungen. Völlig darauf zu verzichten wäre der falsche Weg.

Aus den genannten Elementen lassen sich drei weitere Forderungen ableiten:

- Kenntnisnahme und Anwendung von Theorien und Methoden aus verwandten Gebieten. Das Rad muss nicht neu erfunden werden. Erstaunlicherweise hat Coaching die Theorien und Forschungsmethoden aus verwandten Gebieten wie z. B. der klinischen Psychologie oder der Allgemeinen Psychologie noch wenig zur Kenntnis genommen. Der Rückgriff auf Theorien und Methoden aus verwandten Gebieten kann der Coachingforschung wichtige Anstöße vermitteln. Als nützlich könnte sich zudem eine Zusammenstellung von Anliegen, Anlässen und Zielen erweisen.
- Konzentration auf Gemeinsamkeiten. Die Coaching-Welt ist idiographisch ausgerichtet, gleicht mit ihrer Vielfalt einem Feuchtbioptop. Vielfalt ist ein Wert für sich und soll nicht durch nomothetische Forschung zerstört werden. Für die Forschung bedeutet dies, dass man sich entweder differenziell ausrichtet, d.h. z.B. schulen-, setting- oder methodenspezifisch forscht. Der zweite Ansatz baut auf Gemeinsamkeiten, im Sinne eines kleinsten gemeinsamen Nenners, auf. Differenzielle Forschung braucht einen Rahmen. Was diesen Rahmen angeht, könnten der Evidence-Based Ansatz ein erster Anhaltspunkt sein.
- Programmforschung. Um dies alles zu realisieren braucht es internationale Forschungsprogramme und Kooperationen. Einzelne Institutionen können dies nicht leisten. Die klassische, primär an einzelne Personen und Standorte gebundene Forschung kann diesen Anforderungen nicht mehr gerecht werden.

Evidenz gestütztes Coaching als Beratungsform, die sich auf solide Theorien und Forschung abstützt, kann den Unterschied zwischen Modeerscheinung und ernst zu nehmender Profession ausmachen. Evidence-Based Coaching ist mehr als eine akademische Diskussion über komplexe Forschungspläne. Es bedeutet, dass sich eine Profession am momentan verfügbaren Wissensstand ausrichtet und relevante Entscheidungen hinsichtlich Curriculum, Einsatz und Durchführung darauf abstützt. Es bedeutet auch, dass sich wichtige Stakeholder, wie Unternehmen, Ausbildungsinstitutionen, Verbände und Hochschulen auf einen Diskurs einlassen, der sich auf ein gemeinsames Fundament abstützt.

Coaching ist noch weit davon entfernt, all diese Ansprüche einzulösen, was nicht heißt, dass Coaching nicht wirkt oder mehr Schaden anrichtet als Nutzen stiftet. Es heißt nur, dass es noch viel zu tun gibt.

Kurz vor Schluss sei noch eine Frage und der Versuch einer Antwort gestattet: Warum die ganze Mühe? Mit Coaching lässt sich hier und heute gutes Geld verdie-

nen. Es ist nun mal der Lauf der Welt, dass auch Gutes verschwindet, wenn es seine Zeit gehabt hat. Hier der Versuch einer Antwort: Coaching bietet Reflexions-, Wachstums- und Entlastungsmöglichkeiten für Menschen, die sich in einem zunehmend dynamischen und belastenden Umfeld bewegen. Sogar auf die Gefahr hin, dass der Begriff Coaching in naher Zukunft durch inflationäre Verwendung diskreditiert wird und sich auflöst, lohnt sich die Beschäftigung mit dem Thema. Der Begriff Coaching mag verschwinden. Coaching-ähnliche Beratungsformate für Menschen in Unternehmen werden bleiben. Doch so weit ist es noch nicht. ‚Coaching‘ ist ein gut eingeführtes Label. Tragen wir ihm Sorge, dann wird es uns auch in Zukunft noch viel Freude bereiten.

## Literatur

- Bandura, A. (1977): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, S. 191–215.
- Buchkremer, G./Klingberg, S. (2001): Was ist wissenschaftlich fundierte Psychotherapie? *Der Nervenarzt*, 1, S. 20–30.
- Böning, U./Fritschle, B. (2005): Coaching fürs Business. Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen. Bonn.
- Donabedian, A. (1982): *Explorations in Quality. Assessment and Monitoring. Vol. II: The Criteria and Standards of Quality.* Ann Arbor.
- Flammer, A. (1990): *Erfahrung der eigenen Wirksamkeit. Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung.* Bern.
- Grant, A. M. (2001): *Towards a Psychology of Coaching.* [http://www.kktf.org/Coaching\\_review\\_AMG2001.pdf](http://www.kktf.org/Coaching_review_AMG2001.pdf)
- Grant, A. M. (2005): *What is Evidence-Based Executive, Workplace and Life Coaching?* In: M. Cavanagh/A. M. Grant/T. Kemp (Eds.): *Evidence Based Coaching, Volume 1, Theory, research and practice from the behavioral sciences*, 1–13. Bowen Hills.
- Grawe, K. (1998): *Psychologische Therapie.* Göttingen.
- Greif, S. (2006): [http://www.psych.uni-osnabrueck.de/fach/aopsych/Downloads/texte/Mehrebenen\\_coaching.pdf](http://www.psych.uni-osnabrueck.de/fach/aopsych/Downloads/texte/Mehrebenen_coaching.pdf)
- Grosse Holtforth M./Grawe, K. (2003): *Der Inkongruenzfragebogen (INK). Ein Messinstrument zur Analyse motivationaler Inkongruenz.* *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie*, 32, S. 315–323.
- Hubble, M. A./Duncan, B. L./Miller S. D. (Hg.) (2001): *So wirkt Psychotherapie. Empirische Ergebnisse und praktische Folgerungen.* Dortmund.
- Huf, A. (1992): *Psychotherapeutische Wirkfaktoren.* Weinheim.
- Hall, D. T./Otao, K. L./Hollenbeck, G. P. (1999): *Behind Closed Doors: What really happens in executive coaching?* *Organizational Dynamics*, 27, S. 39–53.

- Jansen, A./Mäthner, E./Bachmann, Th. (2004): Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzelcoaching. Kröning.
- Kazdin, A. E. (1980): *Research Design in Clinical Psychology*. New York.
- Kilburg, R. R. (1996): Toward an conceptual understanding and definition of executive coaching. *Journal of Consulting Psychology: Practice and Research*, 48, (2), S. 59–60.
- Kilburg, R. R. (2000): *Executive Coaching*. Washington D. C.
- Laske, O. E. (1999): Transformative effects of coaching on executive's professional agenda. Ann Harbor.
- Kriz, Jürgen (2003): Gutachten über den Begriff der Wissenschaftlichkeit in der Psychotherapie. In: Punktum. Zeitschrift des SBAP. Zürich (Sonderdruck, Mai 2003).
- Kuchen, C./Pedrun, P. (2006): Welche Kompetenzen braucht ein Coach? Das ideale Kompetenzprofil aus Sicht von Coachs. Unveröffentlichte Studienarbeit an der Hochschule für angewandte Psychologie.
- Künzli, H. (2006): Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. In: E. Lippmann (Hg.): *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*, S. 280–294.
- Leichsenring, F./Rüger, U. (2004): Psychotherapeutische Behandlungsverfahren auf dem Prüfstand der Evidence Based Medicine. Randomisierte kontrollierte Studien vs. naturalistische Studien – Gibt es nur einen Goldstandard? *Zeitschrift für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie*, 50, S. 203–217.
- Latham, G. P./Locke, E. A. (1995): Zielsetzung als Führungsaufgabe. In: A. Kieser/G. Reber/R. Wunderer (Hg.): *Handwörterbuch der Führung*, S. 2221–2234. Stuttgart.
- Lippmann, E. (2006): *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Heidelberg.
- Newell, S. A./Sanson-Fisher, R. W./Savolainen, N. J. (2002): Systematic Review of Psychological Therapies for Cancer patients: Overview and Recommendations for Future Research. *Journal of National Cancer Institute*, 94, 8, S. 558–584.
- Offermanns, M. (2004): Braucht Coaching einen Coach? Eine evaluative Pilotstudie. Meisen und Steinhübel.
- Orenstein, R. L. (2000): *Executive Coaching: An integrative model*. Doctoral Dissertation, G. S. A. P. P., Rutgers. The State University of New Jersey.
- Orenstein, R. L. (2002): Executive coaching: It's not just about the executive. In: *Journal-of-Applied-Behavioral-Science*, 38 (3), pp. 355–374.
- Orlinsky, D. E./Grawe, K./Parks, B. (1994): Process and Outcome in Psychotherapie. In: A. Bergin/L. Garfield (Eds.). *Handbook of Psychotherapy and Behavior Change*, 4th ed., pp. 270–376. New York.
- Orlinsky, D. E./Howard, K. I. (1986): Process and Outcom in Psychotherapy. In: S. L. Garfield/A. E. Bergin (Eds.): *Handbook of Psychotherapy and Behavior Change*, pp. 311–384. New York.
- Petzold, H./Schigl, B./Fischer, M./Höfner, C. (2003): *Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation*. Opladen.
- Pühl, H. (2000). Einzel-Supervision – Coaching – Leistungsberatung: Drei Begriffe für dieselbe Sache? In: H. Pühl (Hg.): *Handbuch der Supervision*, 2. Aufl., Berlin, S. 100–111.
- Rauen, Ch. (2003): *Handbuch Coaching*. Göttingen.
- Riedel, J. (2003): *Coaching für Führungskräfte: Erklärungsmodell und Fallstudien*. Wiesbaden.
- Rotter, J. B. (1966): General expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1 (Whole No. 609), S. 1–28.
- Sackett, D. L./Haynes, R. B./Guyatt, G. H./Tugwell, P. (1996): Evidence based medicine. What it is and what it isn't. *British Medical Journal*, 13, S. 71–72.
- Schreyögg, A. (2003): *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. 6. überarbeitete und erweiterte Aufl. Frankfurt am Main.
- Schwarzer, R. (Ed.) (1992): *Self-efficacy: Thought control of action*. Washington D.C.
- Spitzer, M. (2004): Sollen wir Wasser trinken? Evidenzbasierte Medizin: Risiken und Nebenwirkungen. *Nervenheilkunde*, 23 (8), S. 435–437.
- Stahl, G. K./Marlinghaus, R. (2000): Coaching von Führungskräften: Anlässe, Methoden, Erfolg. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 69 (4), S. 199–207.
- Stober, D. R./Grant, A. M. (2006): *Evidence Based Coaching Handbook. Putting Best Practices to Work for Your Clients*. Hoboken.
- Tschuschke, V. (2005): Die Psychotherapie in Zeiten evidenzbasierter Medizin. Fehlentwicklungen und Korrekturvorschläge. *Psychotherapeutenjournal*, 2, S. 106–115.
- Seligmann, M., E. P. (1995): The effectiveness of Psychotherapy. The consumer Report Study. *Am Psychologist*, 50, S. 965–974.

Anschrift des Verfassers: Hansjörg Künzli, Hochschule für Angewandte Psychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie, Minervastr. 30, Postfach, CH-8032 Zürich.

### **Die Erde ist eine Scheibe und die Supervision ist ein Beratungsformat. Ein persönliches Plädoyer für mehr innere Freiheit im Umgang mit Macht und Einfluss in der Beratung**

Zusammenfassung: Der Beitrag setzt sich mit den Fragen auseinander, welche Konsequenzen sich für das eigene Supervisionskonzept aus den Veränderungen auf dem Beratungsmarkt ergeben, warum wir uns so schwer damit tun und weshalb mehr innere Freiheit im Umgang mit Macht und Einfluss hilfreich ist. Für eine gute Beratung und für eine gelungene Anpassung an die neuen Anforderungen. Wo ist es unumgänglich und nicht nur pragmatische Anpassung, von der reinen Lehre der Prozessgestaltung abzuweichen? Trägt mich meine supervisorische Identität durch diese Veränderungen oder begrenzt sie mich? Bedroht der Paradigmenwechsel meine supervisorische Identität oder brauche ich sie, um ihn zu vollziehen?

#### **Zur Einstimmung: Kleiner Exkurs über die Wikinger**

Die Wikinger glaubten, dass dort, wo Himmel und Wasser zusammenstoßen, die Welt zu Ende sei. Das Wasser stürze mit unwiderstehlicher Macht über den Rand der Erde und risse alles mit großem Getöse in die unendliche Tiefe, was sich dem Ende der Welt zu nähern wagte.

Ob es nun die materielle Notwendigkeit, die Gier nach neuen Besitztümern oder einfach die unbezwingbare Neugier war, die die Wikinger die Angst vor dem Sturz ins Nichts überwinden ließ? Sie machten sich jedenfalls auf den Weg, überwinden die Furcht vor dem bedrohlich Unbekannten, entdeckten neue Welten und erweiterten auf diesem Wege ihren Einflussbereich erheblich. Sie werden damals wohl nicht realisiert haben, dass die Erde keine Scheibe ist. Vermutlich stellten sie (erleichtert?) fest, dass die Scheibe weit größere Ausmaße hatte, als angenommen und bis dahin besegelt wurde. Für meine Betrachtungen ist die Kenntnis von der tatsächlichen theoretischen Durchdringung dieser Entdeckung durch unsere Protagonisten nicht relevant. Relevant sind die praktische Tragweite der Entdeckung und die Auswirkungen auf das Alltagshandeln, das dieses machtvolle Erweitern des eigenen Handlungsspielraums zur Folge haben musste.

Dieses tapfere Volk verstand sich schon von ehedem und lange vor der Entdeckung der neuen Welt als Seefahrer und Eroberer. Sie erweiterten, vermutlich prozesshaft und im Kollektiv, ihre Kompetenzen im Schiffsbau, in der Nahrungsmittelkonservierung, der Navigation und Gestaltung von Überfällen. Die Evaluation

ihrer Erfahrungen auf See und in den Schlachten wird vermutlich zu umsichtigerem, cleverem und vorausschauendem Verhalten geführt haben. Sie werden ihr Erfahrungswissen genutzt haben, um neue Erfahrungen zu machen. Damit einhergehende Unsicherheiten wurden durch die Binnenorganisation (Kommandostruktur) gebunden, die unvermeidlichen Ängste durch spirituelle Handlungen. Ohne glorifizieren zu wollen, neige ich dazu anzunehmen, dass die Wikinger vor dem Hintergrund einer tief verwurzelten und starken Identität als Eroberer sich neuen Herausforderungen stellten und sie bestanden. Niederlagen und kostspielige Rückschläge auf diesem Wege sind anzunehmen und bekanntlich Teil erfahrungsorientierten Lernens. Das spätere Scheitern der Wikinger ist vermutlich auf die mangelnde intellektuelle Entwicklung und theoretische Abstraktion des Alltagswissens zurückzuführen. Das verstanden andere Völker besser und waren ab dem Zeitpunkt erfolgreicher, wo die Komplexität des Alltags eben diese Fähigkeit verlangte.

#### **Veränderungen auf dem Beratungsmarkt – Konsequenzen für das Supervisionskonzept**

Supervision hat immer in Organisationen oder im Kontext von Organisationen stattgefunden. Der Umgang der Berater mit den Organisationen, ihren Gesetzmäßigkeiten, Interessen und Entscheidern hat sich in der Geschichte der Supervision analog zu deren Evolution entwickelt. Es ist anzunehmen, dass die Interessen der Organisationen und ihrer Entscheider, die nennenswerte Abnehmer dieser Beratungsdienstleistung waren und sind, einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Entwicklung der Supervision und bestimmter Ausbildungen mittelbar genommen haben und ganz unmittelbar auf die einzelner SupervisorInnen, bewusst und unbewusst. Es scheint mir ebenso sicher, dass jede Supervision in den unmittelbar oder mittelbar berührten Organisationen Einfluss genommen hat. Quasi mit Beginn der Supervision im Kontext von Organisationen hat es Abhängigkeiten, Bemächtigungsversuche, Größenfantasien und Kleinheitsgefühle, aber auch gegenseitige Befruchtungen gegeben. Das war aber nicht von Anfang an im Bewusstsein der Akteure. Vielmehr waren die frühen Evolutionsstufen der Supervision auch davon geprägt, dass die Berater sich ehrlich bemühten, zu Macht, Geld und Organisationseinfluss eine abstinente Distanz zu wahren. Das hat sich im Verlaufe der Geschichte verändert, musste sich verändern. Heute stehen wir in unserem Verhältnis zur Organisation, zu Macht und Geld vor einem erneuten Paradigmenwechsel. Und wie so oft ist es die Nachfrage, die uns mit der Notwendigkeit der Konzeptanpassung konfrontiert. Und wieder stellen wir uns die Frage, ob das mit unserer supervisorischen Identität in Übereinstimmung zu bringen ist oder wir Gefahr laufen, sie zu verraten.

Nun ist die Entstehung der Supervision natürlich eine ganz andere Geschichte als die der Wikinger. Aber ihre Etablierung als die Methode zur Beratung der beruflichen Arbeit im Sozial- und Gesundheitswesen war und bleibt auch eine Erfolgsgeschichte, gleichwohl zivilisierter, weniger gewalttätig und vordergründig nicht so offensichtlich auf materielle Bereicherung ausgerichtet. Aber nicht minder expansiv!

Sattsam bekannt führte die Evolution der Supervision zur Herausbildung einer Profession und zunehmender Professionalisierung – bei Anbietern wie Abnehmern. In den fetten Jahren etablierten sich Ausbildungsinstitute und bedienten die wachsende Nachfrage nach Supervisorinnen und Supervisoren, auch über die Sättigungsgrenze des Marktes hinaus. Die führenden Köpfe der Profession durchdrangen in dieser Zeit die sorgsam evaluierten Praxiserfahrungen theoretisch und wissenschaftlich. Beides, die Ausbildung wie die wissenschaftliche Bearbeitung der Praxiserfahrungen, leistete große Dienste für die Entwicklung der Profession und die Identitätsbildung der Professionsangehörigen und waren wichtige Beiträge zur Entwicklung einer Beratungswirtschaft und -wissenschaft. Dieser Weg zum berufsständischen Erfolg wird vom Soziologen Stefan Kühl als Spannung zwischen Expansion und Selbstbescheidung überschrieben (Supervision, Heft 3/ 2005). Während die meisten Professionen aktuell mit Deprofessionalisierung zu kämpfen hätten, entwickelte sich die Supervision zu einer anerkannten Profession, ohne je den Stand eines Berufes erreicht zu haben, so Kühl.

Betrachtet man diesen Prozess der Professionalisierung näher, bemerkt man als ein wichtiges, prägendes Element der Entwicklung die gleichzeitig praktische und theoretische Durchdringung ausschließlich eines Marktsegmentes (Sozial- und Gesundheitswesen) von innen nach außen. Die anfänglich unerfahrenen Kunden wurden durch die mit etwas mehr Erfahrung ausgestatteten SupervisorInnen mitgenommen auf diesen Weg: Von der Kontrolle der Fallarbeit im semitherapeutischen Setting, anfangs noch durch qualifizierte Vorgesetzte, bis hin zur Teamsupervision, in der die Zusammenarbeit vor dem Hintergrund der Dynamik des Feldes reflektiert und entwickelt wurde. Eine gewaltige Expansion des Tätigkeitsfeldes, eine beachtliche Steigerung der Kundenzahl wie der Marktteilnehmer, der Umsätze und in vielen Fällen auch der Gewinne. Im Rückblick wissen wir um die vielfältigen Brüche und Paradigmenwechsel, die diese Entwicklung prägten. Erinnerung sei an die Verwerfungen durch den Grenzkonflikt zwischen Teamsupervision und Organisationsentwicklung. Und wer von uns macht heute keine Teamentwicklungen, Teambuildings, Teamcoachings und weiß der Herr noch was, das geeignet ist, Organisationen zu verändern.

Ich möchte im Folgenden den Blick auf einige Entwicklungsfaktoren richten, die für meine Schlussfolgerungen von Bedeutung sind. Ohne Vollständigkeit zu reklamieren, dafür aber fast ohne Redundanzen durch die wissentliche Anlehnung an die vielen guten Veröffentlichungen zu diesem Thema.

Ich vermute, ohne verwegen zu sein, dass die berufliche Sozialisation der meisten Supervisoren im Sozial- und Gesundheitswesen von statten ging und dies erhebliche Auswirkungen auf die Herausbildung der Profession Supervision, der supervisorischen Identität und den Umgang mit den Folgen der oben beschriebenen Expansion hatte. Die wechselseitige Beeinflussung der Entwicklungen, der Helferprofessionen auf der einen und der Beraterprofession auf der anderen Seite, lassen sich mit großer Wahrscheinlichkeit annehmen, aber nicht so leicht an konkreten Punkten festmachen. Mangels meiner Möglichkeiten, diesen Tatbestand in der Kürze dingfest zu beschreiben, einige Hypothesen, um das Blickfeld zu erweitern.

Hypothese 1: In beiden Entwicklungen bedingten sich Expansion und Professionalisierung in einem dialektischen Prozess. Die evolutionäre Professionalisierung von Hilfeangeboten durch die Erfahrungen in der praktischen Arbeit und eine zunehmende Auseinandersetzung mit dem Erfahrungswissen in der Wissenschaft sorgten prozesshaft für eine Ausdifferenzierung der Hilfeangebote. Das führte folgerichtig zu einer Ausdehnung und Erweiterung der Hilfesysteme und damit einhergehend zu einer erheblichen Steigerung der Anzahl potenzieller Beratungsabnehmer. Ähnlich angenehme Folgen für die beiden Entwicklungspartner, „Helfer“ und „Berater“, waren mehr Umsatz und dank anfangs großzügiger Kostenträger auf der Kundenseite mehr Gewinne. Die notwendige „innere“ Ausdifferenzierung und „äußere“ Ausdehnung des Beratungsangebotes verlief also in einer parallelen, zeitlich leicht versetzten Entwicklung zum Kundensystem und bediente und forcierte gleichzeitig die rasant steigende Nachfrage nach Supervision.

Hypothese 2: Durch „Helfen“ wird Macht ausgeübt. Gesellschaftlich nicht gerade wuchtig, aber in der Beziehung Helfer-Hilfesuchender und innerhalb der Hilfesysteme sehr wirkungsvoll. Die Identität eines Helfers wird gestützt durch die Sicherheit, grundsätzlich Gutes zu tun und moralisch/politisch korrekt zu handeln. Die von den Helfern und Hilfesystemen lange Zeit offen und heute noch unbewusst erwartete Bescheidenheit erschwerte dabei den offenen Umgang mit der eigenen Macht. Das verführt dazu, die eigene Macht, wenn nicht ganz zu verneinen, doch zu verschleiern. Sie wird in formale Strukturen verbannt und dort gebunden. Und paradoxerweise ist gegen sie Widerstand nicht nur erlaubt, sondern erscheint häufig sogar moralisch opportun. Der Helfer übt so seine Macht informell aus, was es ihm erlaubt, nach außen dabei „sauber“ zu bleiben. Man könnte also sagen, der Helfer findet seinen Umgang mit der Macht, indem er sie aus dem Hilfesetting herausdefiniert (Parteilichkeit, Neutralität, Fürsorge etc.). Der dem Helfer zur Seite stehende Berater nimmt auf ähnliche Art und Weise Einfluss auf den Helfer, wie der Helfer auf den Hilfesuchenden. In der Literatur wurde das Phänomen in der Fallsupervision, dass sich der Supervisand dem Supervisor präsentiert wie der Klient dem Supervisanden, nachvollziehbar besprochen. Auch dass die Dynamik des Feldes Einfluss nimmt auf die Beziehungsdynamik innerhalb des Hilfesystems, ist unstrittig. Deshalb behaupte ich, dass sich der Umgang des Helfers mit der Macht

im Umgang des Supervisors mit der Macht in der Beratung abbildet. Die dämoni-sierte Macht wird den Entscheidern überlassen. Der Supervisor arbeitet parteilich mit den Supervisanden, natürlich unter dem Vorzeichen der Neutralität des Beraters, die sich häufig auf das „Settinginnere“ als Hort der reinen Beziehung be-schränkt.

Hypothese 3: Die Hilfeanbieter wussten lange Zeit besser als die Hilfeabneh-mer, was gut war und funktionierte. Analog dazu wussten lange Zeit die Berater besser als die Beratungsabnehmer, was gut war und mit welcher Beratungsmetho-de die vom Anbieter angenommenen Beratungsbedarfe des Abnehmers zu bedie-nen waren. Schon die Anfrage des potenziellen Abnehmers wurde vom Supervi-sorIn supervisorisch bearbeitet. Schlussendlich blieb oft nur die eine Lösung: Su-pervision. Dabei lag und liegt die Beratung der Arbeit von Helferinnen und Hel-fern ganz nah am jeweiligen Zeitgeist/Stand der Kunst professioneller Hilfe. So ist beispielsweise noch heute in vielen Hilfesettings die Annahme latent prägend, der Helfer weiß besser als der Hilfesuchende, was gut für ihn ist. Bezogen auf die Su-pervision tat das vor allem den Beratern gut.

Hypothese 4: Der Unsicherheit, als Außenstehender und doch Abhängiger in einer Organisation zu arbeiten, konnte nicht, wie es die Wikinger konnten, mit ei-ner äußeren Kommandostruktur begegnet werden. Dazu brauchte es eine innere. Gewollt oder ungewollt, in den Supervisionsausbildungen wurden lange Zeit (he-ute noch?) die Glaubenssätze geprägt, die den Ausbildungskandidatinnen und -kan-didaten die nötige Orientierung und Sicherheit gaben. Das rückwirkend fast zwin-gend erscheinende Missverständnis, die supervisorische Haltung sei eine orthodo-xe Methode und nicht eine forschende Herangehensweise, die auch die eigene Per-son mit einschließt, führte vielen Orts zu einer dogmatisch anmutenden Versteifung und Engführung der supervisorischen Arbeit. Mit einer standardisier-ten Methode unterschiedlichste Anfragen bedienen zu können, sich mit der stabi-lisierenden Identität einer Professionszugehörigkeit in fremden Kulturen bewegen zu können, vermittelte die offensichtlich nötige Sicherheit, sich zu verhalten und eine vordergründige Rollenklarheit. Dieser nicht zu unterschätzende Gewinn an Sicherheit und Autorität wurde mit dem Verlust innerer Flexibilität und Freiheit bezahlt, auf Anfragen eigene Antworten zu suchen. Dies war eine Nebenwirkung der standardisierten und normierenden Ausbildungen. Die Auswirkungen spüren wir heute, wenn wir den Umgang vieler Kolleginnen und Kollegen mit den veränderten Anfragen und dem veränderten Kundenverhalten beobachten. Die Möglich-keit der dialektischen Auseinandersetzung mit dem Marktbegehren wird häufig vernachlässigt zu Gunsten einer einseitigen Festlegung auf die Professionsdeter-mination. Oder ganz pragmatisch ausgedrückt, der Kunde kann wollen was er will, er bekommt im Kern immer Supervision als prozessorientierte Begleitung der ei-genen Suche nach der Lösung des Problems, um dessen Lösung willen er nach Be-ratung gefragt hat. Das reicht den Kunden heute häufig nicht mehr.

Die wechselseitige Beeinflussung und die große Nähe der Entwicklungen im Sozial- und Gesundheitswesen und in der Supervision machen also eine kulturelle Nähe und Wesensverwandtschaft der Kundensysteme und der Beratungsprofessi-on aus. Das stellt die Anschlussfähigkeit dieses Beratungsformates in diesem Marktsegment her und eine beherrschende Marktposition sicher. Auch mit der an-geordneten Folge, dass das angebotene Beratungsformat als solches kaum noch hinterfragt wurde. Kennen Sie nicht auch noch die Fragen, was Supervision ei-gentlich ist und wie es funktioniert? Diese Fragen kommen doch in diesem Feld kaum noch vor, werden vielleicht noch von „Berufsanfängern“ unter den Supervi-soren in der so genannten Vorstellung selbst gestellt und beantwortet.

Gleichzeitig wirkt der Stallgeruch aber wie ein Hemmschuh in den anderen, fremden Marktsegmenten. Dieses Hemmnis musste niemanden stören, solange die Supervisionsnachfrage in diesem Marktsegment noch nicht gesättigt war, „frem-de“ Beratungsformate nicht in das Marktsegment eindringen und die Kundensys-teme in ihrer Grundkonstruktion stabil blieben. In den letzten Jahren hat sich aber genau das massiv verändert.

Die gesellschaftlichen Megatrends durch den demographischen Wandel, die Auswirkungen der Globalisierung auf die Binnenwirtschaft, die (bewusste) Verknappung der öffentlichen Mittel, der Bildungsnotstand etc. haben direkten und spürbaren Einfluss auf das Stammland der Supervision. Die zunehmende Ökono-misierung und Bürokratisierung der sozialen Arbeit, die Verschärfung der Ratio-nalisierung und Arbeitsverdichtung in diesen Berufsfeldern hat auch hier die Be-ratungsanfragen deutlich verändert. Aufgrund des Veränderungsdruckes auf die Organisationen und ihre Entscheider verlangen die Kunden Lösungen für ihre Pro-bleme. Sie kaufen nicht mehr nur Beratungsmethoden ein. Das Organisationsinter-esse dominiert zunehmend, der Einzelne – sofern kein Entscheider – muss (s)einen Umgang damit finden, auch der Berater. Die Repräsentanten anderer Beratungs-formate (Coaching, Changemanagement, Prozessoptimierung, Experten für Ver-gütungssysteme, Qualitätsmanagementsysteme u.v.m.) drängen mit Macht auf den Markt. Auf der anderen Seite erzwingt die Supervisorschwemme der 90er- Jahre eine zunehmende Binnendifferenzierung der SupervisorInnen im Sinne der Unter-scheidbarkeit (Alleinstellungsmerkmale) und eine Erweiterung des jeweils eigen-ten Angebotes, um möglichst viele Anfragen abgreifen zu können und die doppel-te Konkurrenz (Angehörige der eigenen Profession und neue, fremde Marktteil-nehmer) in Schach zu halten.

Aber in dieser Situation sehe ich auch eine große Chance. Oder anders gesagt: Wer die Kraft zur Innovation ohne Identitätsbeschädigung besitzt, kann bestehen. Allen anderen bleibt besten Falls das Nischendasein als nebenberuflicher Supervi-sor, nebenberufliche Supervisorin.

Denn die Berater beruflicher Arbeit, wozu die SupervisorInnen zu zählen sind, werden heute mit Anfragen konfrontiert, die immer unverhohlener Parteilichkeit im

Sinne der beauftragenden Organisation erwarten. Ich selbst war noch nie so häufig an der Bearbeitung von Reorganisationsfolgen und Entlassungen beteiligt wie in der jüngeren Vergangenheit. Zugegeben, das allein reicht kaum zu einer verallgemeinernden Aussage und es korrespondiert sicherlich mit meiner Bereitschaft, daran mitzuwirken und nicht nur für die Prozesse, sondern auch für die Lösungen die Verantwortung zu übernehmen. Anders ausgedrückt, meine Beratungsdienstleistung in den Dienst der Organisation zu stellen, die mich bezahlt. Niemals unter der Voraussetzung, meine Position als unabhängiger Dritter zu räumen und die damit einhergehende Spannung aufzulösen, die mir die kritische Konfrontation meines Auftraggebers erlaubt. Aber gemessen am missverstandenen Dogma der Neutralität muss ich meine beraterische Unschuld aufgeben, wenn ich Einfluss nehmen will. Den habe ich nur, wenn ich mich mit der Organisation, die mich beauftragt, identifizieren kann, eine Beziehung zum Entscheider auch außerhalb des Setting herstelle und eine Sympathie nicht nur für die Organisation, sondern auch für ihre kritischen Aufträge nicht scheue. Das verschafft mir die innere Freiheit, solche Anfragen zu übernehmen, die unbefangener die Lösung eines Problems fordern und nicht nur seine reflexive Bearbeitung mit dem Ziel der Lösung von innen heraus.

### **Beratung im Spannungsfeld zwischen Profession, Ökonomie und Management**

Auf der Fachveranstaltung des ifobs im März 2006 (Die Supervision stößt an Grenzen – ein Paradigmenwechsel deutet sich an.) haben wir den von uns wahrgenommenen Paradigmenwechsel unter dem Aspekt der Kundenanforderungen an Beratung in Veränderungsprozessen bearbeitet. Unsere Überlegungen finden ihren Niederschlag auch im ifobs-Konzept, was sich mit meiner Philosophie von Beratung im Wesentlichen deckt. Der Titel der Ausbildung „Beraten-Management-Wirtschaften“, der bei der anvisierten Zielgruppe der psychosozialen BeraterInnen allerdings eher auf Befremden stieß, bringt den Kern dieser Philosophie auf den Punkt:

„Supervision findet in Organisationen statt und beschäftigt sich mit den institutionellen Kontexten, in den Personen oder Gruppen eingebunden sind. Die Supervisanden sind mit ihren individuellen Möglichkeiten und Grenzen in der Gestaltung ihrer professionellen Rolle gefordert, die durch organisatorische und ökonomische Rahmenbedingungen bestimmt werden. So definiert sich Beratung im Spannungsfeld zwischen Profession, Ökonomie und Management“ (Wolfgang Weigand (2006): Konzept der Beratungsbildung „Beraten – Managen – Wirtschaften“, Bielefeld 2006).

Beratung muss also dieser fachlichen und gesellschaftlichen Realität gerecht werden und versuchen, die Dialektik zwischen diesen drei Segmenten zu verste-

hen und zu bearbeiten. Beratung im Kontext von Management, Ökonomie und Profession unterscheidet sich deshalb sowohl in der Wahrnehmung der Probleme wie in ihrer Bearbeitung von traditionellen Konzepten.

In der Beratung in Organisationen geht es nach diesem Verständnis insbesondere in Veränderungsprozessen darum, die äußere Welt der Strukturen, Rollen und Aufgaben mit der inneren Welt der Organisation, die durch die in ihr handelnden Personen, ihre Ängste und Hoffnungen, ihre Visionen und Begrenzungen, ihre Beziehungen und Autonomiebestrebungen geprägt wird, in Beziehung zu setzen. Nur durch die Korrespondenz der „Welten“ miteinander kann sich die Organisation im optimalen Sinne ihren Primäraufgaben widmen und ihre Veränderungsprozesse vollziehen. Changeprozesse ohne Bewusstseins- und Kulturveränderungen erzielen nur kurzfristig wirksame Ergebnisse und verschieben das zu behebbende Problem an einen anderen Ort innerhalb der Organisation. Hier gilt die Erfahrung im Umgang mit Konflikten: Wer einen Konflikt nicht wirklich bearbeitet, sondern nur oberflächlich klärt, wird erleben, dass der Konflikt wieder auftaucht wie der Korken aus dem Wasser. Man weiß nur vorher nie so genau wo. Die für erfolgreiche Veränderungen erforderlichen Bewusstseinsveränderungen brauchen wiederum adäquate Strukturen, in denen sich die Veränderung vollzieht. Sich mit dem Abwehrsystem der Organisation zu beschäftigen und Unbewusstes bewusst machen, hilft dabei, den Changeprozessen ein prozessflexibles und verlässliches Setting zu geben. Darüber hinaus schützt das Wissen um das Funktionieren des Abwehrsystems vor ineffektiven und kostenreichen Wiederholungen von Veränderungsversuchen. In diesem Sinn muss der Berater Verantwortung für die Organisation übernehmen!

Beim Management von Veränderungen muss die wechselseitige Beeinflussung und Befruchtung von Struktur und Prozess bedacht und gesteuert werden. Da wird es zwischen Berater und Kunde immer wieder Anlass geben, den Prozess und die gestellte Aufgabe zu reflektieren. Aber es kann auch zu Konflikten führen, wenn es in der Folge zu unterschiedlichen Einschätzungen zum weiteren Vorgehen, der möglichen Geschwindigkeit der Veränderungen oder der Erreichbarkeit von Zielen geht. Ein Hintergrund dafür kann sein, dass sich Veränderungen in unterschiedlichen Dimensionen vollziehen, auf der personalen und auf der organisationalen Ebene. Die Unterschiedlichkeit von Personen und Organisationen sowie die unterschiedlichen Interessenlagen sind grundsätzlich natürlich zu respektieren und zu berücksichtigen. Aber mit Blick auf ihre Schnittstellen und Differenzen müssen sie reflektiert und Hemmnisse für das Fortkommen des Prozesses konfrontiert werden. „Denn Subjektivität und Individualität sind ab einer bestimmten Grenze für die Organisation dysfunktional“ (Weigand, a.a.O.). Hier darf der/die SupervisorIn ruhig einmal Partei für die Organisation ergreifen und seinen Teil zu einer disziplinierten Organisation beitragen, anstelle, wie es häufig geschieht, das Schweigen zu wählen. Der Berater hat durch seine Unabhängigkeit vom System

die Autorität und Verantwortung, diesen Klärungsprozess in Organisationen zu initiieren und zu begleiten.

Projektorganisation und Teamarbeit gehören heute zu den gängigen Steuerungsinstrumenten in Organisationen. Die Wirkkraft und das Potenzial dieser Subsysteme werden nahezu in allen Organisationen des Profit- und Nonprofitbereichs genutzt. „Leider gehen dabei viele Ressourcen, die die Gruppe anbietet, verloren, weil über einen instrumentellen und einseitig zweckorientierten Einsatz die große Bandbreite der Gruppeneffizienzen aus dem Blick verloren geht. Gruppen sind eben, wenn sie optimal genutzt werden sollen, nicht nur technisch-instrumentell zu steuern, sondern müssen sich in Selbstreferentialität entfalten und entwickeln können. Dazu braucht es die notwendigen Rahmenbedingungen, die aber nur aus fachlicher Kompetenz heraus zu gestalten sind. Will man die Potenziale einer Gruppe wirklich ausschöpfen, muss man sich auf den gruppenspezifischen Weg machen mit allen seinen Schleifen und Kompliziertheiten. Dann ist das Ergebnis nicht nur fachliche Produktivität, sondern auch die Entwicklung von Sozialkompetenzen, z. B. Kooperations- und Konfliktfähigkeit, bis hin zu Identifikationen, die allesamt als Basisqualifikationen für das Arbeiten und Leben in Organisationen gelten können.“ (Weigand a. a. O.)

Aber Changeprozesse gestatten es in der Regel nicht, sich die dazu nötige Zeit am Stück zu nehmen. Hier braucht der/die SupervisorIn den „Mut zur Lücke“, nämlich zum Widerspruch. Einerseits braucht es die Kraft zum ergebnisorientierten Kompromiss, wenn das Tempo der Veränderung durch eine begründete Zielvorgabe top down bestimmt wird – mittlerweile ist es auch guter Brauch in vielen Nonprofitorganisationen, Veränderungen mit konkreten Umsetzungszeiträumen zu verknüpfen. Und andererseits braucht es die innere und äußere Unabhängigkeit sowie die Beziehung und Autorität, um den Entscheidern die Zeit abzutrotzen, die es braucht, damit die beteiligten Menschen der Veränderung auch innerlich folgen können. So kann der Berater den unreflektierten Druck zur raschen Lösung einerseits und die vielfältigen Widerstände gegen Veränderung andererseits zugewandt konfrontieren.

Natürlich höre ich bei vielen Gelegenheiten, dass das ja nichts wirklich Neues ist und aller Ort so praktiziert wird. Das stimmt vermutlich und ist gut so. Aber es ist vielleicht doch etwas Neues, diese Überlegungen in den Fachdiskurs einzubringen und öffentlich darüber nachzudenken, welche Konsequenzen das für die eigene Praxis hat. Ohne Netz und doppelten Boden, weil ja erst die Praxiserfahrungen gemacht werden müssen, bevor sie evaluiert und dann wissenschaftlich durchdrungen werden können. Und das ist doch wieder beruhigend supervisorisch, oder?

Für meine Praxis bedeuten die vorstehenden Überlegungen:

1. Meine Identität als Supervisor muss mich tragen, sie darf mich nicht begrenzen und auf die Repräsentanz eines Formates reduzieren.

2. Nicht meine Beratungsmethode entscheidet über Erfolg oder Misserfolg, bei Akquisition wie Beratung, sondern meine Bereitschaft, für die Lösung eines Problems die Verantwortung zu übernehmen. Ich muss mich bei der Gestaltung der Beratungsarchitektur und der Wahl des Setting an der Lösung des Problems orientieren.
3. Ich muss anerkennen, dass die ökonomischen Rahmenbedingungen wichtige Koordinaten für gute Beratung sind. Deshalb muss ich mich für diese Realität der Organisation genauso interessieren wie für ihr psychosoziales Innenleben.
4. Die Mächtigen hatten in den Organisationen schon immer das Sagen. Ich muss das eigene (Lust-)Verhältnis zur Macht geklärt haben (Warum berate ich und leite nicht? Warum suche ich die Organisationen immer nur als Gast auf und bin nicht selber Mitglied einer Organisation?). Dann kann ich die Beziehungen zu den Entscheidern als Teil der Beratungsarchitektur gestalten und den Einfluss nehmen, den ich für die Gestaltung eines Veränderungsprozesses brauche. Denn nicht wer in der distanzierten Neutralität verharrt, kann das Management konfrontieren, sondern wer seine Nähe sucht. Das ist also weniger Unterwerfung oder Anpassung, sondern die Voraussetzung, auf Augenhöhe zu verhandeln.

Anschrift des Verfassers: Martin Johnsson, Am Petersberg 6a, 33619 Bielefeld.

## Inwieweit kann Supervision für Organisationen nützlich sein?

Zusammenfassung: Der Frage nach der Nützlichkeit von Supervision für Organisationen wird in drei Schritten angegangen: Am Anfang steht die Frage, welches Organisationsverständnis zu Grunde gelegt werden kann, um dann die Herausforderungen zu skizzieren, die aktuell an Organisationen gestellt werden. Den Abschluss bietet dann eine Einschätzung, auf welche Herausforderungen Supervision eine Antwort bieten kann und welche Bedingungen und Grenzen dabei zu beachten sind.

Supervision in Organisationen kommt als spezifische Beratungsform beruflicher Zusammenhänge immer mehr Bedeutung zu (vgl. Möller, 2002, S. 9). Einzelpersonen, Gruppen, Teams und Organisationen im Profit- und Nonprofit-Bereich, im psychosozialen Feld, im Bildungssektor, im Gesundheitswesen, im Justizbereich, aber auch in Verwaltung und Wirtschaft nehmen Supervision in Anspruch, um die Effizienz ihrer Arbeit zu erhöhen, um Personal- und Teamentwicklung zu betreiben, um die Organisationsstrukturen zu optimieren und die fachliche und persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu fördern. In Bezug auf die allorts geforderte Qualitätssicherung der Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse kommt der Supervision dabei eine zentrale Rolle zu.

Supervision, ursprünglich als Verfahren der berufsbezogenen Selbstreflexion entwickelt, ist schon längst um die Bedeutung der organisationsbezogenen Faktoren ergänzt worden. Es geht nicht mehr nur um die Arbeit an der Beziehung zum Klienten oder Kunden und die Bedeutung der eigenen beruflichen Rolle. „Die Dynamik der Organisationen und die Veränderung des beruflichen Handelns lassen es nicht mehr zu, Organisationen lediglich als Rahmenbedingungen für die fachliche Arbeit zu sehen. Die Professionen sind zunehmend damit konfrontiert, sich aktiv mit der Gestaltung ihrer Organisation auseinander zu setzen (...). Die Integration der Organisationsdimension in die supervisorische Arbeit bedeutet, die Entwicklung von Personen vor dem Hintergrund der Entwicklung von sozialen Systemen zu bearbeiten und beide Prozesse kompetent zu beobachten“ (Scala/Grossmann, 2002, S. 9f.).

Vor diesem Hintergrund ist erstens zu fragen: Welches Verständnis von Organisation kann Supervision zu Grunde gelegt werden? Zweitens, worin bestehen die heutigen Herausforderungen von Organisationen? Und drittens, wann passt Supervision als Antwort und welche Bedingungen für und Grenzen von Supervision sind zu beachten und zu akzeptieren?

## Was ist eine Organisation?

Was ist eine Organisation? Diese Frage ist berechtigt, da es sehr unterschiedliche Typen von Organisationen gibt. Wirtschaftsunternehmen, Universitäten, Krankenhäuser; Vereine, auch illegale Zusammenschlüsse sind Organisationen. Organisationen sind Merkmal und gestaltendes Element moderner Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften (vgl. Abraham/Büschges, 2004, S. 19). In der Alltagssprache wird der Begriff vielfältig verwendet. In der Literatur ist keine einheitliche Beschreibung zu finden. Das Wort Organisation ist ursprünglich von dem griechischen Wort „organon“ abgeleitet und bedeutet so viel wie Werkzeug.

### Definition Organisation

Folgende Definition von Organisation erweist sich für Supervision als nützlich, da sie wesentliche, für pädagogisches Handeln und Beratung in Organisationen relevante Aspekte, aufgreift: „Von bestimmten Personen gegründetes, zur Verwirklichung spezifischer Zwecke planmäßig geschaffenes, hierarchisch verfasstes, mit Ressourcen ausgestattetes, relativ dauerhaftes und strukturiertes Aggregat (Kollektiv) arbeitsteilig interagierender Personen, das über wenigstens ein Entscheidungs- und Kontrollzentrum verfügt, welches die zur Erreichung des Organisationszweckes notwendige Kooperation zwischen den Akteuren steuert, und dem als Aggregat Aktivitäten oder wenigstens deren Rechte zugerechnet werden können“ (Abraham/Büschges, 2004, S. 58f.).

Am Beispiel eines Krankenhauses können diese Kategorien verdeutlicht werden. Es wurde zu einer bestimmten Zeit von bestimmten Personen gegründet mit dem spezifischen Ziel der Behandlung und Betreuung von kranken Menschen und dafür planmäßig gestaltet mit Geräten, Räumlichkeiten und geeignetem Personal. Das Personal arbeitet arbeitsteilig. Die damit verbundenen Kompetenzen führen zu einer Hierarchie. In einem geschäftsführenden Direktor und Verwaltungsrat besteht ein Entscheidungs- und Kontrollzentrum. Dieses vertritt das Krankenhaus nach außen und stellt die notwendige Koordination der arbeitsteiligen Akteure im Innern der Organisation sicher, so dass die Arbeitsabläufe zur Behandlung von Patienten reibungslos funktionieren.

Was unter einer Organisation verstanden wird, ist immer abhängig von dem zu Grunde liegenden theoretischen Bezugsrahmen. Der folgende Abschnitt gibt einen aufrissartigen Überblick über bestehende Organisationstheorien, um daraus eine brauchbare Theorie für Supervision in Organisationen zu skizzieren.

### Ansätze der Organisationstheorie

In der einschlägigen organisationstheoretischen Literatur ist eine Vielzahl von organisationstheoretischen Perspektiven anzutreffen. Nach Kieser (1995) lassen sich neun Ansätze unterscheiden:

- das Bürokratiemodell von Max Weber,
- die Managementlehre von Taylor,
- der Human-Relations-Ansatz,
- die Ansätze der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie,
- der situative Ansatz,
- institutionsökonomische Theorie der Organisationen,
- evolutions- bzw. systemtheoretische Ansätze,
- institutionalistische Ansätze,
- interpretative und – über Kieser hinausgehend – emanzipatorische Ansätze (vgl. Geißler, 2000, S. 27).

Viele dieser Ansätze fokussieren das Verhältnis von Individuum und Organisation (vgl. Wiegand, 1996, S. 52), andere wie z.B. Betriebswirte lassen das individuelle Verhalten und die Wirksamkeit von Organisationsvariablen außer Acht und zielen auf Effizienz, Effektivität und Produktivität (vgl. Weinert, 2004, S. 545). Für eine Theorieentwicklung für Supervision in Organisationen scheint mir die Auseinandersetzung mit der soziologischen Perspektive, insbesondere mit der Systemtheorie, besonders anregend und als theoretische Fundierung geeignet.

### Soziologische Systemtheorie

In der Systemtheorie werden soziologische und gesellschaftliche Aspekte in den Blick genommen. „Beim Systemmodell werden Individuum und Organisation als je eigenständige Systeme aufgefasst, die füreinander Umwelt bilden. Die Verkopplung der Systeme erfolgt, indem sich die Systeme wechselseitige Ressourcen zur Verfügung stellen und füreinander Restriktionen setzen“ (ebd., S. 53). Die Mitglieder einer Organisation haben sowohl als individuelle Personen als auch als Mitglieder von sozialen Gruppen eine große Bedeutung für die Organisation. Aber die zwischenmenschlichen Beziehungen sind nicht Selbstzweck. Die Aufgabe, die in der Organisation zu erfüllen ist, verbindet und steuert Mitglieder sowie ihre Beziehungen untereinander. So gesehen sind Personen als austauschbar anzusehen, d.h. eine Organisation organisiert sich selbst die Personen, die sie braucht (vgl. Wimmer, 2004, S. 290f.).

Organisationen passen sich ihren spezifischen Umweltbedingungen an, verändern ihre Strukturen oder bauen sie aus, wenn die Erhaltung der Leistungs- oder Überlebensfähigkeit dies fordert. Systeme, zu denen auch Organisationen zählen,

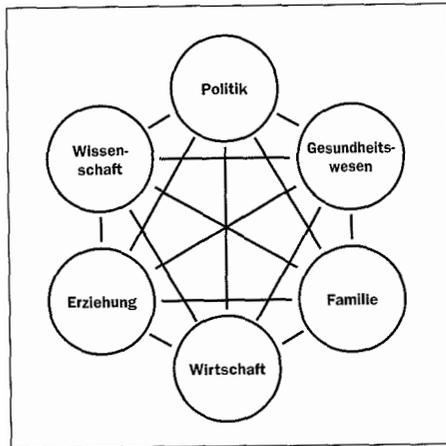
bilden eigene und eigensinnige Kommunikationsmuster aus und werden zur Basis selbstreferentieller Anschlüsse. Organisationen können so als operational geschlossen angesehen werden. Genau dieser Mechanismus ermöglicht es dem System, gegenüber den Turbulenzen der Umwelt seine innere Ordnung zu erhalten. So gesehen sind Organisationen nicht nur von ihrer Umwelt abhängig, sondern von sich selbst, von ihrer Vergangenheit, den bisherigen Problemlösungsstrategien und ihrer Fähigkeit, sich in der Zukunft zu verändern, sobald veränderte Erwartungen an sie herantreten (vgl. Willke, 1995, S. 18 ff.).

In einer Sichtweise, in der Menschen ausschließlich als Akteure von Organisationen gesehen werden, als Systeme, die füreinander Umwelt bilden, miteinander kommunizieren, die strukturell gekoppelt sind und interdependent, kommen Werte und Sinnorientierung zunächst nicht vor. Die Identität und die Aufgabe der Organisationen sind aber eng mit Sinnorientierungen verknüpft. Werte spielen bei Entscheidungen eine große Rolle und müssen mit anderen Logiken konkurrieren. Wenn Arbeit das Handeln der Einzelnen koordinieren soll, müssen sich die Mitarbeiter auf übergeordnete Werte beziehen, die die Ziele ihrer Arbeit begründen (vgl. Scala/Grossmann, 2002, S. 62 sowie Geißler, 2000, S. 23).

### Organisationen als Teile eines gesellschaftlichen Subsystems

Organisationen können als Träger funktionaler gesellschaftlicher Teil- oder Funktionssysteme angesehen werden (vgl. Abbildung Grossmann/Scala, 1994). Willke spricht von einer Radikalisierung der Autonomie der Funktionssysteme und vom Primat der funktionalen Differenzierung (Willke, 1995, S. 17). Die Differenz zwischen den einzelnen Funktionssystemen spielt in der heutigen Gesellschaft eine große Rolle. Die einzelnen Subsysteme haben jeweils ihre eigene Logik und sind in dieser Weise autonom, aber gleichzeitig hochgradig voneinander abhängig.

Für die Beratung eines Systems ist es wichtig zu verstehen, wie die Systemlogik im Einzelnen aussieht. Jedes gesellschaftliche Subsystem fokussiert eine bestimmte Differenz, die Leitdifferenz, und übernimmt die Bearbeitung dieser Differenz für die Gesellschaft. Das Wissen um die Leitdifferenz eines Systems gehört zu den wichtigsten Informationen über das System (vgl. Scala/Grossmann, 2002, S. 38). Das Gesundheitssystem z.B. stellt die Leitdifferenz Gesundheit bzw. gesund/krank in den Mittelpunkt und erfüllt u. a. in der Organisation Krankenhaus diese Aufgabe.



Grossmann/Scala, 2001, S. 36

### Ziele und Aufgaben von Organisationen und deren Akteure

Ziele von Organisationen sind Zwecke, um deretwillen eine Organisation gegründet wird und deren Erfüllung sie erreichen soll. Ziele stellen wichtige Rahmenbedingungen auf der organisationellen Ebene dar.

Organisationsziele haben bestimmte Funktionen:

- sie bestimmen die Organisationsleistungen und die Programme,
- sie sorgen für die Organisationsstruktur,
- sie liefern Erfolgsmaßstab für die Leitung,
- sie gelten als Richtschnur für die Organisationstätigkeit,
- sie dienen als Selbstdarstellung, Rechtfertigung und Motivation der Mitglieder und
- sie sichern die Beschaffung der Organisationsressourcen.

Ziele sind wandelbar; sie werden immer wieder neu gebildet. Konfligierende Ziele wie Profitmaximierung und Arbeitsplatzerhaltung oder Kostenersparnis und Nutzenmaximierung von Patienten im Krankenhaus müssen immer wieder neu ausgehandelt werden. Die Aufgaben, die in einer Organisation zu erfüllen sind, orientieren sich an den Zielen der Organisation. Die persönlichen Beziehungen eines Teams sind im Zusammenhang von Zielen und Aufgaben zu sehen, die es zu erfüllen hat, und von der Qualität der Arbeitsorganisation, mit der diese Aufgaben bewältigt werden.

### „Relevante Umwelten“ einer Organisation

Mitglieder einer Organisation erschaffen ihre Realität („enactment“) (vgl. Wiegand, 1996, S. 124) und jede Organisation ist von ihrer Umwelt in vielfältiger Weise abhängig. Ihren Input bezieht sie aus der Umwelt und ihren Output entlässt sie in die Umwelt. Die institutionelle Umwelt hat Einfluss auf die „Kultur“ der Organisation, die vorherrschenden Werte, Normen, Rollen sowie soziale Modelle von Organisationen. Jede Organisation legt sich ihre Umwelt zurecht. Das Management definiert die für das Unternehmen relevante Systemumwelt konstruktivistisch und legt somit die Geschäftspolitik fest (vgl. Müller-Jentsch, 2003, S. 23 und S. 80). Der Aspekt der Umwelt einer Organisation wird vor allem aus systemtheoretischer Sicht aufgegriffen. „Klar ist, dass der gesellschaftliche Kontext, in den Organisationen eingebettet sind, die Wirklichkeit von Organisationen mit definiert“ (Willke, 1995, S. 17).

Demnach gilt es, im Kontext von Beratung zu fragen:

- Welche Möglichkeiten hat eine Organisationseinheit, ihre Grenze, die Differenz System/Umwelt wahrzunehmen und auch im Sinne von Identität zu definieren?
- Welche Widersprüche werden von den verschiedenen Umwelten an das System herangetragen?
- Welche Probleme aus der Umwelt betreffen die Gesamtorganisation und nicht die jeweilige Organisationseinheit?
- Welche Probleme beziehen sich auf die inneren Umwelten?
- Welche Reflexions- und Handlungsmöglichkeiten hat ein System, mit diesen inneren und äußeren Umwelтанforderungen umzugehen?

### Organisationsstruktur, Organisationskultur und Organisationsstrategie

Struktur bezeichnet das Gefüge der Erwartungen, Normen, Positionen, Rollen, Gruppen, Organisationen, aus deren Vorschriften, Rechten, Verpflichtungen, Zugehörigkeiten und Mitgliedschaften sich Zugehörigkeiten, aber auch Konflikte, Störungen und Wandel der sozialen Beziehungen ergeben (vgl. Hillmann, 1994, S. 846).

Ein Organigramm kann Auskunft über die Struktur einer Organisation geben. Die formale Organisationsstruktur besteht aus der Aufbauorganisation, der Arbeitsablauforganisation, dem Informationssystem und dem offiziellen Belohnungs- und Bestrafungssystem (vgl. Geißler, 1998, S. 176). Auf der operationalen Ebene sind mit Organisationsstruktur die interpersonellen, gruppenspezifischen Bedingungen gemeint.

„Organisationskultur ist die Gesamtheit der Ziele, Grundüberzeugungen, Werte, Symbole, Normen, Verhaltensmuster und deren materielle Objektivationen, die einer Organisation ein bestimmtes Gepräge und eine unverwechselbare Eigenart verleihen (Corporate Identity). Die Organisationskultur resultiert aus der Geschichte und den Zielen sowie den zentralen, dominierenden Werten der jeweiligen Organisation“ (Hillmann, 1994, S. 640). Die Kultur einer Organisation hat Einfluss auf die Emotionen und Motivationen der Mitglieder. Sie kann Freude, Interesse für und Stolz auf die Organisation, Zugehörigkeits- und Wirgefühle hervorrufen und verstärken. Sie ist somit ein entscheidender Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor, sowie ein wirkungsvolles Führungsinstrument. „Dementsprechend darf Organisationskultur unter Berücksichtigung des beschleunigten sozialen Wandels und insbesondere des Wertwandels nicht statisch aufgefasst werden. Soll sie auf Dauer möglichst positiv wirken, dann muss sie weiterentwickelt und gepflegt werden: durch Veränderung der Organisationsziele, Auffassungen, Werte, des Führungsstils, der Umgangsformen, Kleiderordnung und der formalen Organisation (Hierarchie, Kommunikationssystem, Aufgabenverteilung, Leistungsbeurteilung, Arbeitsgestaltung)“ (Hillmann, 1994, S. 241).

Organisationen sind Herrschaftsinstrumente, denn sie besitzen eine hierarchische Gliederung und Kontrollinstanz zur Steuerung und Gewährleistung der Kooperation; der herrschaftliche Charakter von Organisationen zeigt sich in Instanzen, die Ziele vorgeben (vgl., Abraham/Büschges, 2004, S. 123). Aber Organisation ist nicht gleichzusetzen mit Hierarchie, das würde eine Simplifizierung bedeuten und Organisation mit einem bestimmten Modus der internen Verknüpfung von Kommunikations- und Berichtswegen gleichsetzen (vgl. Wimmer, 2004, S. 290).

In unserem Zusammenhang von Supervision ist die Frage nach der Arbeitsorganisation durch die Leitungsstruktur von größerer Bedeutung: Welche Funktionen übernehmen die Führungskräfte? Sind sie als eigenständige Rolle etabliert? Nach welchem Führungskonzept werden Entscheidungen getroffen? Findet ein Diskurs mit den anderen Akteuren statt? Welche Grundüberzeugungen und Werte vermitteln sie? Als Berater haben wir keine Probleme mitzuhelfen, funktionstüchtige Führungsstrukturen aufzubauen. „Passende Führungsstrukturen zu etablieren ist eine der zentralen Herausforderungen in der Weiterentwicklung der Organisation in Richtung einer höheren Eigenkomplexität“ (ebd., S. 300).

Alle drei Organisationsdimensionen, Organisationsstruktur, Organisationskultur und Organisationsstrategie sind voneinander interdependent. Sie bestimmen die Arbeit und das Lernen, die Motivation und Leistungsfähigkeit der Organisationsmitglieder, die Wettbewerbs- und Erfolgsfähigkeit der Organisation und deren Fähigkeit, die Balance zwischen Stabilität und Wandel in einem kreativen Prozess aufrecht zu erhalten.

### **Veränderung von Organisationen und die (Un-)Steuerbarkeit von Organisationen**

Die Vorstellung schwindet, Organisationen intern durch Strukturen und Führungstechniken und in ihrem Umgang mit dem Umfeld, d. h. dem Markt, durch eindeutige Strategien zu steuern, um die Unsicherheit und Unordnung in der Organisation und ihrem Kontext beherrschen zu können (vgl. Geißler, 1998, S. 169). Organisationen besitzen eine hohe Eigendynamik mit sich ständig ändernden Strukturen. „Organisationsstrukturen sind nichts Festes, was wir als Berater in Bewegung bringen müssen. Organisationen sind in hohem Maße ‚in Bewegung‘“ (Wimmer, 2004, S. 301). Jedes Eingreifen als Berater ist ein Eingreifen in die Eigendynamik des sozialen Systems. Es muß sensibel so dosiert werden, dass dieser Eigendynamik entsprechende Wirkungen erzeugt werden können (vgl. ebd.) und bedarf professioneller Erfahrung und Kompetenz. Klare und isolierbare Ursache-Wirkungsbeziehungen wie sie die naturwissenschaftlich orientierten Wissenschaften aufbauen, gibt es nicht (vgl. Willke, 2000, S. 195). Da Organisationen nach Luhmann sich selbst organisierende, selbstreferentielle Systeme sind, können sie sich nur auf dem Weg der Evolution verändern. „Evolution ist kein linearer Prozess und erst recht kein Prozess, der ein gutes Ende (...) in Aussicht stellt. Auch der Niedergang von Organisationen erfolgt in der Form von Evolution“ (Luhmann, 2000, S. 347).

Daraus ergibt sich die Schwierigkeit von Beratung in Organisationen. Beratung ist, wenn man Systeme als selbstreferentiell betrachtet, nur als Eigenleistung des zu beratenden Systems möglich. Es entsteht ein Paradoxon. Um Wirkungen hervorbringen zu können, muss es dem Berater gelingen, mit der Organisation in einen produktiven Dialog zu kommen. Er selbst muss sich zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz hin- und herbewegen. Beratung in komplexen Systemen ist deshalb die Kunst, „in einem grundsätzlich nicht beherrschbaren Feld kalkulierbare Wirkungen zu erzielen“ (ebd., S. 39).

### **Die heutige Herausforderungen für Organisationen**

Organisationen befinden sich in einem permanenten Veränderungsprozess, um überleben zu können. Die Veränderungsfähigkeit von Organisationen ist in den letzten Jahren zur Überlebensnotwendigkeit geworden. Was sich verändert hat, ist zum einen die Geschwindigkeit der Veränderungen; durch den permanenten, sich selbst beschleunigenden Wandel verlieren Organisationen an Stabilität und Kontinuität. Zum Zweiten steigt die gesellschaftliche Bedeutung von Organisationen. Immer mehr Aufgaben werden von Organisationen übernommen, die ihrerseits wieder neue Probleme produzieren. Die moderne Gesellschaft ist in diesem Sinne von der Leistungsfähigkeit der Organisationen abhängig. Zum Dritten wird immer

deutlicher, dass Organisationen von außen nicht direkt steuerbar sind, dass sie ihre Einwirkungen aus der Umwelt nach eigenen Regeln und aus der internen Logik verarbeiten (vgl. Scala/Grossmann, 2002, S. 17 ff.).

Die Veränderungsprozesse – knappe Ressourcen, höhere Ansprüche an Qualität und wachsende Konkurrenz – betreffen nicht nur Wirtschaftsorganisationen, sondern Organisationen in allen gesellschaftlichen Sektoren, so auch Einrichtungen, die personenbezogene Dienstleistungen erbringen wie Krankenhäuser, Sozialeinrichtungen und Schulen, die traditionellen Kunden von Supervision.

Scala und Grossmann sprechen von einem Ressourcenparadoxon: Der steigende Effizienzdruck erzwingt erhöhten Kommunikationsaufwand. Die Organisationen haben im Grunde weniger Zeit, brauchen aber mehr Zeit, um in Kommunikation und Selbststeuerung zu investieren. Sinkende Budgets und steigender Problemdruck auf Klientenseite erfordern eine bewusste Organisationsgestaltung, hohen Kommunikationsaufwand und neue Leitungsaufgaben (vgl. ebd., S. 26–34). Die Menschen, die in Organisationen arbeiten, einschließlich der Führungskräfte, sind vor große Herausforderungen gestellt. Es gilt, einen neuen „Umgang mit Unsicherheiten“ (Petersen, 1998), der oft mit Ängsten verbunden ist, zu entwickeln. Aber das genügt nicht. Die Beschäftigten brauchen Unterstützung darin, ihr professionelles Handeln sinnvoll und befriedigend auf den organisatorischen Kontext zu beziehen und diesen auch mitzugestalten (vgl. Scala/Grossmann, 2002, S. 34).

Fazit: Der genannte Prozess der Flexibilisierung und Destabilisierung führt zu einer Zunahme an Komplexität und zu seiner Selbstbeschleunigung. Dies hat zur Folge, dass eine zentrale Steuerung im Sinne einer hierarchischen Führung immer mehr an Wirksamkeit verliert. Dies führt in einer zweiten Phase zum Verlust der Funktionsfähigkeit stabiler Strukturen. „Das ganze System muss sich seiner Situation bewusst sein; es muss über Selbstreflexion die nötigen Aufgaben der Selbststeuerung in zunehmendem Maße selbst übernehmen. (...) Dies zu installieren und zu gewährleisten ist Aufgabe der Teamsupervision (...)“ (Buchinger, 1995, S. 167).

### **Vom Nutzen der Supervision für die Organisation**

Es folgt eine übersichtartige Darstellung der Möglichkeiten und Chancen von Supervision sowie deren Grenzen und Ausschlusskriterien. Ausgangspunkt sind die Herausforderungen, die Organisationen heute zu bewältigen haben. Diese manifestieren sich auf unterschiedlichen Ebenen:

- auf der Mikroebene: hier in zweifacher Hinsicht, zum einen auf der personalen Ebene, der Arbeitsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters, der Gesundheitserhaltung, der Leistungsfähigkeit, Bereitschaft zum Lernen, Motivation, Reflexion der eigenen Rolle, der Fachlichkeit etc., und zum anderen auf der Inhalts- und Fachebene;

- auf der Mesoebene: dem Interaktionsgeschehen auf vertikaler und horizontaler Ebene sowie auf der Ebene des Kontaktes zum Kunden oder Klienten;
- auf der Makroebene: der Ebene, die die gesamte Organisation betrifft; die Reflexionsfähigkeit und Reflexionsbereitschaft, im Sinne einer lernenden Organisation, die Ebene der Veränderungsprozesse im Sinne der Selbsterhaltung und/oder Verbesserung der Struktur, Kultur und Strategie;
- auf der gesellschaftlichen Ebene: im Sinne des Einflusses der Supervision auf die Umwelt oder den Kontext einer Organisation.

Den unterschiedlichen Ebenen wird das, was Supervision leisten kann, sowie die Grenzen der zu bewältigenden Aufgaben zugeordnet. Dabei erweist sich der Bereich der Mikro- und Meso- oder Interaktionsebene als der Bereich, in dem sich Supervision am besten realisieren lässt und deren Wirkung von Supervisionsprozessen für die Organisation am effektivsten ist.

Supervision erweist sich für viele Herausforderungen, denen heutige Organisationen ausgesetzt sind, als ein probates Mittel, eine passende Beratungsform. Supervision ist allerdings kein Allheilmittel. Es gilt, die Bedingungen für und die Grenzen von Supervision in Organisationen genau zu prüfen, um sie als wirksames Instrument einsetzen zu können.

|                   | Organisationale Herausforderungen – Organisationen brauchen:  | Supervision als probates Mittel für:   | Bedingungen für und Grenzen von Supervision:   |
|-------------------|---|--|--|
| <b>Mikroebene</b> |   |  |  |
| Personale Ebene   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualifizierung Einzelner</li> <li>- Lernfähige und lernbereite Mitarbeiter</li> <li>- Hohe Flexibilität der Mitarbeiter</li> <li>- Leistungsfähigkeit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erweiterung der Wahrnehmung</li> <li>- Initiierung von Lernprozessen</li> <li>- Erweiterung der Handlungskompetenz, Konfliktfähigkeit und Problemlösefähigkeit</li> <li>- Verbesserung und Erhalt der Leistungsfähigkeit</li> <li>- Anregung zur Selbst- und Arbeitsreflexion</li> <li>- Perspektivenwechsel</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Möglich in Einzel- und Teamsupervision</li> <li>- Auftragsklärung, Zielklärung</li> <li>- Reflexions- und Lernbereitschaft müssen vorhanden sein</li> </ul> |
|                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiter, die Balance zwischen Widerstand und Anpassung halten</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexion der nötigen Anpassung und möglichen Kritik im Unternehmen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- politisches und kritisches Bewusstsein des Supervisors</li> </ul>   |
|                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenverantwortung</li> <li>- Übernahme neuer Aufgaben und Kompetenzen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachliche Kompetenzerweiterung</li> <li>- Unterstützung bei der Übernahme von Verantwortung, neuer Aufgaben und Kompetenzen</li> <li>- Reflexion organisationaler Zusammenhänge</li> </ul>  |  |
|                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreatives Organisationstalent</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suchen nach neuen und ungewöhnlichen Handlungsmöglichkeiten</li> </ul>  |  |
|                   | Funktionstüchtige Führungsstruktur :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungskräfte mit Sozialkompetenz</li> <li>- Führungskräfte mit Bereitschaft zu dialogischer Führung</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prozessberatung und Reflexion des eigenen Führungsstils</li> <li>- Hinführen zu dialogischer Haltung</li> <li>- Implementierung dialogischen Managements</li> <li>- Rollenberatung</li> <li>- Zeitmanagement</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hierfür eignet sich Leitungssupervision bzw. Coaching</li> </ul>  |
| Inhaltsebene      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitätssicherung als Wettbewerbsfaktor</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallarbeit</li> <li>- Selbstreflexion, organisationale Reflexion, Reflexion der Arbeit etc.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervision kann größere fachliche Defizite nicht ausgleichen</li> </ul>  |

|   | Organisationale Herausforderungen – Organisationen brauchen:  | Supervision als probates Mittel für:   | Bedingungen für und Grenzen von Supervision:   |
|---|---|--|--|
| <b>Mesoebene</b>  |   |  |  |
| - Interaktionsgeschehen auf vertikaler und horizontaler Ebene | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lernfähige Teammitglieder als Voraussetzung für das Lernen der Organisation</li> </ul>   | Selbstreflexion:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Erweiterung der Wahrnehmungsfähigkeit</li> <li>- Erweiterung der Handlungsperspektiven</li> <li>- Fähigkeit zum Perspektivenwechsel</li> <li>- Persönliche Weiterbildung</li> <li>- Verbesserung und Erhalt der Leistungsfähigkeit</li> </ul> | Bedingungen für Supervision:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Auftrags- und Zielklärung</li> <li>- Prozess- und Zielevaluation; Selbst- und kollegiale Evaluation</li> <li>- Dreiecksvertrag: Leitung – Supervisor – Supervisanden</li> <li>- Der Supervisor muss seine Autonomie behalten können</li> <li>- Übereinstimmung mit den Zielen und der Aufgabe der Organisation</li> </ul> Verantwortung:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Supervisor ist verantwortlich für den Prozess, den Umgang miteinander, das Einbeziehen des organisationalen Kontextes, die Zielerreichung, Interventionen, Verschwiegenheit, etc.</li> </ul> |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effiziente Organisationsstruktur</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbesserung der Informations- und Kommunikationsstrukturen, der Kooperation und Koordination</li> <li>- Entwicklung neuer Perspektiven</li> </ul>  |  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Motivation und Engagement</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhöhung des Motivationspotentials durch Dialogkultur</li> </ul>  |  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gute Organisationskultur</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung, Förderung und Erhalt eines guten Arbeitsklimas</li> <li>- Entwickeln eines Wir-Gefühls</li> <li>- Bewusstwerden der Stärken des Teams</li> </ul>   |  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schnelle Bearbeitung von Konflikten und problematischen Situationen</li> <li>- Konfliktregelung in Teams</li> <li>- Konfliktlösungsstrategien</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konfliktmanagement</li> <li>- Erarbeitung von Problemlösungsstrategien</li> </ul>   |  |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  | Organisatorische Herausforderungen – Organisationen brauchen:  | Supervision als probates Mittel für:   | Bedingungen für und Grenzen von Supervision:  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewusste Organisationsgestaltung</li> <li>- Flexibler und bewusster Umgang mit Veränderungsprozessen</li> </ul>   | <p>Organisationale Reflexion:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexion organisationaler Zusammenhänge</li> <li>- Konzeptarbeit</li> <li>- Bewältigung neuer Aufgaben und Rollen</li> <li>- Verstehen der dynamischen Prozesse im Team</li> <li>- Klärung der Rollen im Team</li> <li>- Klärung der Rolle des Team in der Organisation</li> <li>- Reflexion der formalen und informellen Struktur</li> <li>- Angemessener Umgang mit Hierarchien</li> <li>- Entschleunigung, Zeit für Reflexion</li> <li>- Entwicklung von Visionen mit Zielen und Handlungsschritten</li> <li>- Aufklärung über hierarchische und kontextuelle Bedingungen</li> <li>- Angemessener Umgang mit Unsicherheiten</li> <li>- Umgang mit Ressourcenknappheit, Kündigungen und damit verbundenen Ängsten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervision kann gravierende defizitäre Fachkompetenzen des Teams nicht ausgleichen</li> <li>- Von Vorteil ist, wenn der Supervisor über Fach- und Feldkompetenz verfügt</li> </ul>  |
| - Kontakt zum Kunden                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreative und selbständige Teams, die Visionen, Ziele und Handlungsstrategien entwickeln</li> <li>- Umgang mit Unsicherheiten</li> <li>- Qualitätssicherung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexion des Umgangs mit Klienten/Kunden – Ermöglichung neuer Handlungsmuster und effektivere Kooperation</li> <li>- Reflexion über Erweiterung des Marktes</li> <li>- Effiziente Kompetenzzuteilung etc.</li> </ul>   |   |
| <b>Makroebene</b><br>- Ebene der gesamten Organisation |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kleine Organisation oder ein Team, das bündelnd ist mit der Gesamtorganisation</li> <li>- Implementierung von Supervision mit Teams oder Einzelpersonen als integrierter Teil eines Organisationsentwicklungsprozesses</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Leitung sollte an den Sitzungen teilnehmen</li> <li>- Supervision ist nicht indiziert, wenn die Strukturveränderung einer gesamten größeren Organisation intendiert ist</li> <li>- Wissen um die begrenzte Steuerbarkeit von Systemen</li> </ul> |
| <b>Gesellschaftliche Ebene</b>                         |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterentwicklung von Organisationen in Richtung Humanisierung von gesellschaftlichen Subsystemen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstreflexion, kollegiale Supervision, Kontrollsupervision und regelmäßige Fortbildung des Supervisors .: Evaluation</li> </ul>  |

**Literatur**

Abraham, M./Büschges, G. (2004): Einführung in die Organisationssoziologie. Lehrbuch. 3. Aufl. Wiesbaden.

Buchinger, K. (1995): Ist Teamsupervision Organisationsberatung? Zur Professionalisierung von Selbstreflexion. In: Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte, hg. von Wimmer, R. Wiesbaden.

Geißler, H. (1998): Umriss einer systematischen Theorie des Organisationslernens. In: Organisationslernen im interdisziplinären Dialog, hg. von Geißler, H./Lehnhoff, A./Petersen, J. Weinheim.

Geißler, H. (2000): Organisationspädagogik. München.

Grossmann, R./Scala, K. (1994): Gesundheit durch Projekte fördern. Ein Konzept zur Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung und Projektmanagement. 3. Aufl. Weinheim/München.

Hillmann, K.-H. (1994): Wörterbuch der Soziologie. 4. Aufl. Stuttgart.

Kieser, A. (Hg.) (1995): Organisationstheorien. 2. Aufl. Stuttgart/Berlin/Köln.

Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen.

Möller, H. (2002): Schnittstelle zwischen Supervision und Organisationsberatung. In: Supervision – Aspekte organisationaler Beratung, hg. von Pühl, H. Berlin.

Müller-Jentsch, W. (2003): Organisationssoziologie. Eine Einführung. Frankfurt am Main/New York.

Petersen, J. (1998): Organisationslernen als Management von Unsicherheiten. In: Organisationslernen konkret, hg. von Geißler, H./Behrmann, D./Krahmann-Baumann, B. Frankfurt am Main

Scala, K./Grossmann, R. (2002): Supervision in Organisationen. Veränderungen bewältigen – Qualität sichern – Entwicklung fördern. 2. Aufl. Weinheim.

Weinert, A. B. (2004): Organisationspsychologie – ein Lehrbuch. 5. überarbeitete Aufl. Weinheim.

Wiegand, M. (1996): Prozesse organisationalen Lernens. Wiesbaden.

Willke, H. (1995): Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemischer Sicht. In: Organisationsberatung, hg. von Wimmer, R. Wiesbaden.

Willke, H. (2000): Systemtheorie I: Grundlagen. 6. überarbeitete Aufl. Stuttgart.

Wimmer, R. (2004): Organisation und Beratung. Systemische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg.

Anschrift der Verfasserin: Renate Schwarz, Brahmsstr. 25, 76185 Karlsruhe. schwarz.r@web.de

## Organisationsberatung und der Regentanz der Hopi Indianer – zum Verständnis von Luhmanns Systemtheorie als Beratungstheorie. Replik zu Renate Schwarz.

Zusammenfassung: Die Replik setzt sich kritisch mit dem Ansatz von Renate Schwarz auseinander, für Supervision und Organisationsberatung auf systemtheoretische Erkenntnisse zurückzugreifen. Dazu wird zum einen die Systemtheorie selbst, ihre erkenntnistheoretischen Voraussetzungen wie auch ihre Anwendung in einen systematischen Kontext gestellt. Im Vordergrund steht dabei die Verteidigung personenzentrierter und hermeneutischer Theorien zur Beratung und Supervision und eine Absage an die praxeologische systemische Sichtweise, wie sie Watzlawick und Nachfolger formuliert haben, sowie die Anwendung der Systemtheorie Luhmanns auf die Supervision und Beratung.

Der Professionalisierungsprozess von Supervisorinnen und Supervisoren ist im Sinne der Theorie von Pierre Bourdieu lediglich auf dem Feld der Akkumulation von Sozialem Kapital gelungen. Mit der Gründung der DGSV institutionalisierte sich ein Netzwerk von Ausbildungsinstituten und natürlichen Mitgliedern, das sich als institutionell stabil erwiesen hat. Problematischer ist es mit den beiden anderen Kapitalformen – dem kulturellen Kapital, also was müssen und sollen Supervisoren wissen, und schließlich dem ökonomischen Kapital, wie viel ist ihre Arbeit wert? Hinsichtlich der Frage nach dem kulturellen Kapital – was müssen und sollen Supervisoren wissen, bzw. wie müssen und sollen sie denken, diagnostizieren und intervenieren – legt Renate Schwarz einen Vorschlag vor und plädiert für die Einbeziehung von systemtheoretischen und wirtschaftswissenschaftlichem Wissen in Aus- und Weiterbildung für Supervisoren. Sie folgt damit einer breiten Mehrheit von Autoritäten in der Supervisionsszene, die den theoretischen Wechsel von der Reflexion der Arbeit/Profession als Bezugspunkt hin zur Organisation seit langem fordert.

Supervisoren, so Renate Schwarz, nehmen für sich in Anspruch, die Effizienz von Arbeit zu erhöhen, Personal- und Teamentwicklung zu betreiben, Organisationsstrukturen zu optimieren, fachliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern etc. etc. Renate Schwarz sagt somit, dass sich Supervision längst aus der hermeneutischen Tradition heraus entwickelt habe und zu einer funktionalen Beratungsform in Organisationen, genauer gesagt, in Unternehmen, mit dem Fokus auf Effizienz und Personalentwicklung mutiert sei. Allerdings wird dieser Argumentationsfaden – Supervision, die sich von der Hermeneutik als Grundlage jedwedem Beratens wegentwickelt habe, hin zu Kategorien wie Effizienz, Nützlichkeit und Effektivität etc. – nicht weiter verfolgt, geschweige denn begründet.

Gleichwohl ist dieser Konflikt, zwischen Funktionalität und instrumenteller Sozialisation auf der einen Seite und Mündigkeit, auf der anderen Seite ein Konflikt, den alle Beratungsprozesse und damit auch Beratungsprofessionen grundsätzlich in sich tragen (vgl. Gröning 2006). Hier ist die ethisch-normative Seite der Profession angesprochen. Es würde sich also lohnen, diesen Rahmen zu bestimmen.

Mit ihrer nächsten Argumentation – „die Professionen sind zunehmend damit konfrontiert, sich aktiv mit der Gestaltung ihrer Organisation auseinander zu setzen“ – spricht sich Renate Schwarz für eine Einbeziehung der Perspektive des Qualitätsmanagements (Stichworte sind hier Schnittstellenentwicklung, Versorgungsintegration, Hierarchie, Professionelle versus Manager in Organisationen) in die Supervision aus, wenn sie sagt, dass es nicht nur mehr um die Arbeit an der Beziehung zum Klienten oder die Bedeutung der eigenen beruflichen Rolle gehe. Daran ist richtig, dass zum Beispiel schlecht geplante und schlecht integrierte Abläufe in einer Organisation mit langen Wartezeiten und Leerläufen oder gegensätzliche Lehrmeinungen und Auffassungen über den richtigen Umgang mit dem Problem des Klienten die Arbeit der Professionellen erheblich beeinträchtigen können. Aber ist der Lösungsvorschlag, den R. Schwarz hier per Zitation anbietet wirklich zielführend? Was heißt es denn, „die Integration der Organisationsdimension in die supervisorische Arbeit bedeutet, die Entwicklung von Personen vor dem Hintergrund der Entwicklung von sozialen Systemen zu bearbeiten und beide Prozesse kompetent zu beobachten.“ Anstelle einer Konkretisierung wird – übrigens typisch für das systemische und konstruktivistische Denken – Abstraktion geboten. Werden wir künftig im Sinne von Niklas Luhmann „kompetent beobachten“ anstatt zu verhandeln, Konsens zu suchen und Konflikte kompromisshaft zu gestalten? Die Leserinnen und Leser erfahren zunächst einmal additives Lehrbuchwissen zum Thema Organisation als soziales System. Dabei unterlaufen R. Schwarz eine Reihe von inhaltlichen Missverständnissen. So verwendet sie weiterhin Begriffe wie Gesellschaft, Sinn, Werte, Identität und plädiert für deren Bedeutung im Arbeitsleben, obwohl sie sich damit von der systemtheoretischen Substanz entfernt und die hermeneutischen, anerkennungstheoretischen und kritischen Grundlagen von Supervision und Beratung betont, die sie am Beginn ihres Artikels zur Disposition gestellt hat. Die Wurzeln der Systemtheorie, auch der systemischen Organisationstheorien liegen in der Übertragung von evolutionsbiologischen Erkenntnissen auf das Sozialleben, in der Weiterführung der funktionalistischen Vernunft, im philosophischen Liberalismus und beruhen auf einem Gesellschaftsverständnis, welches technische und naturwissenschaftliche Grundlagen betont. Niklas Luhmann hat die Vorstellung einer Gesellschaft, die durch Werte, Moral und Konsens zusammengehalten wird, aufgegeben. Die funktional differenzierten Subsysteme folgen nur ihrer eigenen Logik, auf der Basis spezieller Kommunikationsmedien steuern sie sich weitgehend selbst. Die Subsysteme können lediglich von außen irritiert werden –

und so verstehen sich systemische Berater und Therapeuten dann auch. Sie beobachten und irritieren. Wie die Systeme die Irritationen dann verwenden, liegt am eigenen inneren Programm an einer Art Evolutionsplan im Inneren des Systems. Der vernünftige, verantwortliche und schließlich moralisch handelnde Professionelle kommt in der Systemtheorie nicht mehr vor – auf keiner Seite. Der größte Teil des Beitrags von Renate Schwarz besteht aus Erläuterungen zur Systemtheorie, weshalb es erlaubt sein muss, hierzu ein paar grundsätzliche Anmerkungen zu machen.

### **Grundlagen des Systemtheoretisches Denken und ihre Bedeutung für die Organisationsberatung**

Systemtheoretische Sichtweisen auf die Organisation unterscheiden sich von anderen Organisationstheorien in der Hinsicht, dass Organisation nicht mehr, wie zum Beispiel bei Max Weber, durch einen bestimmten Handlungstypus (zweckrationales Handeln) bestimmt wird, sondern die Autonomie oder Autopoiesis des Systems in den Mittelpunkt des Interesses rückt (vgl. Joas/Knöbl, 2006, Meurer, 1973). Die Organisation wird also nicht mehr aus ihren Handlungsprinzipien oder den Handlungen ihrer Mitglieder heraus erklärt, wie zum Beispiel Sachzwänge, Instrumentalität, Zweckrationalität, sondern die Handlungsprinzipien werden umgekehrt aus dem System heraus bestimmt. Oder noch anders ausgedrückt: Die Eigenschaften und die Verhaltensweisen des Systems erklären sich nicht aus seinen Bestandteilen heraus, sondern umgekehrt die Bestandteile können aus den Eigenschaften und Verhaltensweisen des Systems erklärt werden. Damit verschwinden Interessen genauso wie Werte – und mit diesen verschwindet auch das Recht als normativer und Steuerungsbezug von Organisationen. Sie werden lediglich zu Medien, welche die Komplexität im System reduzieren (Joas/Knöbl, 2004, S. 374).

Schon bei Hobbes wurden die Abläufe in der Gesellschaft mit den Abläufen in einem Uhrwerk verglichen: Bei einer Uhr, die sich selbst bewegt, und bei jeder etwas verwickelten Maschine könne man die Wirksamkeit der einzelnen Teile und Räder nicht verstehen, wenn sie nicht auseinandergenommen und betrachtet würden. Ebenso müsse bei den Rechten des Staates und bei der Ermittlung der Pflichten der Bürger der Staat zwar nicht aufgelöst, aber doch als ein aufgelöster betrachtet werden, das heißt, es müsse die menschliche Natur untersucht werden, wieweit sie zur Bildung des Staates geeignet ist oder nicht, und wie die Menschen sich zusammenschließen sollen, wenn sie eine Einheit werden wollen (Hobbes, 1915, Bd. 2, S. 61/68). Meurer (1973) diskutiert hier kritisch die Projektion von Gesellschaft als technisches oder mechanisches System. Sie problematisiert, dass aus diesem technischen Verständnis, welches gleichzeitig auf die ungenügende und unmoralische menschliche Natur abhebt, nur die Idee eines starken, autoritären Staates entstehen

kann, der aber in dieser Wertestruktur nicht mehr wahrgenommen und kritisiert werden kann, sondern als System seinen autopoietischen Regeln folgt. In ihren sozialtheoretischen Vorlesungen diskutieren Hans Joas und Wolfgang Knöbl (Joas/Knöbl, 2004, S. 351–392) dieses Ansinnen ebenfalls kritisch. In dem auch rechtsstaatliche Grundsätze dem Denken in systemischen Kategorien unterworfen werden – für Luhmann war Gerechtigkeit eine Frage der legitimen Verfahren – werden ethische Grundsätze einer Gesellschaft wie zum Beispiel Gerechtigkeit entwertet.

Die technische Verfügung über das soziale Leben als Aufgabe der Soziologie ist nach Meurer (1973) auch im Werk von Comte angelegt. Comte sähe die Gesellschaft als sich bewegende Ganzheit, die unabhängig vom Menschen, von ihrem (politischen) Willen und ihrem Handeln, sich nach ihr innewohnenden Kräften und Gesetzen entwickelt. Auch Comte vergleicht die Entwicklung der Gesellschaft mit der Evolution. Die biologische wie die soziale Evolution vollziehe sich durch funktionelle Differenzierung. Wie der Mensch dem Tier durch höhere funktionelle Differenzierung überlegen ist, so sei die Ursache der Überlegenheit des einen sozialen Organismus gegenüber dem anderen ebenfalls in der funktionellen Differenzierung zu suchen. Beim sozialen Organismus werde die funktionelle Differenzierung als Arbeitsteilung bzw. als Klassenstruktur sichtbar. Es gehört zu Comtes philosophischen Auffassungen, dass Gesellschaft nur durch die Bildung von herrschenden Eliten stabil bleiben könne.

Es ist diese Kompatibilität des Systemischen Denkens mit den Elitetheorien, die sich für Beratung und Supervision als problematisch erweist. Ethische Werte, vor allem aber Probleme der Gerechtigkeit, des Rechts, welches ja faktisch die gleiche Teilhabe aller Bürger am Gemeinwesen und auch aller Beschäftigten in den Organisationen sicherstellt, sind für Luhmann bloße technische Fragen. (vgl. Joas/Knöbl, 2004, S. 377). Hier muss hervorgehoben werden, dass Luhmann auch in der demokratischen Politik und im Rechtsstaat keine Garanten moderner Organisation und Gesellschaften gesehen hat, sondern in der Teilnahme an Abstimmungen und Wahlen lediglich das Gefühl entstehe, dass die Entscheidung irgendwie zu akzeptieren sei. Mit der psychologischen Akzeptanz des Verfahrens, der wechselseitigen Anerkennung von Verfahrensrollen entstehe die Stabilität und Dynamik des Sub-Systems Recht (Joas/Knöbl, 2004, S. 378).

Für Beratung und Supervision gerade in Organisationen ist dieser Bruch mit den rechtsphilosophischen Traditionen aus der Kantianischen Tradition eine der zentralen Probleme der Luhmannschen Theorie. Mehr noch als in Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision, wo es immer wieder um hermeneutisches Verstehen, das heißt Probleme der inneren Wahrheit einzelner Personen geht, steht in Organisationen der normative Bezugspunkt des Rechts und sein Verhältnis zur Ökonomie, zur Hierarchie, zur Profession im Mittelpunkt supervisorischer Diagnose und Intervention. Das jedenfalls ist bisher der Fokus von Supervision in Organisatio-

nen. Gerhard Leuschner hat bereits in den 1980er-Jahren die Balance von Funktionalität und Rechtlichkeit als diagnostischen Rahmen der Teamsupervision mit seinen idealtypischen Konstrukten von funktionalem Team und ideellem Team skizziert (vgl. Leuschner, 1988). Gerechtigkeit und Demokratie als Problem des Teams ist auf diese Weise zum ersten Mal theoretisch erfasst worden. Allerdings hat sich Leuschners Argumentation zum ideellen Team auf diese eine Skizze mit teilweise deutlich kritischen Untertönen zum Problem von Demokratie in Teams beschränkt. Heute spielen in den theoretischen Arbeiten zum Team ausschließlich funktionale Teambegriffe eine Rolle – ein Ausdruck der Dominanz von systemischen Denkweisen und Überzeugungen. Damit werden allerdings Gerechtigkeitskonflikte in Teams und Organisationen der supervisorischen Beschreibung entzogen. Psychoanalytisch gesprochen: Durch die Systemtheorie in der Supervision wird Unbewusstheit produziert.

Dass Rechtlichkeit ein wichtiger diagnostischer und interventorischer Bezugspunkt in der Supervision in Organisationen sein muss, ergibt sich auch aus den philosophischen Entwürfen von Jürgen Habermas, der die Integrationswirkung des Rechts schon immer unterstrichen hat. Für Habermas ist das demokratische Recht geronnene kommunikative Vernunft. Es ist geeignet unterschiedliche Interessen an allen Orten moderner Gesellschaften zusammenzuzwingen, weil es mit Macht und Geld genauso verknüpft ist wie mit Gleichheit und Solidarität.

Die potenzielle transzendierende Wirkung des Reflektierens ist die zweite Substanz, die in der Supervision im Gegensatz zur systemischen Organisationsberatung zur Disposition steht. Indem Luhmann das Denken als Systemfunktion bezeichnet oder als Element, welches zum System gehört, spricht er letztlich dem Denken die emanzipatorischen und selbstreflexiven Potenziale ab. Selbstreflexivität ist quasi nicht möglich. Ziel jedweden Denkens ist die Selbsterhaltung. Für Luhmann ist Denken, welches sich nicht als eine Systemleistung definieren lässt, unwichtig, nicht relevant und unerheblich. Die Systemtheorie habe sich, so Luhmann, von Kategorien wie Vernunft und Herrschaft emanzipiert.

### **Die Systemtheorie – eine Beratungstheorie?**

Berater(innen), Therapeut(innen) und Supervisor(innen) beziehen sich in ihren Beratungsverständnissen, wenn sie von systemischen Ansätzen sprechen, mehrheitlich auf die systemischen Praxeologien aus der Tradition von Paul Watzlawick. Die These, dass man therapieren und beraten könne, ohne zu verstehen, ohne innere Teilnahme und Identifizierungen, ist der Kern der pragmatischen Kommunikationstheorie. Watzlawick hat darauf bestanden, dass ausschließlich auf der Basis des zu beobachtenden Verhaltens eine schlüssige Diagnose und Intervention im Bereich der Beratung und Therapie möglich sei (vgl. Watzlawick/Beavin, 1964).

Gegenstand der systemischen Beobachtungen waren Redundanzen der Kommunikation, die schlüssige Hypothesen über das System Familie liefern sollten.

Ausschließlich mit den Mitteln wissenschaftlicher Beobachtung soll die verhaltenmäßige Wirkung der Kommunikation untersucht werden, wobei im Sinne eines naturwissenschaftlichen Anspruchs die Kommunikation in einen Kanon von Grundregeln transferiert wird, deren Aufbau der Mathematik entlehnt ist. Die von Watzlawick zugrunde gelegte wissenschaftliche Beobachtungsmethode, in deren Mittelpunkt Beobachtung und Redundanz stehen, sagt aus, dass immer wiederkehrende Konstellationen in der Kommunikation es dem Beobachter möglich machen, die Kommunikation als System zu erschließen, weil auf bestimmte Kommunikationen immer bestimmte Rückkopplungen erfolgten. Innerpsychische Prozesse, die eigentlich durch Einfühlung oder Erzählung erschlossen werden, gelten demgegenüber als formal unentscheidbar und werden deshalb aus der Analyse ausgeklammert.

In einer Reflexion der Systemischen Therapien spricht Manfred Clemenz (1986) von einem szientistischen Selbstmissverständnis. Auf der Ebene eines strikten beobachtungswissenschaftlichen Erkenntnisideals lassen sich die Hypothesen der systemischen Therapie und Beratung weder formulieren noch praktisch anwenden. Clemenz zeigt auf, dass die Axiome der pragmatischen Kommunikationstheorie oder die therapeutischen Hypothesen über Inexpatienten und Symptomträger nicht im Rahmen eines naturwissenschaftlichen Beobachtungsrahmens, sondern nur im Rahmen eines verstehend-hermeneutischen Zugangs sinnvoll formuliert und angewendet werden können. Clemenz weist Watzlawick einen widersprüchlichen Umgang mit Begriffen wie Bedeutung und eine einseitige Auflösung des Begriffes der Beobachtung nach. Aus der Beobachtung einer therapeutischen Sitzung zu schließen, man habe objektive Fakten beobachtet, sei ein erkenntnistheoretischer Kurzschluss. Aus diesem Kurzschluss entsteht der nächste, wenn zum Beispiel Beobachtungen im Hier und Jetzt gleichzeitig die Lebensgeschichte ausschließen wollten. Andersherum formuliere die Systemische Beratung auf der Ebene ihrer Metapsychologie eine Reihe von Schlüsselbegriffen wie Homöostase, Balance etc., die nur dann sinnvoll sind, wenn man die Geschichte des Klienten oder auch des „Systems“ mit einbezieht. Clemenz empfiehlt in seinem Forschungsband die Übersetzung der Systemtheorie in eine Interaktionstheorie auf der Basis von Sinnverstehen, das heißt mit einem verstehenden, Sinn erschließenden Zugang.

## Zum Problem systemtheoretisch begründeter Organisationsberatung

Im Unterschied zum Interventionsgebäude der Systemischen Therapie verhalten sich die Organisationsberater der Systemtheoretischen Schulen vorsichtig. So schreibt auch R. Schwarz, dass Organisationen sich nur auf dem Weg der Evolution (also nicht durch paradoxe Interventionen, Umdeutung und Symptomverschreibung) verändern könnten, da sie selbstreferenzielle Systeme seien. R. Schwarz spricht von einem Paradoxon, von einer Bewegung zwischen Selbst- und Fremdreferenz (selbstreferenziell – sich selbst beobachten, sich selbst erneuern), in dem der Berater sich bewege, weshalb Beratung in komplexen Systemen die Kunst sei, in einem grundsätzlich nicht beherrschbaren Feld kalkulierbare Wirkungen zu erzielen. Der Problemdruck in Organisationen, den die Verfasserin einführend beschreibt, Flexibilisierung, Destabilisierung, immer weniger Ressourcen, immer mehr Arbeit, sinkende Budgets, steigender Problemdruck wird aber evolutionär der Systementwicklung, den zwangsläufigen Veränderungsprozessen, die um des Überlebens willen nötig sind, geschuldet. Sie sind nicht das Produkt von Entscheidungen oder Handlungen, von Gewinnerwartungen der Aktionäre und Gehaltserwartungen des Managements. Mit der systemischen Deutung der Probleme von Organisationen werden die im Kontext von Supervision beschriebenen Konflikte der moralischen oder doch zu mindestens der ökonomisch-politischen Bewertung entzogen. Und darin liegt die Problematik. Die systemische Beschreibung lässt die Gerechtigkeitsfragen in Organisationen verstummen. In einer Reflexion zum gesellschaftlichen Milieu der Theorie von Luhmann schreibt Christian Siegrist (Siegrist, 1989, S. 841), dass es in Luhmanns Systemtheorie letztlich nicht um eine Realanalyse der Gesellschaft ginge, sondern um Gewinnung und Ausschematisierung einer generellen Welttheorie, deren Frageimpuls von Kants Kritik der reinen Vernunft bestimmt ist. Luhmann ist kein Theoretiker mit praktischem und erst recht nicht mit interventorischem Bezug. Das professionelle Paradoxon von R. Schwarz besteht darin, dass sie als bezahlte Expertin Expertise auf ein Feld mittels eines Instrumentariums erhebt, welches der Begründer eben dieses Instrumentariums für denkbar ungeeignet hielt. Reden und Tun können die Systeme nicht beeindrucken. Man lässt sie besser in Ruhe. Und sowieso gleichen Interventionen dem „Regentanz der Hopi-Indianer“ (vgl. Luhmann, 2000, S. 113).

Der Gewinn der Systemtheorie für eine Theorie der berufsbezogenen Beratung bleibt im Dunkeln. Auch die Nachfolger(innen) Luhmanns haben es bisher nicht vermocht, dessen Systemtheorie in konkrete und reale Theorien von Beratung, sei es Unternehmensberatung, sei es Beratung von Professionellen, sei es Organisationsberatung zu übersetzen. Und die Systemische Familientherapie rudert angesichts von Problemen innerfamiliärer Gewalt, sexuellem Missbrauch und Frauenfeindlichkeit gerade kräftig in Richtung Hermeneutik, Kooperation mit dem Rechtsstaat und Wertediskussion zurück.

## Perspektiven

Obwohl das Ergebnis des Artikels von R. Schwarz im Konkreten eher auf weiteren Forschungs- und Diskussionsbedarf hindeutet, sind eine Reihe von Fragen jenseits der Zitate aus der Systemtheorie angestoßen worden, die wohl eher der praktischen Erfahrung als Supervisorin geschuldet sind. So beschreibt die Verfasserin konkret die Komplexitätsprobleme von Organisationen und verdeutlicht, dass vorwiegend psychologisch-therapeutische Verfahren mit dem Akzent auf klinischen Theorien für Organisationsberatung unzureichend, manchmal sogar schädlich sind. Gefragt sind sozialwissenschaftliche Theorien, die Phänomene des Nebeneinanders, der Kommunikationsstörungen, der mangelnden Integration von Prozessen in Organisationen messen, diagnostizieren und hier Antworten geben können. Ganz ohne Luhmann hat z. B. das Qualitätsmanagement mit seinen Zertifizierungsprozessen mit funktionalen und empirisch-analytischen Mitteln dafür gesorgt, dass Organisationen ihre Abläufe besser aufeinander abstimmen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten festlegen und die Umsetzung kontrollieren. Eine mögliche Theorie dazu ist eher einer mechanistischen Organisationsphilosophie mit den entsprechenden Kausalzusammenhängen entlehnt. Sie ist zumeist im empirisch-quantitativen Denken verhaftet und hat trotzdem in der Praxis einen Boom an Initiativen ausgelöst. Geld, welches vorher für Supervision investiert worden ist, fließt heute in Zertifizierungsprozesse.

Wer Organisationen beraten will – und dies dürfte, da hat R. Schwarz recht, eine Schlüsselfrage für berufsbezogene Beratungen in der Zukunft sein, wird sich weniger mit Organisationstheorien, sondern vielmehr mit Methoden der Organisationsanalyse, d. h. mit Forschungsmethoden befassen müssen. Neben Befragungen und quantitativen Analysen, die in der Organisationsberatung immer noch eine wichtige Rolle spielen, haben Supervisoren durch die kommunikativen und gruppodynamischen Kompetenzen gute Voraussetzungen für den Einstieg in die Organisationsberatung, wenn sie bereit sind, ihre vorwiegend aus der Feldforschung und Ethnografie stammenden Methoden wie Großgruppensitzungen, moderierte Gespräche, gruppensystemische Prozesse, Feedback, Kommunikationsanalysen etc. nicht nur als Methode der Beratung, sondern systematisch als Methode der Forschung zu verstehen und auch einzusetzen. Das vorwiegend expressiv-intuitive Arbeiten der Supervisoren und Supervisorinnen müsste sich für das Thema Organisationsberatung zu einem systematischen Methodeinsatz in Organisationen weiter entwickeln: Einzelinterview, teilnehmende Beobachtung, Gruppensitzungen, explorative Gespräche gehören genauso in das Instrumentarium wie Klientenbefragungen, Evaluationen, interne Kontrakte und die Begleitung von neuen Institutionalisierungen – um nur die wichtigsten zu nennen. Theoretisch wird im Mittelpunkt von Organisationsberatungsprozessen Rechtmäßigkeit und Reflexivität als Formen geronnener Vernunft zentral bleiben.

## Literatur

- Clemenz, M. (1986): Soziale Codierung des Körpers, Opladen.
- Joas, H./Knöbl, W. (2004): Sozialtheorien. Zwanzig einführende Vorlesungen, Frankfurt am Main
- Hobbes, Th. (1915): Grundzüge der Philosophie, Leipzig.
- Leuschner, G. (1988): Das Team in der Erziehungsberatungsstelle, Manuskript zur dritten Supervisorenausbildung am FIS Münster.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme, Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (2000): Die Politik der Gesellschaft, Frankfurt am Main.
- Meurer, B. (1973): Kritische Bemerkungen zur Systemtheorie. In: Das Argument 83, Heft 6, Berlin.
- Siegrist, Ch. (1989) Das gesellschaftliche Milieu der Luhmannschen Theorie. In: Das Argument 178, Heft 6, Berlin.
- Watzlawick, P./Beavin, J./Jackson, D. (1974): Menschliche Kommunikation. Heidelberg.
- Anschrift der Verfasserin: Prof. Dr. Katharina Gröning, Freiligrathstraße 10, 44791 Bochum.

*Oliver Hechler*

## Führung und Gefolgschaft – Versuch einer pädagogischen Perspektive

Zusammenfassung: Im folgenden Beitrag werden Überlegungen zu einer pädagogischen Theorie des Führungshandelns angestellt. Eine pädagogische Führungstheorie begreift das Moment der Ungewissheit und dessen Management als die zentrale Aufgabe moderner Führung. Entscheidungen zu treffen und handlungsfähig zu bleiben, ohne zunächst eine Absicherung in wissenschaftlicher Hinsicht zu haben und damit über eine technologische Lösung für die Aufgabe zu verfügen, ist das Kerngeschäft moderner Führung. Damit dieses Dilemma nicht zu einem Dauerproblem wird, muss die Führungskraft einen spezifischen Stil entwickeln, der das Management von Ungewissheit ermöglicht. Die Ausbildung dieses Stils entzieht sich standardisierten Trainings und muss vielmehr einzelfall- und theoriebezogen erarbeitet werden. Mit den Konzepten des „pädagogischen Taktes“ und des „pädagogischen Bezugs“ liegen erziehungswissenschaftliche Wissensbestände bereit, die sinnhafte und praxisrelevante Orientierungen für eine moderne Theorie der Führung abgeben könnten. Abschließend werden vor dem Hintergrund der Ausführungen einige Überlegungen zum Verhältnis von Management und Supervision angestellt.

## Einführung

Im aktuellen Managementdiskurs wird dem „Prinzip Führung“ enorme Bedeutung zugesprochen. Führung, gemeint ist hier eine Führung, die am ehesten dem anglo-amerikanischen Begriff Leadership entspricht, wird zu dem zentralen Prinzip, das die Lösung sowohl für das Management einschneidender Veränderungsprozesse als auch für Erfolg und Marktfähigkeit der Unternehmen abgibt. Nicht selten wird dabei aber die Interdependenz zwischen Führung und Gefolgschaft und deren Verhältnis zueinander übersehen oder nicht näher bestimmt. Beide sind untrennbar aufeinander bezogen und bedingen sich wechselseitig.

Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie erfolgreiches Führungshandeln zum einen beschrieben und zum anderen ausgebildet und gefördert werden kann. Erfolgreiches Führungshandeln, so unsere Meinung, zeichnet sich im Kern durch die permanente Ver- und Bearbeitung von Ungewissheit bzw. von Unbestimmtheit aus. Damit wird eine Strukturlogik von Führungshandeln beschrieben, die sich zum einen abhebt von „klassischen“, meist technokratisch geformten Auffassungen über Führung, und die sich zum anderen darüber hinaus dem Strukturmodell professionellen Handelns, wie dies die Sozialwissenschaften für die „alten“ Pro-

fessionen (Anwälte/Richter, Ärzte, Lehrer/Erzieher, Pfarrer) ausgearbeitet haben, nähert.

Die theoretische Pädagogik und die erziehungswissenschaftliche Professions- theorie beschäftigen sich seit langem und traditionell mit dem Phänomen der Un- bestimmtheit und der Ungewissheit im pädagogischen Praxishandeln einerseits und mit dem spezifischen Theorie-Praxis-Verhältnis andererseits. Mit dem erzie- hungswissenschaftlichen Konzept des „pädagogischen Takts“ ist es gelungen, das Unbestimmtheitsmoment im pädagogischen Handeln theoretisch zu fassen und eine Antwort darauf zu geben, wie professionelles Handeln unter Ungewissheit, ohne dass diese zu einem Dauerproblem wird, möglich ist. Es geht also in der päd- agogischen Diskussion zentral um die Frage, wie der Pädagoge trotz der struktu- rellen Ungewissheit handlungsfähig bleibt.

Die Fähigkeit, Ungewissheit und Unsicherheit zu managen und trotz dessen oder gerade deswegen weiterhin handeln zu können, wird als Professionalität be- zeichnet. Es bietet sich also geradezu an, die pädagogischen Wissensbestände zu nutzen, um einen theoretischen und gleichzeitig praxisrelevanten Rahmen aufzu- spannen, innerhalb dessen sich Führungshandeln angemessen bestimmen lässt. Das heißt auch, wenn im Folgenden auf pädagogische „Klassiker“ rekurriert wird, so geschieht dies nicht in Ermangelung aktueller und moderner Wissensbestände, sondern in der Absicht, die Bedeutung pädagogischer Überlegungen für die aktu- elle Managementdiskussion fruchtbar zu machen.

Wie sich moderne Führung charakterisieren lassen könnte und wie darüber hin- aus Managementkompetenz ausgebildet werden kann, soll Gegenstand folgender Ausführungen sein. Wenn im Folgenden im Text immer mal wieder die plurale Sprachform gewählt wird, dann verweist dieser Sachverhalt auf die Eingebunden- heit des Autors in ein Kollegenteam.

### **Zum Thema Führung, oder: Kein Ende in Sicht**

Eine der neuesten Veröffentlichungen im Bereich Führung spricht von „Lea- dership revisited“ (Buchinger/Schober, 2006) und stellt damit unmissverständlich klar, dass nun eine weitere Runde in der Führungsdiskussion eingeläutet wurde. Blickt man allerdings zurück auf die Anfänge der pädagogisch inspirierten expe- rimentellen Führungs(stil)forschung in den 1930er- bzw. 1940er-Jahren, in der die bis heute gut bekannten Führungsstile, gemeint sind hier der „autokratische“, der „demokratische“ und der „laissez faire“ Führungs- und Erziehungsstil, identifi- ziert wurden, dann kann aus heutiger Sicht festgehalten werden, dass sich die dar- auf aufbauende Forschung und die damit verbundenen Postulate nicht selten, zwar immer in der dem aktuellen Wissenschaftsbetrieb vorherrschenden theoretischen Sprache, mit gewisser Regelmäßigkeit wiederholen. Und es ist die Frage, ob die

Postulate, wie Führung nun zu gestalten sei, und die darauf aufbauenden (Füh- rungs-)Trainings den Kern der Dynamik „Führung und Gefolgschaft“ überhaupt getroffen haben und aktuell treffen oder ob nicht vielmehr wissenschaftliche, po- litische und gesellschaftskritische Moden einerseits und ökonomische Versuchen- gen andererseits – denn mit Führungskräfte-Trainings lässt sich nicht schlecht Geld verdienen – die Diskussion mehr bestimmt haben als gegenstandsbezogene For- schung. Denn es scheint fast so, als habe sich die Idee der oder besser der Wunsch nach technokratischer Machbarkeit nicht nur in weiten Teilen der Humanwissen- schaften, sondern auch in den Wirtschafts- und Organisationswissenschaften durchgesetzt. Es ist eben nicht en vogue, darauf hinzuweisen, dass sich menschli- ches Verhalten und Erleben, auch und gerade in beruflichen Zusammenhängen, in weiten Teilen doch dem sezierenden Zugriff einer positivistischen Wissensauffassung entzieht. Doch wäre genau diese Anerkennung, nämlich die Anerken- nung des potenziellen Nicht-Wissens, die Chance, aus der beständigen Reproduktion unbegriffener Aporien heraus und zu alternativen Erkenntnissen und Lö- sungsansätzen zu kommen. Nur so ließe sich professionelle Führung, wie noch zu zeigen sein wird, im sozialwissenschaftlichen Sinne des Wortes realisieren.

### **Zum strukturellen Ort von Führung, oder: Die Kunst der riskierten Planlosigkeit**

Seit Beginn der experimentell verfahrenen Führungsstilforschung entstanden der Eindruck und die Überzeugung, Führung habe zwar etwas mit Menschen, also mit denjenigen, die geführt werden (sollen), zu tun, die konkrete Handlungsstruktur aber ließe sich mit den Mitteln der sich naturwissenschaftlich verstehenden Psy- chologie oder denen der quantitativ verfahrenen Soziologie beschreiben. Wäre diese Beschreibung erst einmal gelungen, dann sei der Weg zur Reformation des Führungshandelns nicht mehr weit. Die wissenschaftlich generierten Erkenntnisse könnten dann in Form von standardisierten Trainings den Managern appliziert werden, und der Erfolg der Modifikation sei gewiss. Dass dem nicht so ist, davon zeugen nicht nur die unzähligen wissenschaftlichen und populärwissenschaftli- chen Veröffentlichungen und Angebote, die nicht müde werden, immer wieder auf neue Trainings hinzuweisen, sondern die auch immer wieder zu hörende Unzufrie- denheit von Führungskräften.

Was zunächst so klingt, als würden wir uns gegen Trainingsmaßnahmen aus- sprechen, muss korrigiert werden. Regelmäßige Fortbildung und systematische Reflexion des eigenen Führungshandelns sollten selbstverständlich zum fachli- chen Repertoire eines Managers gehören. Wogegen wir argumentieren, ist die be- ständige Wiederholung eines zentralen Kategorienfehlers in der Fortbildung von Führungskräften. Konnte sich früher, und dies kann aus heutiger Sicht ebenso kri-

tisch betrachtet werden, Führungshandeln auf verlässliche Modelle beziehen, die überwiegend das Steuern von Prozessen zum Gegenstand und die an der Produktion beteiligten Menschen eine der primären Aufgabe (Produktion) eher dienliche und untergeordnete Position inne hatten, so ist heute in der Regel davon auszugehen, dass es die zentrale Managementaufgabe ist, Personen zu führen, und zwar so, dass diese ihre primäre Aufgabe möglichst funktional und effektiv bewältigen können. Die primäre Aufgabe von Führung ist also überwiegend nicht mehr das Steuern von Produktionsprozessen, das sich in einem hohen Grade standardisieren ließe, sondern das Führen von Personal, das sich eben einer Standardisierung widersetzt. Der Perspektivenwechsel, der sowohl von den Führungskräften als auch von den Fortbildnern und Trainern zu vollziehen ist, ist die Anerkennung, dass aktuelles und zukünftiges Führungshandeln immer als eine Vermittlungsleistung zu begreifen ist, in der es dem professionellen Manager gelingen muss, zwischen allgemeinem fachspezifischem Wissen und Einzelfall zu vermitteln. Eine standardisierte Anwendung des spezifischen berufswissenschaftlichen Wissens auf jeden Führungseinzelfall verbietet sich. Führungshandeln und Management lassen sich zunehmend mehr als eine interventionspraktische Wissensanwendung verstehen, die sich als der gegenteilige Modus einer ingenieurialen Wissensanwendung erweist. Konnten früher Führungskräfte eine gelernte und sich bewährende Strategie auf jede sich ihnen stellende Aufgabe anwenden, so wie es dem Luftfahrtingenieur möglich ist, die Gesetze der Thermodynamik auf jede Flugzeugkonstruktion zu übertragen, so sind die heutigen Manager, ähnlich wie die professionalisierten Berufsgruppen der Ärzte, Psychotherapeuten und Anwälte, damit konfrontiert, ihr angeeignetes, hoch spezialisiertes Fachwissen immer neu mit den sich ihnen stellenden Aufgaben zu vermitteln. Standardlösungen und Rezeptwissen, also die Überzeugung, klare Zwecke mit Hilfe eindeutiger Mittel durch Unterstellung von Kausalität zu erreichen, gibt es nicht mehr und hat es vielleicht auch nie so wirklich gegeben. Aus einer vermeintlich standardisierten Berufspraxis ist eine nicht-standardisierbare personenbezogene Tätigkeit geworden, die kategorial andere Kompetenzen verlangt als eine standardisierte Tätigkeit.

Nun ist es aber gerade so, dass dieser notwendige Perspektivenwechsel nicht hinreichend vollzogen wurde und sich folgende paradoxe Situation ergibt: Die Führungskräfte merken, dass sich tief greifende Veränderungen ergeben haben, die das Unternehmen, die Mitarbeiter und sie als Führungskräfte massiv betreffen und verunsichern. Bewährte handlungsleitende Routinen scheinen nicht mehr richtig zu funktionieren, es entstehen berufsspezifische Phänomene wie Mobbing, Burnout, Stress, dysfunktionale Arbeitsabläufe und einiges mehr. Die Führungskräfte, das Management, die Mitarbeiter und vielleicht auch das ganze Unternehmen reagieren aber auf diese Verunsicherung, die für Veränderungen konstitutiv ist, mit dem „Mehr-desselben-Prinzip“. Das heißt, obwohl sich die Verunsicherungen aus den sich veränderten Anforderungen einer nicht-standardisierbaren Tätig-

keit speisen, wird das „Heil“ in Trainingsangeboten gesucht, die versuchen, mit standardisierten „tools“ spezifische „skills“ zu entwickeln, um den Anforderungen gerecht zu werden. Dabei bleiben diese Angebote aber dem Bereich einer standardisierten Tätigkeit verhaftet und der Teufelskreislauf des „Mehr-desselben“ nimmt seinen Anfang. Da die Trainingsangebote nicht auf die Kernproblematik oder den Strukturkern eines modernen Managements abheben, nämlich auf eine nicht-standardisierte personenbezogene Tätigkeit, laufen diese ins Leere, denn es wird un-  
aufhörlich versucht, mit standardisierten „tools“ nicht-standardisierbaren Tätigkeiten beizukommen, was in der Folge für alle Beteiligten zu Frustrationserfahrungen führt. Diese Frustrationserfahrungen stellen sich häufig gerade bei denjenigen Führungskräften ein, die guten Gewissens und voll motiviert annehmen – da sie ja jetzt alle Trainings besucht haben, die sie für ihre Tätigkeit qualifizieren –, für ihren Job gut gerüstet zu sein und dann bei Misserfolgsereignissen an der eigenen Person zweifeln. Dass hier aber ein Scheitern sehr wahrscheinlich ist, liegt meist nicht an der Persönlichkeit oder an den persönlichen und fachlichen Kapazitäten und Kompetenzen des Managers, sondern vielmehr daran, dass er schlecht gerüstet, also im weitesten Sinne der Aufgabe unangemessen trainiert ins Rennen gezogen ist.

### Zur Pädagogik der Führung

Was kann denn nun gerade die Pädagogik zur Lösung des Führungsdilemmas beitragen? Das beschriebene Führungsdilemma ist aus der erziehungswissenschaftlichen Reflexion pädagogischen Handelns hinlänglich bekannt, und die theoretisch-pädagogische Beschäftigung mit dem Ungewissheitsmoment im pädagogischen Praxishandeln hat eine lange Tradition (vgl. Mollenhauer/Müller, 1965; Helsper/Hörster/Kade, 2003). Um die skizzierten kategorienfehlerhaften Wiederholungen zu vermeiden, empfiehlt es sich, einen Blick in die pädagogische Literatur zu werfen. Die disziplinären Erkenntnisse erscheinen als geeignet, einen alternativen Verstehenshintergrund zu bieten, vor dem sich Führungshandeln strukturell angemessener begreifen lässt.

Im Grunde lässt sich auf einen Text von Johann Friedrich Herbart von 1802 verweisen, der unserer Meinung nach klar und deutlich den Strukturkern professioneller Führung beschreibt. Herbart, der auch als Begründer der wissenschaftlichen Pädagogik gilt, formuliert dies so: „Nun schiebt sich aber bei jedem noch so guten Theoretiker, wenn er seine Theorie ausübt, (...) zwischen die Theorie und Praxis ganz unwillkürlich ein Mittelglied ein, ein gewisser Takt nämlich, eine schnelle Beurteilung und Entscheidung, die nicht wie der Schlendrian, ewig gleichförmig verfährt, aber auch nicht, wie eine vollkommen durchgeführte Theorie wenigstens sein sollte, sich rühmen darf, bei strenger Konsequenz und in völ-

liger Besonnenheit an die Regel, zugleich die wahre Förderung des individuellen Falls ganz und gar zu treffen“ (Herbart, 1802, S. 44). Das, was Herbart so treffend für die praktische Pädagogik beschrieben hat, gilt zum einen noch heute und kann als Vorläufer einer modernen erziehungswissenschaftlichen Professionstheorie gelesen werden. Zum anderen aber wird damit das Problemfeld genau umrissen, in dem sich professionelle und damit „gute“ Führung lokalisieren lässt. Die Führungskraft ist, wie bereits angedeutet und mit Herbart auf den Punkt gebracht, permanent angehalten, und dies macht ja gerade den geforderten Perspektivenwechsel aus, zwischen Theorie und Praxis zu vermitteln. Diese Vermittlungsaufgabe ist eben nicht standardisierbar, kann also nicht wie eine „vollkommen durchgeführte Theorie“ vorgenommen werden, darf aber auch nicht „wie der Schlendrian“ verfahren.

In der aktuellen soziologisch inspirierten professionstheoretischen Diskussion spricht man von „Technokratisierung“ und „Famialisierung“, die sich auch als Modi von Führungshandeln in der Praxis finden lassen. Beide so beschriebenen Verfahrenweisen begegnen zwar der dem Führungshandeln immanenten Ungewissheit und bringen eine Scheingewissheit hervor, sind aber strukturell nicht professionell, weil sie den Gegenstand nicht angemessen fassen.

Es bedarf also eines professionellen „Mittelglieds“, das es ermöglicht, zwischen der Theorie des Berufs und der Praxis seiner Ausübung zu vermitteln und damit die Ungewissheit handhabbar zu machen. Dieses Mittelglied wird von Herbart als „Takt“ beschrieben. In jüngster Vergangenheit hat Tenorth, Professor für Allgemeine Erziehungswissenschaft und Vizepräsident der Humboldt-Universität zu Berlin, den Takt prägnant als das zentrale Symbol „für das Problem, in Situationen der Ungewissheit und des Risikos ohne die Möglichkeit einer eindeutigen Abstützung im wissenschaftlichen Wissen und daher ohne technologische Lösung der Aufgabe dennoch handlungsfähig zu bleiben“ (Tenorth, 1986, S. 195 ff.), beschrieben.

Folgt man den skizzierten pädagogischen Ausführungen, so fällt es nicht mehr schwer, diese auf die aktuelle Situation und auf die aktuellen Anforderungen von Management zu übertragen. Modernes Management sieht sich in diesem Sinne permanent mit Situationen der Ungewissheit konfrontiert, deren Bearbeitung ohne Absicherung im wissenschaftlichen Wissen und daher ohne klare, eindeutige technologische Lösung auskommen muss. Um diese Bearbeitung doch noch zu Wege zu bringen, und damit das Moment der Unbestimmtheit nicht zu einem Dauerproblem wird, ist der Manager auf die Ausbildung einer spezifischen Haltung angewiesen, die es ihm ermöglicht, in Situation der Unsicherheit und Ungewissheit weiterhin – nach den Regeln der Kunst – handlungsfähig zu bleiben. Im Grunde verweist die Aufforderung, nach den Regeln der Kunst zu handeln, ideengeschichtlich auf die ärztliche Tätigkeit, die dem Prinzip unterliegt, „nach bestem Wissen und Gewissen“ zu verfahren. In diesem Prinzip werden zwei Komponen-

ten wirksam. Zum einen sollte die ärztliche Tätigkeit immer mit dem neuesten Stand der Forschung (Wissen) vertraut sein. Zum anderen zeichnet sich ärztliches Handeln aufgrund des nicht standardisierbaren Patientenbezugs immer auch durch eine ethisch-moralische Dimension (Gewissen) aus.

Die spezifische Haltung des Managers ist darüber hinaus auch in die Nähe eines „guten“ politischen Handelns zu setzen. Nach Max Weber sind für den Politiker „drei Qualitäten vornehmlich entscheidend (...): Leidenschaft – Verantwortung – Augenmaß“ (Weber, 1919, S. 62). Unseres Erachtens sind beide Maximen, die auf das ärztliche und das politische Handeln abheben, auch für „gutes“ Führungsverhalten relevant.

Es wird damit deutlich, dass die ausschließlich auf technologische Lösung ausgerichteten Trainings von Managern scheitern müssen. Denn Führungshandeln zeichnet sich gerade durch die Nicht-Anwendbarkeit technologischer Lösungen aus. Führung ist eben keine technologisch-ingenieuriale Wissensanwendung (mehr), sondern gleicht in gewisser Weise mehr einer Kunstfertigkeit. So wie die Medizin ihre Berufspraxis nicht selten als „Heilkunst“ und die Pädagogik ihre Berufspraxis als „Erziehungskunst“ bezeichnen, so müssen die Managementwissenschaften ihre Praxis konsequenterweise als „Führungskunst“ verstehen, in der es der spezifische Führungsstil ermöglicht, zwischen Theorie und Praxis zu vermitteln und damit der „Förderung des individuellen Falles“ (Herbart) gerecht wird.

Ob nun in der Heilkunst, in der Erziehungskunst oder in der Führungskunst, in allen Feldern geht es darum, dass der Professionelle eine der Berufspraxis angemessenen Kunstfertigkeit ausbildet. Technologisch orientierte Trainings zeitigen nur insofern Erfolg, als sie sich auf die beschriebene Grundstruktur von Führungshandeln beziehen und von dort her eingesetzt werden.

### Zum Takt im Führungshandeln

Versucht man nun, ausgehend von den obigen Überlegungen diese zusammenzufassen und sie in eine allgemeine Auffassung und in eine konzeptualisierende Gestalt zu überführen, dann lassen sich vier Elemente identifizieren, die taktvolles und kunstfertiges Führungshandeln konstituieren.

Erstens äußert sich der Takt in der Verbindlichkeit der Sprache. Die Verbindlichkeit der Sprache schafft über die bloße Verständigung hinaus ein Beziehungsfeld, in dem Kommunikation, Übereinstimmung, Verstehen und Anerkennung möglich sind. Mit der Versprachlichung von Aufgaben, Anforderungen und auch Konflikten wird die Möglichkeit der Klärung, Bearbeitung und Lösung bereitgestellt. Sprache verbindet die beteiligten Personen und kann als guter Schutz gegenüber unreflektiertem Ausagieren begriffen werden. So trivial es klingen mag, das System Führung und Gefolgschaft zur Kommunikation aufzufordern, so kann die-

se Aufforderung als nicht bedeutsam genug geschätzt werden. Denn die Erfahrung zeigt, dass es nicht die kommunizierten Sachverhalte und Situationen sind, die häufig die Dynamik bestimmen, sondern vielmehr das Ungesagte.

Zweitens äußert sich der Takt in der Natürlichkeit des Führungshandelns. Mit dem Prinzip der Natürlichkeit ist zweierlei gemeint. Auf der einen Seite muss es der Führungsperson möglich sein, ihr Führungshandeln, das ja prinzipiell Rollenhandeln ist, im Sinne einer „Seins-Autorität“ zu verwirklichen und nicht im Sinne einer „Habens-Autorität“ künstlich zu kultivieren. Fromm (1976) führt hierzu aus: „Der springende Punkt ist, ob man Autorität hat oder ob man eine Autorität ist.“ Eine Autorität sein basiert auf Kompetenzen und „auf der Persönlichkeit eines Menschen, der ein hohes Maß an Selbstverwirklichung und Integration erreicht“ hat. (Fromm, 1976, S. 298/299) Autorität zu haben gründet sich überwiegend auf äußere Zeichen und auf Insignien der Macht, die die eigentliche Kompetenz ersetzen. Auf der anderen Seite ergibt sich die Notwendigkeit, ein Führungsverhalten zu realisieren, das die primäre Aufgabe, um die es geht, „angemessen erschließt und sie nicht durch sich selbst (gemeint ist hier die Führungsperson, O.H.) oder durch gekünstelte methodische Spitzfindigkeiten verstellt und um ihr Wesen bringt“ (Muth, 1967, S. 41). Was für das Regieren, (Gruppen-)Therapieren und Erziehen gilt, nämlich der „erste Diener“ des Staates, der „erste Diener“ der (Therapie-)Gruppe und der „erste Diener“ des Erziehungsprozesses zu sein, gilt in gleichem Maße auch für die Führungskraft. Es geht primär nicht um den Manager sondern um seine primäre Aufgabe.

Takt äußert sich drittens im Vermeiden von Kränkungen und Verletzungen der Gefolgschaft. Im allgemein-menschlichen Umgang zeichnet sich der Taktvolle dadurch aus, dass er andere Menschen nicht verletzt, kränkt, demütigt, entwertet usw. Der Führungskraft wird solch eine Haltung dadurch möglich, indem sie sich die konstitutive Angewiesenheit auf die Gefolgschaft (s.u.) vergegenwärtigt. Im System Führung und Gefolgschaft sind die Erfahrungen der Anderen auch immer die eigenen Erfahrungen.

Und viertens schließlich äußert sich der Takt in der Wahrung der notwendigen Distanz. Distanz im Führungshandeln meint, dass die Führungsperson sich ihrer Rolle selbst vergewissert. Distanz dient also der eigenen Selbstvergewisserung, wohingegen Zurückhaltung immer um eines andren willen geübt wird. Dieses Element des Takts zielt auf die professionelle Rollengestaltung der Führungsperson. So sehr diese der Gefolgschaft nahe sein soll, so sehr diese die gleiche Ebene, die gleiche Sprache, „den gleichen Herzschlag finden soll“ (ebd., S. 58), nie darf sie völlig gleich werden. Die Vermeidung eines Distanzverlustes und die Aufrechterhaltung einer Differenz ermöglichen erst das produktive und funktionale Zusammenwirken von Führung und Gefolgschaft.

### **Zum Verhältnis von pädagogischem Takt und pädagogischem Bezug und dessen Relevanz für eine pädagogische Theorie des Führungshandelns**

Steht der Takt als das Symbol für die Fähigkeit von Professionellen, in Situationen der Unbestimmtheit weiterhin handlungsfähig zu bleiben, also das permanente Theorie-Praxis-Verhältnis managen zu können, so verweist das Konzept des pädagogischen Bezugs auf die Einbettung des taktvollen Handelns in eine Beziehungsstruktur. Pädagogischer Bezug meint die strukturelle Gleichzeitigkeit „von der Mutterliebe und der Vaterführung“ (Nohl, 1935, S. 174) in der pädagogischen „Bildungsgemeinschaft“ (ebd., S. 166). Es geht also darum, das Erzieher-Zöglings-Verhältnis als eine Bildungsgemeinschaft zu verstehen, die zum einen an der Erziehungsbedürftigkeit bei gleichzeitiger Bildsamkeit des Zöglings anknüpft und die zum anderen vom Pädagogen ein „leidenschaftliche(s) Verhältnis (...) zu einem werdenden Menschen“ (ebd., S. 169) voraussetzt. Innerhalb dieser Beziehung muss der Pädagoge, um dass der werdende Mensch „zu seinem Leben und zu seiner Form komme“ (ebd., S. 169), eine bipolar strukturierte Haltung realisieren und zwar nicht holzschnittartig und technologisch und auch nicht völlig beliebig, sondern im Sinne der Förderung des „individuellen Falls“ (Herbart, 1802, S. 44). Diese Haltung lässt sich beschreiben als ein Zusammenwirken von Halten und Zumuten, wobei die haltenden Funktionen im erzieherischen Handeln im anthropologischen Sinne eher der Mutter und die zumutenden Funktionen eher dem Vater zugeschrieben werden. Die Fähigkeit zum Ausbalancieren beider Anteile vor dem Hintergrund des je individuellen Falls ist ebenfalls Gegenstand des pädagogischen Takts.

Für eine pädagogische Theorie des Führungshandelns sind zwei Elemente besonders hervorzuheben. So ist zum einen anzunehmen, dass professionelle Führung als berufliches Handeln nicht ohne eine wie auch immer zu beschreibende „Leidenschaft“ für diese Tätigkeit und die damit verbundenen Menschen zu denken ist. Das von Nohl als leidenschaftlich bezeichnete Verhältnis zwischen Erzieher und Zögling lässt sich in Anlehnung an Weber (1919) als „sachorientierte Leidenschaft“ auf das Verhältnis von Führung und Gefolgschaft übertragen.

Geht diese „sachorientierte Leidenschaft“ verloren, verändert sich Führung entweder zu einem technologischen, hier steht dann die spezifische Sachorientierung im Vordergrund, oder zu einem diffus-familialen Unterfangen, bei dem die „Leidenschaft“ das Handeln bestimmt. In beiden Fällen setzt damit eine Deprofessionalisierung ein, die nicht zur Funktionalität beiträgt. Die Aufrechterhaltung oder die Fähigkeit des Managers zur Aufrechterhaltung einer beruflichen „sachorientierten Leidenschaft“ ist damit auch immer zentraler Gegenstand einer pädagogischen Theorie von Führung. Eine pädagogische Führungstheorie muss danach fragen, welche Ressourcen und Fähigkeiten eine Führungskraft benötigt, um „sachorientiert-leidenschaftlich“ führen zu können, welche Risikofaktoren dieser

Haltung entgegenstehen und damit potenziell zu Burnout-Situationen und Deprofessionalisierungsprozessen führen können, und schließlich, welche Möglichkeiten der Fortbildung und Förderung des „sachorientiert-leidenschaftlichen“ Führens sich entwickeln lassen. Zum anderen sind die Elemente des pädagogischen Bezugs, das Halten und das Zumuten, für professionelle Führung von zentraler Bedeutung. Im Grunde lässt sich das Design von Lern- und Bildungsprozessen immer auch als ein Zusammenwirken von Halten und Zumuten beschreiben. Versteht man nun das Verhältnis von Führung und Gefolgschaft, wie weiter unten noch zu zeigen sein wird, als eine Bildungsgemeinschaft, so ist es zentrale Aufgabe von Führung, sowohl haltende als auch zumutende Elemente im Rahmen des Führungsstils zu realisieren und zur Verfügung zu stellen. Auch hier geht es immer um die funktionale Balance zwischen Halten und Zumuten und auch hier wäre eine Vereinseitigung hin zu einem der beiden Elemente ein Zeichen von Deprofessionalisierung. Der professionellen Führungskraft ist es aufgrund des entwickelten Takts möglich, angemessen abwechselnd sowohl das eine Element als auch das andere zu betonen, ganz im Sinne der jeweiligen aktuellen Situation. Hier verlangt das für menschliche Lebensvollzüge konstitutive „Sowohl-als-auch-Prinzip“ sein Recht – eine unter der Hand vorgenommene Neuetikettierung als „Entweder-Oder-Prinzip“ verbietet sich (s. o.) – und verlangt darüber hinaus nach einer professionellen Haltung, die das Management des „Sowohl-als-auch“ ermöglicht.

### Zur (Fort-)Bildung von Führungskräften

An diesem Punkt der Überlegungen allerdings, stellt sich die Frage, „an der es hängt, ob jemand ein guter oder schlechter (Führer) wird (...): wie sich jener Takt bei ihm ausbilde“? (Herbart, 1805, S. 44). Herbart bringt auch hierfür eine Antwort hervor. Diese besteht aus zwei Teilen. Zunächst führt er aus, es „gibt eine Vorbereitung auf die Kunst durch die Wissenschaft“ (ebd., S. 45). Das heißt also, derjenige, der sich dem Führungsgeschäft zuwendet, sollte eine wissenschaftlich, oder besser: theoretisch fundierte Ausbildung absolviert haben. Ob diese Ausbildung formell an einer Universität stattfinden muss, bleibt dahingestellt. Dass aber fachtheoretische Kenntnisse erworben werden müssen, auf die ja dann der jeweilige Einzelfall und die jeweilige Aufgabe bezogen werden müssen, bleibt unstrittig. Würde diese kognitive Grundlage vernachlässigt, gleiche Führungshandeln dem von Herbart beschriebenen Schlendrian. Das dazugehörige Motto wäre: *Anything goes*. Dies hieße, dass alles irgendwie schon geht, das Führungshandeln damit aber der Beliebigkeit anheim fiele. Gleichwohl allerdings, und hier kommen wir zum zweiten Teil der Antwort, ist die kognitive Grundlage zwar eine notwendige, keinesfalls aber eine hinreichende Voraussetzung. Das, was die theoretische Grundlage brechen muss, um dann aus dieser Brechung heraus einen spezifischen Takt

oder Stil zu formen, ist die berufliche Alltagserfahrung. Der theoretische Wissenshintergrund muss notwendigerweise mit der Berufspraxis konfrontiert werden. Aus dieser Konfrontation heraus entwickeln sich berufsspezifische handlungsleitende Routinen, die gewissermaßen eine Amalgamierung von theoretischem Wissen, Erfahrungswissen und intuitivem Wissen darstellen. Mit anderen Worten: Durch die Konfrontation mit der Praxis und der Reflexion und Integration dieser Erfahrungen ins eigene Handlungsrepertoire entsteht das, was man professionstheoretisch einen professionellen Habitus nennt. Dieser kennzeichnet sich durch ein Ensemble berufsspezifischer Verstehens- und Handlungsstrategien, die aus den oben genannten Wissensformen entstanden sind und dem professionellen Akteur vorbewusst/implizit zur Verfügung stehen. Mit diesem professionellen Habitus gelingt es, Unsicherheit und Ungewissheit managen zu können, ohne dass diese zu einem Dauerproblem werden. Das Zusammenwirken und die nicht aufzulösende Interdependenz von berufsspezifischer theoretischer Kompetenz und Kunstlehre des Führungshandelns fasst Herbart so zusammen: „Im Handeln nur lernt man die Kunst, erlangt man Takt, Fertigkeit, Gewandtheit, Geschicklichkeit; aber selbst im Handeln lernt die Kunst nur der, welcher vorher im Denken die Wissenschaft gelernt, sie sich zu eigen gemacht, sich durch sie gestimmt und die künftigen Eindrücke, welche die Erfahrung auf ihn machen sollte, vorbestimmt hatte“ (Herbart, 1802, S. 45).

### Training und/oder Bildung?!

Aus dem oben Ausgeführten ergeben sich konkrete Implikationen mit Bezug auf die Führungskräfteentwicklung. Zunächst wird deutlich, dass – wie auch immer konzeptualisierte – Angebote auf die Ausbildung, Übernahme und Aufrechterhaltung des spezifischen Führungsstils bzw. des professionellen Habitus abheben müssen. Konkret bedeutet dies, der angehenden Führungskraft zu helfen, einen professionellen Führungsstil zu entwickeln und die praktizierende Führungskraft darin zu unterstützen, ihre notwendigen handlungsleitenden Routinen zu reflektieren und gegebenenfalls dysfunktionale Muster zu modifizieren. Da sich der Führungsstil in der Praxis, also im Handeln, im Tun, bildet, liegt es auf der Hand, Bildungsangebote zu konzipieren, die sich mit der direkten Berufspraxis des Managers beschäftigen und in denen ein Übergangsraum geschaffen wird, in dem die Vermittlungsleistung ohne Handlungsdruck probierend durchgespielt werden kann. Der Handlungsdruck, der konstitutiv ist für eine professionelle Berufspraxis, nämlich handeln zu müssen, ohne eine direkte Absicherung in theoretischer Hinsicht zu haben, muss in den Fortbildungsangeboten systematisch suspendiert werden, so dass gedanklicher Handlungsspielraum entsteht. Es muss möglich werden, unterschiedliche Perspektiven einnehmen zu können, Fragen zu stellen, die man

während des beruflichen Handelns niemals stellen würde und sich etwas mutiger den Unsicherheiten und dem eigenen Nicht-Wissen zuzuwenden. Hierfür muss eine Atmosphäre bereitgestellt werden, die förderlich ist, Nicht-Wissen zuzulassen und nicht sofort eine Antwort auf Fragen und Lösungen für Probleme zu haben. Im Grunde geht es bei solchen Angeboten um eine Verlangsamung und Entschleunigung der permanenten Entscheidungsprozesse der Manager, um diese prismatisch in ihre Bestandteile aufzufächern, um dann Aussagen darüber machen zu können, was denn so alles zu einer Entscheidung geführt, was sich als funktional und was sich eben als weniger funktional erwiesen hat. Auch geht es darum, nachträglich Entscheidungen reflexiv zu begründen, so dass sich eben kein Schlendrian einschleicht. Die so generierten nachträglichen Begründungen beruflichen Handelns werden einerseits notwendig, weil in der beruflichen Situation meistens keine Zeit zur Verfügung steht, die Aufgaben theoretisch angemessen zu bearbeiten, und andererseits, weil diese nachträglichen Begründungen zum Aufbau und zur weiteren Stabilisierung des Führungsstiles und des professionellen Habitus beitragen. Das Zusammenwirken von nachträglicher Reflexion und zukunftsorientiertem Probehandeln ermöglicht die (Aus-)Bildung eines Führungsstils, mit dem der Manager in die Lage versetzt wird, Ungewissheit und Unbestimmtheit konstruktiv handelnd zu begegnen.

### Zur Idee von Führungslaboratorien

Als Ort dieser (Aus-)Bildung erscheinen uns Führungslaboratorien als besonders geeignet. Führungslaboratorien zeichnen sich als Übergangsräume aus, in denen sowohl die vorhandenen fachlichen Routinen reflektiert als auch alternative Handlungsoptionen entworfen werden. Im Grunde verstehen wir Führungslaboratorien als einen handlungsentlasteten Ort der Vermittlung von Theorie und Praxis. Dem strukturellen Moment der Handlungsentlastung sprechen wir enorme Bedeutung zu. Darüber hinaus ist die „*licenced stupidity*“ (Obholzer, 1994) als gemeinsam geteilte Grundhaltung der Führungslaboratorien unverzichtlich.

Effektive Führungslaboratorien bestehen insofern zum einen aus der Diskussion und Vergegenwärtigung aktueller Managementtheorien und -ansätze als auch zum anderen aus deren fallspezifischen interventionspraktischen Anwendung. Die Diskussion der fallspezifischen interventionspraktischen Anwendung kann sowohl retrospektiv als auch prospektiv erfolgen, bezieht sich aber immer auf einen jeweils konkreten Einzelfall aus der Führungspraxis.

Das handlungspraktische Korrelat zur „*licenced stupidity*“ ist die fragende Erkenntnishaltung. Die Reflexion und Diskussion sowohl der theoretischen Bestandteile als auch der fachlichen Routinen verlangt von den Teilnehmern eine grundsätzliche Offenheit. Die Arbeitsatmosphäre der Führungslaboratorien ist geprägt

durch das Prinzip „Fragen statt Sagen“. Und auch die Gesprächsführung und der Erkenntnisprozess folgen der philosophisch-pädagogischen Tradition des sokratischen Dialogs: „Ich weiß, dass ich nichts weiß“. Es geht im Grunde immer um die Realisierung einer Haltung, die sich in der „Was ist das-Frage“ konkretisiert – die im Prinzip auf das im Führungslaboratorium angestrebte methodisch kontrollierte Nicht-Wissen abhebt – und die es erst ermöglicht, vermeintlich gesichertes Wissen in Frage zu stellen. Erst die Infragestellung ermöglicht die Herstellung alternativer Möglichkeiten im Prozess der fachlichen Diskussion um die Logik des besseren Arguments. Es geht dann eben nicht um richtig oder falsch, um entweder/oder, sondern um eine Interpretation der situativen Berufspraxis der Führungskraft, die auf der Logik des besseren Arguments basiert, das Prinzip des „Sowohl-als-auch“ berücksichtigt und nach „bestem Wissen und Gewissen“ hervorgebracht wurde.

Durch diese Arbeitsprinzipien nähert sich das Führungslaboratorium strukturell der alltäglichen Situation der Manager. Auch diese sind immer wieder gefordert, in eine prinzipiell offene Zukunft hinein zu entscheiden und zu handeln. Insofern findet in den Führungslaboratorien ein „Lernen durch Erfahrung“ statt, das die kognitiven Komponenten zu einem leibhaftigen Lernen verbindet.

### Zum Verhältnis von Führung und Gefolgschaft

„Unser ganzes Leben ist durchzogen von dem Austausch der Geister und von geistiger Führung. In jedem Lebensverhältnis liegt darum ein bildendes, ja erzieherisches Moment.“ (Nohl, 1935, S. 164)

Ist bislang überwiegend von Führung die Rede gewesen, so ist es an der Zeit, nun einen Blick auf das Verhältnis von Führung und Gefolgschaft zu richten. Denn wenn von Führung gesprochen wird, dann geht das nur, wenn auch Gefolgschaft mitgedacht wird. Gleiches gilt auch von Seiten der Gefolgschaft aus betrachtet. Führung und Gefolgschaft konstituieren sich wechselseitig. Das eine ist nur mit dem anderen zu haben.

Wie könnte das Verhältnis von Führung und Gefolgschaft in pädagogischer Perspektive beschrieben werden? Betrachtet man die aktuelle Diskussion um Arbeitsgruppen (Teams), dann wird sehr schnell deutlich, dass hier vom Konzept sich selbst steuernder Gruppen Abstand genommen wird. Das, was früher als Königsweg moderner Produktivität und menschengerechter Arbeit gepriesen wurde, wird heute realistischer betrachtet. Es kann angenommen werden, dass Arbeitsgruppen Führung und verantwortungsvolle Strukturen benötigen, um effektive und effiziente Arbeit zu leisten. Das Wiederentdecken der Bedeutung führender und orientierungstiftender Strukturen lässt sich nicht darauf zurückführen, dass Team- oder Gruppenarbeit als Konzepte gescheitert sind, sondern vielmehr auf zwei zentrale Einsichten, die während der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Gruppenarbeit gewonnen werden konnten.

Zum einen konnte festgestellt werden, dass selbst funktionalen Arbeitsgruppen etwas zu fehlen schien. Den Gruppen ging es nicht selten wie dem berühmten Baron von Münchhausen, der es vollbrachte, sich am eigenen Schopf aus dem Sumpf zu ziehen. War es die Fähigkeit des Barons, sich selbst aus einer misslichen Situation zu befreien, so geht es bei erfolgreichen Arbeitsgruppen eher darum, die notwendige Anerkennung der eigenen Leistung aus sich heraus generieren zu müssen. Jeder kennt ja die Karikatur, in der sich die Menschen zu einem Kreis zusammenfinden und sich dann auf die Schulter klopfen. So wird zwar jeder „gelobt“, doch das, was Anerkennung ausmacht, bleibt unerfüllt. Der anerkennende Blick des Anderen bleibt der Arbeitsgruppe versagt. Dies führt, trotz anfänglicher effektiver Funktionalität, zu einem Nachlassen der Funktionalität der Arbeitsgruppe. Führung wird als der Andere gebraucht, der die Leistung der Gruppe anerkennt und somit zu einer permanenten Förderung der Gruppenkompetenz beitragen kann.

Zum anderen, und hier kann auch wieder an Baron von Münchhausen angeknüpft werden, konnte deutlich werden, dass es Arbeitsgruppen im Gegensatz zu Münchhausen eben nicht gelingt, sich in krisenhaften Entwicklungen selbst aus diesen zu befreien und wieder einen Zustand einer progressiven Homöostase herzustellen. Die Arbeitsgruppe alleine ist mit dem permanenten Ausbalancieren überfordert. Die Tendenz von funktionalen Arbeitsgruppen, sich in Zeiten der Veränderung zu dysfunktionalen Grundannahmegruppen hin zu entwickeln, denen es dann nicht mehr möglich ist, sich ihrer primären Aufgabe zu widmen, ist hinlänglich von englischen Gruppentheoretikern beschrieben worden (vgl. hierzu Bion, 2001; Turquet, 1977; Lawrence/Bain/Gould, 1996; Hatcher Cano, 1997). Führung kommt dann die Aufgabe zu, die Arbeitsgruppe von den regressiven Grundannahmen wieder hin zum progressiven Funktionsniveau einer primär aufgabenbezogenen Arbeitsgruppe zu führen.

Unterpädagogischen Gesichtspunkten betrachtet, lässt sich die Struktur und Dynamik von Arbeitsgruppen verstehen als ein Zusammenwirken von Führungsbedürftigkeit einerseits und der Fähigkeit, geführt zu werden andererseits. Das, was für die praktische Erziehung konstitutiv ist und die anthropologische Grundkategorie darstellt, nämlich die Erziehungsbedürftigkeit und Bildsamkeit des Kindes (Menschen), gilt im übertragenen Sinne auch für das Verhältnis von Führung und Gefolgschaft. Legitimieren sich pädagogische Eingriffe (vgl. Brumlik, 2004) durch die Bedürftigkeit des Zöglings nach Erziehung einerseits und knüpft der Erzieher an die Bildsamkeit des Kindes andererseits an – es entsteht somit ein spezifisches Erzieher-Zöglings-Verhältnis –, so gilt dies für das Verhältnis von Führung und Gefolgschaft gleichermaßen. Erst die Dynamik des Zusammenwirkens von Führungsbedürftigkeit und der Fähigkeit, geführt zu werden, legitimiert überhaupt Führung.

Legt man diese Dynamik, die das Verhältnis von Führung und Gefolgschaft konstituiert und legitimiert, zugrunde und baut von hier die weitere Argumentation

auf, dann kommt derjenige, der sich mit Führung auseinandersetzt, konsequenterweise zu der pädagogischen Frage, die schon Kant beschäftigte: „Wie kultiviere ich die Freiheit bei dem Zwange?“ (Kant 1878, S. 72). Führung steht damit vor der fast paradoxen Aufgabe, sowohl die Führungsnotwendigkeit ernst zu nehmen und zu führen als auch gleichzeitig mit einer produktiven und funktionalen Atmosphäre der Arbeitsgruppe die Freiheit zu gewähren, kreativ und kompetent ihrer primären Aufgabe nachzugehen. Das Fördern einer produktiven Arbeitsatmosphäre verweist auf die „gefühlsmäßigen zwischenmenschlichen Voraussetzungen“ (Bollnow, 1968) von Führen und Geführtwerden und umschließt die Konzepte des (Führungs-)Taktes und der „sachorientiert-leidenschaftlichen“ Führung wie eine Klammer. Ohne eine je spezifische Arbeits- und Gruppenatmosphäre ist „gute“ Führung nicht zu denken.

Von Bedeutung hierbei ist natürlich die Berücksichtigung, dass es sich bei den Menschen im System „Führung und Gefolgschaft“ um erwachsene und mündige Menschen handelt. Es geht also keinesfalls um ein pädagogisches Generationenverhältnis, wohl aber möglicherweise um ein erwachsenenpädagogisches Bildungsunterfangen. Oder in Anlehnung an Nohl (1935): Führung und Gefolgschaft als Bildungsgemeinschaft. Erfolgreiche Führung zeichnet sich demzufolge durch Initiierung, Aufrechterhaltung und Förderung spezifischer Bildungs- und Lernprozesse aus.

Fasst man also das Verhältnis Führung und Gefolgschaft als ein erwachsenenpädagogisches Verhältnis, so muss dieses allerdings noch um organisationsimmanente Strukturen ergänzt werden. Das Verhältnis von Führung und Gefolgschaft ist prinzipiell asymmetrischer Natur. Das heißt, die hierarchischen Strukturen geben eine Asymmetrie der Beziehungsgestaltung vor. Diese Asymmetrie versetzt Führung in eine verantwortungsvolle Position und stellt diese vor die zentrale Aufgabe, Macht zu gebrauchen (im Sinne der Arbeitsgruppe und der primären Aufgabe), ohne gleichermaßen die eigenen Macht zu missbrauchen. Überträgt man die pädagogischen Überlegungen Jakob Muths, der die Konzeption des pädagogischen Taktes weiterführte, in den Bereich Führung, dann ist die Führungskraft gut beraten, sich immer wieder die konstitutiven Bedingungen des Systems Führung und Gefolgschaft zu vergegenwärtigen. Denn, solange die Fähigkeit der Arbeitsgruppe, geführt zu werden, im Mittelpunkt des eigenen Führungshandeln steht und damit die Fantasie der ingenieurialen Machbarkeit, wird auf der Seite der Führungsperson „Aufdringlichkeit, Veränderungswille und Aggressivität das Handeln bestimmen“ (Muth, 1967, S. 24). Wo aber die Führungsbedürftigkeit der Arbeitsgruppe der Führungsperson als Leitlinie Orientierung stiftet, kann es gelingen, die Arbeitsgruppe im Sinne der primären Aufgabe und der Potenziale der Gruppe effektiv und effizient zu führen. Die Orientierung an der Führungsbedürftigkeit ist ein guter Schutz vor Machtmissbrauch – ohne gleichsam ganz auf den notwendigen Gebrauch von Macht zu verzichten. Mit anderen Worten gesprochen geht es dar-

um, ein Gespür (einen Takt, einen Stil) dafür zu entwickeln, so viel zu führen wie notwendig und so wenig zu führen wie möglich.

### Zum mæutischen Prinzip der Führung

„Ohne Belehrung also, auf bloße Fragen hin, wird er es wissen und wird die Erkenntnis nur aus sich selbst hervorgeholt haben“.

Sokrates im Gespräch mit Menon (Platon, 1931, S. 65)

Nun stellt sich aber die Frage, vor dem Hintergrund der pädagogischen Ausführungen, nach welchen methodischen Prinzipien sich Führungshandeln realisieren ließe. Geht man von dem Angewiesenheitsverhältnis von Führung und Gefolgschaft aus, bezieht das Konzept des pädagogischen Takts und des pädagogischen Bezugs mit ein, dann liegt es auf der Hand, anzunehmen, „gute“ Führung zeichnet sich durch ein mæutisches Prinzip aus. Das Prinzip der mæutischen Gesprächsführung geht auf Sokrates zurück. Sokrates, der als Weiser galt und deswegen zu theoretischen und praktischen Problemen um Rat gefragt wurde, bezweckte mit seinem so genannten „Sokratischen Dialog“ nicht, seinen Gesprächspartner mit schlüssigen Antworten zu begegnen oder ihn von seiner Meinung zu überzeugen. Vielmehr zielte er auf die Infragestellung des vermeintlich gesicherten Wissens des Gesprächspartners, um ihn auf diese Weise in einen Zustand innerer Verwirrung zu führen. Aus diesem Zustand ist es dann möglich, die eigenen Gedankengänge zu überprüfen und den eigenen Erkenntnisprozess in Gang zu bringen. Sokrates bezeichnete diese Methode als Mæutik. Mæutik verweist ideengeschichtlich auf die Tätigkeit von Hebammen, also auf die Kunst, ein Kind unterstützend auf die Welt zu bringen. Von Bedeutung ist, dass die Hebamme das Kind ja nicht gezeugt hat, sondern im Rahmen des Geburtsvorgangs der Mutter und dem Kind hilft, zu dem zu kommen, was schon angelegt ist. Im Bereich der Pädagogik realisiert sich das mæutische Prinzip insbesondere in der Pädagogik von Maria Montessori. Die Montessori-Pädagogik zeichnet sich durch das handlungsleitende Prinzip des „Hilf mir, es selbst zu tun“ (Montessori, 1980) aus. Der Pädagoge, der nach dem mæutischen Prinzip verfährt, ist kein „Tendenzpädagoge“ (Nohl, 1935, S. 172), der nur die Bildsamkeit des Zöglings im Auge hat, sondern einer, der entwicklungsförderliche Umwelten zur Verfügung stellt, die es dem Kind und auch dem Erwachsenen im Bereich der Erwachsenenbildung ermöglichen, sich selbst im Rahmen des pädagogischen Bezugs zu bilden und zu lernen, also ein Pädagoge, der die Erziehungsbedürftigkeit zum Ausgangspunkt seines Handelns nimmt.

Das Bereitstellen von entwicklungs- und lernförderlichen Situationen kann als zentrales methodisches Merkmal „guter“ Führung verstanden werden. Es geht in diesem Sinne nicht um die starre Vorgabe von Richtlinien und von den Wegen,

wie die zu bewältigenden Aufgaben zu erledigen sind, sondern vielmehr um das Bereitstellen einer Arbeitsatmosphäre, die es ermöglicht, das Team oder die Arbeitsgruppe von sich aus in eine produktive, effektive und effiziente Bewegung zu versetzen. Hier geht es, wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, um das Führen von Personen, so dass diese dann, unter Nutzung der eigenen Ressourcen, die primäre Aufgabe bewältigen können. Führungshandeln zeichnet sich damit durch einen hohen Grad an Beziehungs- und Prozesskompetenz aus, also auch durch die Fähigkeit, sich im Sinne der Sache zurücknehmen zu können. Zwar ist die Sachkompetenz weiterhin unverzichtbar, ohne die Vermittlungsleistung im Rahmen des „sachorientiert-leidenschaftlichen“ Bezugs und vermittelt durch den Führungsstil aber nicht mehr wirksam umzusetzen.

Hier schließt sich der Kreis der Überlegungen und knüpft an den Beginn der Ausführungen an. Dort wurde ja festgestellt, dass sich Führungshandeln und die damit verbundene Sachkompetenz eben nicht mehr standardisiert zur Anwendung bringen lässt, sondern eine Vermittlungsleistung (Takt bzw. Führungsstil) notwendig wird, die sich wiederum einer Standardisierung entzieht.

### Zur Bedeutung von Supervision

Entgegen dem sich fast inflationär ausbreitenden Trend, für jede Art beruflicher Tätigkeit eine Supervision zu fordern, sprechen wir uns hingegen dafür aus, dass nur die nicht-standardisierbaren personenbezogenen Dienstleistungen supervisionsbedürftig sind. Diese „Supervisionsbedürftigkeit“ (Hechler, 2005, S. 301) ergibt sich aus dem strukturellen Moment der Ungewissheit, wie es für Professionen (s.o.) konstitutiv ist. Wir begreifen Supervision als eine in sich professionalisierte Form der Routinekontrolle einer beruflichen Praxis, in deren Mittelpunkt der nicht standardisierbare Umgang, meist in Form eines Arbeitsbündnisses, mit Menschen steht. Gilt dies zunächst für die „klassischen“ Professionen und zunehmend auch für die so genannten „Semiprofessionen“, so muss vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen zunehmend auch von einer Supervisionsbedürftigkeit von Führungskräften ausgegangen werden. Supervision wäre dann die Form, die den Manager darin unterstützt, sein taktvolles Handeln, seinen Führungsstil und seinen Bezug zur Gefolgschaft zu reflektieren, dysfunktionale Muster aufzuspüren und diese gegebenenfalls zu modifizieren und in funktionalere Routinen zu überführen.

Betrachtet man Management und Führung als „neue“ Profession, und hierfür lassen sich, wie oben skizziert, gute Gründe anführen, dann gibt Supervision, und dies ist fachlich und gegenstandsbezogen begründbar, die zentrale berufsbezogene Beratungsform ab, die bei Bedarf dann durch Training, Fortbildung und Coaching unterstützt werden kann.



hungen zwischen Hoffnung und bisweilen abgründiger Verzweiflung, Wut und Enttäuschung.

### **Familiengründung**

Man kann sich die gedanklich-konzeptionelle und konkret-organisatorische Entstehung dieses Wohnverbundprojekts analog der Entstehung einer Familie vorstellen. Der Kostenträger (Papa) hat sich eine dafür anbietende Partnerin (Einrichtungsträgerin) gesucht – oder war es anders herum? Beide wollten einigen schwer erkrankten, notorisch sozial auffälligen Menschen (Kindern), die in unserem Sozial- und Gesundheitswesen keinen richtigen Platz fanden, eine geeignete „Pflegefamilie“ oder aber „Beherbergungsfamilie“ verschaffen. Was von beiden es sein sollte, war – so glaube ich – anfangs nicht ganz klar.

Papa „Kostenträger“ und Mama „Einrichtungsträgerin“ haben die erste Mannschaft der „psychosozialen Problemkinder“ ausgesucht und auch deren potenzielle „Pflege- oder Herbergseltern“ bestellt, die – im begonnenen Bild der Familie – zunächst einmal deren ältere Geschwister sind, denen Elternfunktionen übertragen wurden. Dazu brauchte es eine Herberge, die in Form eines entsprechend umgebauten Hauses von den Eltern zur Verfügung gestellt wurde. Sie gaben beiden Seiten auf die je passende Weise das Motto „Niederschwelligkeit“ (geringe Anforderungen an die Klienten) als konstituierendes Element für das Funktionieren dieses Hauses mit auf den Weg. So lautet die mir bekannte Kurzform der Familiengeschichte.

Damit startete diese künstliche Herbergsfamilie, als solche möchte ich sie vorläufig betrachten, am Tage X. Die „angestellten“ älteren Geschwister, nennen wir sie von hier an Ersatzeltern (der Leser bemerkt die Rollenunklarheit), lernten ihre Mittelern und die aufgenommenen Kinder zum gleichen Zeitpunkt in der neuen Herberge kennen – ein Start aus dem Nichts sozialer Beziehung untereinander.

Alles war allen neu: Hoffnungen und Befürchtungen hatte jeder im Gepäck. Der Erwartungshorizont war weit, hoch, aber unklar und erstreckte sich zwischen der in der Gemeindepsychiatrie nicht unüblichen Vorgabe „Niederschwelligkeit“ des Betreuungsangebots und den vermutlich noch nicht so präzisen eigenen Erwartungen und Ansprüchen an die zukünftige Arbeit. Doch darüber hatten sich die frisch gebackenen Ersatzeltern vor Projektbeginn nicht austauschen können. Summa summarum war das ein insgesamt sehr offenes, wenig Klarheit und Sicherheit bietendes Szenario unter dem neuen Dach.

### **Die Geschichte vom allerschwierigsten Patienten – aus dem Erfahrungsbuch der Psychiatrie**

Mit welchen Erfahrungen (in ihren Familien und mit helfenden Institutionen) kamen die Klienten in dies „neue Haus“? Lag ein Versprechen allein in seiner Existenz? Gab es zu Hoffnung auf neue, andere Erfahrungen Anlass oder wartete da die nächste Enttäuschung in der langen Reihe zuvor erlebter?

Als junger Mitarbeiter in der psychiatrischen Institutsambulanz eines PKH in den 80er-Jahren habe ich die Szenen um solche Menschen herum als gespalten, resignativ und aggressiv besetzt erlebt. Man stritt darüber, ob die Sucht oder die Psychose wichtiger oder zuerst da war, welche Station in einer Situation X die richtige zur Behandlung ist. Suchtstationen fühlten sich wegen der psychotischen Symptomatik nicht zuständig für die Behandlung, psychiatrische Akutstationen lehnten die Behandlung bei deutlicher Suchtproblematik ab, nahmen nur bei klar erkennbarer psychotischer Symptomatik auf. Sie entließen bei überhand nehmendem Suchtmittelkonsum disziplinarisch oder verlegten auf Langzeitstationen, wenn dort Bereitschaft zur Übernahme vorhanden war. In Reha-Kliniken bekamen diese Klienten ohnehin keinen Platz, hier wurde noch schärfer in Sucht und psychische Erkrankung getrennt. Systematisch integrierte Bemühungen einer Therapie dieser Doppelerkrankung (heutige Sicht) gab es nicht, psychiatrische Akutstationen erklärten ihre Bemühungen bei einem Patienten recht bald als vergeblich und waren lediglich zu kurzfristigen Kriseninterventionen bereit. In den damaligen Langzeitstationen sah man leicht über die Suchterkrankung hinweg oder versuchte es mit gutem Zureden, manchmal wurden sie zu Überwinterungsasylan. Die betroffenen Menschen kannte bald jeder im Hause – „Ach, der schon wieder. Kann den nicht eine andere Station nehmen?“ –, sie wurden und galten als hoffnungslose Fälle, die sich allen therapeutischen Bemühungen widersetzen. Zwischen immer wiederkehrenden stationären Aufenthalten lebten sie am Rande der Gesellschaft, häufig auf der Straße, fielen dort wiederholt durch extremen Konsum auf, machten in diesem Zusammenhang Erfahrungen mit der Polizei, die sie oft in die psychiatrische Klinik brachte.

Schaut man auf die Biografien dieser Menschen, findet man frühe, schwere Vernachlässigung, Übergriffe und Gewalt und eine lange Kette von Beziehungsabbrüchen zu primären Bezugspersonen (Heime, Pflegefamilien ...). In der Bilanz sind ihre Erfahrungen mit Menschen und helfenden Institutionen in Bezug auf ihre Erkrankung davon geprägt, dass man

- sich ihnen in der ersten Zeit ihrer Erkrankung zuwendet,
- ihnen zunehmend mit Pessimismus und ohne Hoffnung auf Entwicklungsmöglichkeiten begegnet (Ärger über die vielen vergeblichen Mühen),
- sich mit einem wesentlichen Teil ihrer Existenz, der Sucht, nicht auseinandersetzt (sie wird nicht ernst genommen oder der Suchtmittelkonsum steht einer therapeutischen Beziehung grundsätzlich im Wege/dem Rückfall folgt



sein“ aus. Es teilte sich als implizite Botschaft über die vom Träger und Kostenträger vorgenommene Auswahl der Erstklienten mit. Vielleicht sollte bekannten Problemerklienten eine Bleibe angeboten werden in der Hoffnung, damit die Wichtigkeit und Existenzberechtigung eines solchen Angebots unter Beweis stellen zu können. Tatsächlich kamen, ob unbeabsichtigt oder nicht, zunächst solche chronisch psychisch kranken Menschen ins Haus, die seit Erkrankungsbeginn nicht in der Lage waren, in einem etwas stabileren sozialen Rahmen über einen längeren Zeitraum zu leben. Als Botschaft kam scheinbar an, dass sich dies Wohn- und Betreuungsangebot für die ausgewählten Menschen als geeignet erweisen muss, was von manchen Klienten als Bleiberecht bei garantierter „Freiheit zur Sucht“ aufgefasst und z.T. vehement eingefordert wurde. Die berufliche Erfahrung im Umgang mit sucht- und psychosekranken-Klienten war auf Betreuerseite unterschiedlich groß.

So bemühten sich manche in den ersten Wochen/Monaten gemäß dem oben beschriebenen indirekt gegebenen Auftrag, möglichst allen Ansprüchen gerecht zu werden. Es blieb zu wenig Zeit und Raum, sich im Team auszutauschen und zu finden, zu wenig Zeit für eine kritische Diskussion der Frage, ob und unter welchen Prämissen die Arbeit mit den aktuell im Haus lebenden Klienten auf Dauer gehen kann. Schon in der ersten Supervision wurden – damals noch als kaum lösbare Probleme – die Dreh- und Angelpunkte beschrieben, an denen sich eine dauerhaft tragfähige Arbeit entscheidet; sie ziehen sich bis heute durch.

### Wo ist die Grenze? Oder: Das Ringen um „Nähe und Distanz“

Als erstes stand Verunsicherung um die Frage nach Grenzziehung im Raum – wo darf, wo muss sie sein, wie kommen wir dahin? Es ging um den Schutz vor bisweilen grenzenlosen, unerfüllbaren Wünschen der Klienten, um den Schutz der eigenen körperlichen und psychischen Integrität und Gesundheit, um den konstruktiven Umgang mit Nähe und Distanz zwischen Klient und Bezugsbetreuerin, um Regeln und Regelverletzungen im Haus. Ich nenne hier lediglich einige Stichworte. Intensiver beschäftigt sich mit diesen Fragen M. Wolf (1992) in seiner Arbeit „Die weiche Mauer“.

Nicht viel später stand die Entscheidung an, ob der gesundheitliche Zustand eines Klienten so ist, dass eine stationäre Behandlung eingeleitet werden musste. Als dies notwendig wurde, fasste das die zuständige Bezugsbetreuung leicht als Niederlage auf. Es tauchten erste grundsätzliche Zweifel auf, ob einzelne Bewohner überhaupt auf Dauer in diesem Haus leben können, wenn es um mehr als das Dach über dem Kopf, nämlich um Entwicklung gehen soll.

Die Problembelastung und große Bedürftigkeit vieler Bewohner auf der einen Seite und ihr forderndes, manchmal bedrohliches Verhalten andererseits machten es schwer, einen gangbaren Weg zwischen emotionalem, mitfühlendem Engage-

ment und angemessenen Forderungen nach Kooperation zu finden. Immer wieder reagierten Klienten mit Suchtmittelkonsum oder psychotischer Symptomatik.

War die Balance im Einzelkontakt der Bezugsbetreuung schon mühsam, so erforderte sie bei der starken Heterogenität der Bewohner sehr viel Aufmerksamkeit und Diskussion in den Teamgesprächen. Denn vom Team musste der jeweils eingeschlagene Weg mitgetragen werden. So kam es in der Anfangszeit sehr leicht dazu, dass die einen sich zunächst einmal mehr Zeit nehmen wollten, die Problematik einzelner Bewohner zu verstehen, während die anderen sehr viel schneller die Eingrenzung ausweichenden oder regelverletzenden Verhaltens forderten. Den guten therapeutischen Ressourcen im Team ist es zu verdanken, dass sich solche Aufspaltungen meist unter psychodynamischen Gesichtspunkten auflösen ließen. Lag der Akzent zu Beginn mehr auf der Grenzziehung gegenüber den Klienten, so drängten sich zunehmend andere Fragen in den Vordergrund. In welchem Umfang und wie ist emotionale Zugewandtheit und Nähe notwendig und hilfreich oder evtl. auch problematisch? Anstoß dazu gaben die als Nachtwachen und Wochenendbetreuer tätigen Studentinnen und Studenten meist der Pädagogik, die nicht den Kern des Teams bildeten und auch durch ihr Alter eher eine Stellung zwischen dem Stammteam und den Klienten haben. Sie sorgten letztlich dafür, diese Fragen anhand konkreter Problemsituationen genau auszuleuchten.

Ein persönliches Empfinden, das ich aus der ersten Supervision mitnahm, zeigt spiegelbildlich die Herausforderungen dieser Arbeit. Ich fühlte mich von der geschilderten Situation im Haus, den vielfältigen großen Wünschen an die Supervision derart überrollt, dass mich auf der Heimfahrt Zweifel befielen, ob ich für diese Supervision der Geeignete bin. Ich kam mir vor wie ein übervoller Problemcontainer. Mir war etwas ganz Ähnliches passiert wie den Betreuerinnen im Projekt.

Bei der gegenseitigen Rückmeldung in der nächsten Sitzung war allerdings eine recht große Erleichterung spürbar. Es hatte ein erster Teamtag stattgefunden, die persönlich erlebten Belastungen und scheinbaren Misserfolge hatten statt befürchteter Kritik Akzeptanz gefunden; Abgrenzungen gegenüber Klienten waren nicht mehr mit so großer Unsicherheit verbunden, das Team hatte seine erste Bewährungsprobe „Rückhalt geben“ bestanden, mit der Supervision schien ein geschützter Raum zu entstehen. Es war Einverständnis darüber entstanden, dass Grenzen wichtig sind und es darum geht, die jeweils angemessenen zu finden. Dem ersten Teamtag folgten weitere und beförderten z.B. konzeptionelle Weichenstellungen. Es entwickelte sich eine einheitliche Arbeitshaltung bei gleichzeitiger Konfliktfähigkeit im Team.



tritt, dabei körperlich aber so schwer krank ist, dass das Team einen Selbstmord auf Raten befürchtet. Eine ganz andere Herausforderung stellt es dar, wenn die Mitarbeiterinnen über die ersten Wochen und Monate mitbekommen, dass ein jüngerer politoxikomaner und schwer psychotischer Mann, sofern das alltägliche Leben sichergestellt ist, in ungebremstem Suchtmittelkonsum versinkt. Nicht die Spur eines Identitätskerns wird erkennbar und das Leben scheint für ihn nur in der Welt des Wahns oder exzessiven Suchtmittelkonsums erträglich zu sein. Andere, die noch sehr wackelig auf ihren erst seit kurzem trockenen Füßen sind, kann er immer wieder hineinziehen.

Wenn der Leser sich die dazugehörigen Bezugsbetreuer vorstellt, kann er unmittelbar nachvollziehen, dass Konflikte auch unter den Betreuern nicht ausbleiben. Wer lässt sich schon gern die mühsam erarbeiteten Fortschritte mit den Bezugsklienten zunichte machen. Man hatte mit wiederkehrenden Krisen gerechnet. Aber wenn das alles nicht zu einer endlosen Sisypusarbeit werden sollte, brauchte man neben dem Verbot von Suchtmittelkonsum bzw. der Existenz illegaler Drogen im Haus ein Forum für die sich wiederholenden Rückfälle in dem Suchtmittelgebrauch. Dies müsste über die Arbeitsbeziehung zum einzelnen Klienten hinausgehen.

### Die therapeutische Gesprächsgruppe

Dazu richteten zwei Mitarbeiterinnen eine therapeutische Gesprächsgruppe ein. Die Teilnahme wurde den nicht ganz so schwer gestörten Klienten angeraten, von denen man sich eine Teilnahme und aktive Mitwirkung in einer Gruppe wenigstens annähernd vorstellen konnte (also minimale Gruppenfähigkeit). Die Teilnahme war dann allerdings verbindlich, blieb also bei einmal geschlossener Verabredung nicht ins Belieben des Betroffenen gestellt oder eine Frage der Tagesform. Etwa die Hälfte der Bewohner nahm teil.

Man führte schnell als feste Regel ein, dass jeder nur in nüchternem Zustand teilnehmen kann. Um diese Regel wurde eine ganze Zeitlang in den Gruppengesprächen gerungen, was man als wichtigen konstituierenden Gruppenprozess ansehen muss. Sie eröffnete natürlich auch die Möglichkeit, sich durch Suchtmittelkonsum vor der Teilnahme zu drücken und hat in der ersten Zeit auch nicht davor geschützt, dass jemand doch in angetrunkenem Zustand hineinkam und Mitwohnern oder Gruppenleiterinnen die Meinung „geigte“. Gerade die Nichteinhalten der Regeln bot reichlich Gelegenheit zu konstruktiver Auseinandersetzung. Es hat ein langes Ringen mit den Klienten um dieses Setting gegeben, das komplette Team war eingespannt. Es kostete sehr viel Anstrengung, Einzelne immer wieder heranzuholen und auf die einmal geschlossene Vereinbarung zu achten. Suchtverhalten, die Hintergründe dazu und Rückfälle waren lange Zeit, so die Lei-

terinnen, das Hauptthema im Gruppengespräch. Zunehmend fanden auch andere Dinge Eingang – das Leben im Haus, wahrgenommene Unterschiede im Umgang der Betreuer mit einzelnen Bewohnern oder auch persönliche Lebensthemen von Gruppenteilnehmern. Auf längere Sicht war zu beobachten, dass sich die Beziehungen unter den Gruppenteilnehmern festigten und intensiver wurden, der gebotene Raum für die Beschäftigung mit sich und den anderen wurde genutzt. Die Betreuerinnen schilderten positive Entwicklungen bei einzelnen Bewohnern und im Haus insgesamt. Die Gruppe – so wird es vom Team empfunden – repräsentiere die „gute, entwicklungsorientierte Seite“ der Arbeit im Haus, die Gruppenteilnehmer seien deutlich vorangekommen. Für die übrigen Bewohner fungiere sie inzwischen als Vorbild, Zielorientierung und Mutmacher. „Wenn der oder die es bis dahin geschafft haben, muss es für mich nicht unmöglich oder hoffnungslos sein, diesen Weg auch zu versuchen.“ So werden Einzelne zitiert und entsprechende Anstrengungen seien bei ihnen zu sehen.

Dieser Gruppenprozess bildete einen langsam stabiler werdenden Kern für die erhoffte Entwicklungsdynamik in der Gruppe der Bewohner. In Einzelbetreuung und der Auseinandersetzung in der Gruppe machten sie die Erfahrung, dass Rückfall oder Krise nicht einem Beziehungsabbruch gleichkommt, sondern als Krise in der Beziehung ernst genommen wird. Dies ist der entscheidende Unterschied zum früher getrennten Behandlungs-/Betreuungssystem, in dem es selten zu wirklicher Behandlung kam. Hier liegt die Chance für konstruktive Entwicklung.

Inzwischen sind vier Bewohner (alle Gruppenteilnehmer) in eine betreute WG gezogen. Auf beiden Seiten (Betreuerinnen und Klienten) gab es all das, was an Gedanken, Befürchtungen und Hoffnungen existiert, wenn die ersten Kinder aus dem Haus gehen. Ich hebe in diesem Zusammenhang hervor, dass es keine Zeitvorgabe dafür gab, wann ein solcher Schritt erfolgen soll; er wurde gemacht, als er dran war. Ich vertrete die These, dass genau dieser Umstand eine entscheidende Voraussetzung für diesen Fortschritt ist. Trotzdem kann man mit diesem Arbeitsansatz nicht alle erreichen. Dauerhafter, nicht zu unterbrechender Suchtmittelkonsum, der überhaupt keine Arbeitsbeziehung zustande kommen lässt, muss ebenso ernst genommen werden. Hier kam es zu Kündigungen der ursprünglichen Aufnahmevereinbarung. Damit wurde die Grenze des Möglichen in einem solchen Wohnprojekt deutlich.

Ein Ereignis in diesem Haus darf nicht unerwähnt bleiben. Einer der ersten Hausbewohner, der seine Kindheit und Jugend im Heim verbracht hatte und später viele Jahre in der Obdachlosigkeit lebte, musste nach zwei Jahren überraschend ins Krankenhaus – über eine gute Gesundheit verfügte er schon lange nicht mehr. Er war schwerer erkrankt, als zunächst angenommen, und bald stellte sich heraus, dass es auf das Ende zuing. Das löste im ganzen Haus Anteilnahme wie in einer großen Familie aus, die Bewohner wechselten sich in der Begleitung an seinem Kranken- und Sterbebett ab. Dann sorgten alle für ein würdiges Begräbnis. Dieser

nahezu familiäre Abschied muss alle sehr berührt haben, er wurde für längere Zeit zu einem intensiven Gesprächsthema. Die Klienten führte es an bisher nicht angesprochene Themen wie die eigene Nähe zum Tod, sei es durch ihre Sucht (Tod auf Raten) oder auch Suizid; diese Themen wurden erstmalig besprechbar. Die gemeinsam erlebte und gestaltete Abschiedsszene trug zu einem verstärkten Wir-Gefühl im Hause bei und verbesserte atmosphärisch die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit.

### Fazit und Ausblick

Vieles mehr hat entscheidend die Entwicklung der Arbeits- und Betreuungsstruktur, die Konstituierung der hausinternen Rollen, das Herausarbeiten tragfähiger Zugänge zu Klienten, die Art des Umgangs mit externen Betreuern und Institutionen sowie mit den Familienangehörigen der Klienten geprägt. Anstöße dazu kamen auch von den schon erwähnten sogenannten „Nachtwachen“. Nicht zuletzt wurde die entwickelte Arbeitsform schon nach etwa 1 1/2 Jahren von Ergänzungen und zuletzt strukturellen Veränderungen vor eine enorme Belastungsprobe gestellt.

Was sagt der bisherige Verlauf dieses Wohnprojekts? Chancen für eine entwicklungsfördernde Betreuung von Klienten mit Sucht- und psychischer Erkrankung sind dann gegeben, wenn

- sichere, klar strukturierte Rahmenbedingungen existieren, die das Arbeitsbündnis und die Beziehungsarbeit von Klienten und Betreuer nicht mit kurzfristigem Erfolgsdruck vergiften;
- und Anreize da sind, Entwicklungsschritte dann zu vollziehen, wenn sie dran sind, nicht in vorweg festgelegten Fristen (also dem Tempo des Einzelnen angemessen);
- das Betreuungsangebot aus einer Hand kommt (man sollte der hinderlichen Spaltungübertragung nicht Vorschub leisten durch Verteilung von Betreuungsfunktionen auf viele Personen und vor allem Institutionen):
- besonderes Augenmerk und Sorgfalt auf das Etablieren eines realistischen Arbeitsbündnisses gelegt wird im Sinne der Entsprechung von Möglichkeiten des Klienten und Betreuungsangebot;
- Bezugsbetreuung für den Einzelnen ergänzt wird durch ein therapeutisches Gruppenangebot;
- Vorsicht waltet bei Eingriffen, die die Struktur/Rahmenbedingungen der Betreuungsarbeit verändern. Für Betreuer und Klienten ist Klarheit/gute Überschaubarkeit des Arbeits- und Beziehungsfeldes von entscheidender Bedeutung, um die therapeutische Wirksamkeit der Arbeit, die ganz einfach bei der Schwere der Erkrankungen sehr störanfällig ist, zu gewährleisten.

### Literatur

- Ciampi, L. (1987): Auf dem Weg zu einem kohärenten mehrdimensionalen Krankheits- und Therapieverständnis der Schizophrenie: Konvergierende neue Konzepte. In: Bewältigung der Schizophrenie, hg. von Böker, W./Brenner, H. D. Bern, S. 47–61.
- Mentzos, S./Münch, A. (2003) (Hg): Sucht und Psychose. Göttingen.
- Wolf, M. (1992): Die weiche Mauer. Die Behandlung des Patienten und der psychiatrischen Einrichtung mit Psychotherapie, Supervision und gemeindepsychiatrischer Intervention. In: Psychose und Konflikt, hrsg. von Mentzos, S, Göttingen.

Anschrift des Autors: Joseph Kleinschnittger, Ruppiner Kliniken, Fehrbelliner Str.38, 16816 Neuruppin.

## Rezenionen

*Annemarie Bauer und Wolfgang Schmidbauer: Im Bauch des Wals. Über das Innenleben von Institutionen.* Berlin (Leutner-Verlag) 2006, 176 Seiten, 16,80 €.

Hinsichtlich ihres Verständnisses von Gesellschaft, Organisationen, Systemen, Institutionen und den in diesen „Ordnungsgestalten“ und Figurationen (wenn man davon so überhaupt sprechen kann) handelnden Menschen, ist die Supervision schon immer in einem Dilemma gewesen. Mit ihrem Hervortreten als Profession in den 1980er-Jahren sind klassische Organisationstheorien genauso wie der klassische Institutionalismus – und um diesen geht es im vorliegenden Buch – massiv in Bedrängnis geraten. So hat Niklas Luhmann in seinem Lebenswerk zum einen sehr deutlich und in Abgrenzung zu Max Weber (und vielen anderen) deutlich gemacht, dass Organisationen nicht nur Netzwerke der Macht sind, wie zum Beispiel die Bürokratieforschung (z. B. nach Bosetzky) nahe legt. Organisationen haben systemtheoretisch gesprochen sachliche, rationale Probleme, die in ihrer Komplexität und Autopoiesis (Systeme bringen sich selbst hervor) begründet sind und die handelnden und verantwortlichen Menschen dazu bringen, quasi hinter ihrer Organisation hinterherzulaufen, wobei sie erhebliche Gefühle von Ohnmacht und Hilflosigkeit empfinden.

Der Supervision (und ihrer Forschung) ist es bisher nicht gelungen, aus dieser theoretischen Herausforderung durch die Systemtheorie einen Beratungsansatz zu entwickeln, sie blieb – wenn überhaupt – im Organisationsverständnis der amerikanischen Soziologie der 1960er-Jahre verhaftet und musste professionelle Substanz an das Qualitätsmanagement und gegenwärtig an das Coaching als systemische Beratung für einzelne Führungskräfte abgeben. Und nun kommt mit dem Buch von Annemarie Bauer und Wolfgang Schmidbauer eine Zusammenfassung von psychoanalytischen Institutionstheorien auf den Markt – ganz im Sinne des Paradigmas des klassischen Institutionalismus. Dieser besagt im Sinne Durkheims, Gehlens oder auch Robert Mertons, dass Menschen Ordnung (und teilweise Führung) brauchen, um sich im Chaos der Welt orientieren zu können. Ist das ignorant? Weltfremd? Weitab vom soziologischen Diskurs? Ich meine das nicht – auch wenn die Verwendung des klassischen Institutionalismus als Sozialtheorie, wie dies im vorliegenden Buch geschieht, eine ganze Reihe von Fragen offen lässt. Aber zunächst einmal zum Buch selbst:

Wolfgang Schmidbauer ist der Autor des ersten, Annemarie Bauer ist die Autorin der letzten beiden Teile. Wolfgang Schmidbauer unternimmt den Versuch, den Institutionenbegriff, ganz im Sinne der klassischen Institutionenlehre anthropologisch, kulturtheoretisch und psychologisch/psychoanalytisch zu begründen. Er tut dies auf die ihm eigene Weise, nach dem Muster: Ich schreibe zwar zu einem wissenschaftlichen Thema, aber die Regeln der wissenschaftlichen Reflexion in-

teressieren mich nicht, ich erzähle lieber. Die anthropologische, kulturwissenschaftliche Begründung von Institutionen beginnt entsprechend bei Erzählungen über die Urhorde und nimmt vor allem die Psychologie des einzelnen Menschen und menschlicher Beziehungen zum Ausgangspunkt. Man mag diese Art von Halbbildung mögen oder nicht, Wolfgang Schmidbauer wird seinen Stil nicht ändern und viele Leserinnen und Leser schätzen gerade seine generalisierende und narrative Erzählweise.

In Stil und Form haben dagegen die beiden Teile, die Annemarie Bauer verantwortet, Lehrbuchcharakter. Die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens sind hier eingehalten und Leserinnen und Leser erfahren mehr theoretische Substanz. Im Mittelpunkt steht dabei im Teil zwei die klassische Institutionellehre, in der, wie gesagt, die Überzeugung steht, dass Menschen Ordnung brauchen. Diese verknüpft Annemarie Bauer dann mit jenen Theoretikern (Bourdieu, Foucault, Goffman), die eben an dem klassischen Institutionalismus (genauso aber auch am Strukturfunktionalismus) erhebliche Kritik geäußert haben und die eigene Sozialtheorien oder zumindest Teile davon begründet haben (in deren Mittelpunkt steht nicht der Grundsatz des dichten Gewebes von Institutionen, in denen sich der Ordnung benötigende Mensch bewegt, sondern der reflektierende, unabhängige und kritische Mensch). Wer den Abschnitt über Foucault sorgfältig liest, erfährt, dass Institutionen in gewisser Weise Denkverhältnisse sind, aus denen entsprechende Konflikte (und damit auch Freiheiten) erwachsen.

Vor allem die Verbindung zum Thema Gruppe (oder auch Großgruppe) als Träger des Denkens zeigt noch einmal die Wirkungsmacht auf, die den Denkverhältnissen eigen ist. Leider beschäftigt sich Annemarie Bauer in ihrem Kapitel zur Macht und Angst nicht mit diesen Bordieuschen, Foucaultschen oder Goffmanschen Ansätzen, sondern setzt zügig und ganz im Sinn der klassischen Institutionellehre auf den Entwurf von Oliver König zur Macht und Angst in Gruppen. Ganz im Sinn des klassischen Institutionalismus und der frühen Systemtheorie wird Macht hier legitimiert: erstens als notwendig (weil Ängste reguliert werden, das ist der konservative Ansatz des klassischen Institutionalismus, zum anderen wird systemtheoretisch gesprochen durch Macht Komplexität reduziert). Mit dieser systemtheoretischen Argumentation wird die Legitimation von Macht (nicht Herrschaft wie zum Beispiel die rationale Herrschaft bei Max Weber) modern, denn sie dient wie alle Reduktion von Komplexität der Selbsterhaltung (Autopoiesis) des Systems. Da wird doch jeder Manager frohlocken.

Mir ist nicht verständlich, warum in diese „klassische institutionalistische“ Argumentation (Menschen bedürfen der Führung) dann wieder kritische Reflexionen über totale Institutionen (S. 100 – 105) oder Theorien sozialer Kompetenz (S. 94 – 100) untergemischt werden. Das Gleiche gilt auch für den Teil drei. Das Buch hat einen klaren Lehrbuchcharakter, ist mit einzelnen Beispielen zur Erläuterung der Theorien versehen und will diese erklären. Der Teil drei bezieht sich deutlicher



dass nichts so heiß gegessen wie gekocht wird, wird mancher Leser in diesem Buch eine rettende Theorie, einen Gegenentwurf vermissen.

Aber Kurbjuweit ist Reporter. Er sucht nach einer Perspektive, von der aus die Beobachtungen, die er seit Jahren gesammelt hat, reportagefähig werden. Und so wie ihn die Totalität des McKinsey-Ökonomismus stört, so will er sich auch nicht der Totalität einer Anti-Utopie unterwerfen. Der letzte Satz des Buchs ist im Konjunktiv gehalten: „Widerstand müsste bei jedem selbst beginnen.“ Kein gesamtgesellschaftliches Rezept also, sondern nichts weiter als ein Rat zur persönlichen Lebensführung, eher individuelle Ethik als moralisch-politische Forderung. Zivilisationskritik gebiert heute keine großen Träume mehr – die waren Sache des vergangenen Jahrhunderts.

Supervisoren und Supervisorinnen sind auf dem besten Wege, Handlanger einer McKinsey-Mentalität zu werden, auch wenn die meisten von ihnen nur geringste Chancen haben, je in eine Beratersituation zu kommen, die die Mitstreiter McKinseys täglich antreffen. Aber mit dem Zeitgeist zu heulen, verspricht zumindest das Selbstwertgefühl, „modern“ zu sein. Die Kunst der instrumentellen Begrenzung von Supervision zu erlernen, ist weder ökonomisch, noch berufspolitisch opportun. Sie ist aber eminent effizient im Sinne einer multiprofessionellen Zusammenarbeit mit anderen Beratungsprofessionen.

Gerhard Wittenberger

## Briefwechsel

Lieber Gregor,  
es ist nur eine Kleinigkeit, die mich in den letzten Tagen beschäftigt hat, aber ich möchte Dir dennoch davon berichten.

Ich hörte im Radio davon, dass „Fanmeile“ Wort des Jahres 2006 geworden ist. Angesichts des wunderbaren Sommers mit der Fußballweltmeisterschaft finde ich dies sehr passend, auch wenn sprachlich die Zusammensetzung nicht gerade schön ist. In der Schweiz lautet das Wort des Jahres übrigens „Rauchverbot“!

Das hat mich daran erinnert, dass es immer auch ein sogenanntes „Unwort“ des Jahres gibt. Dies wird allerdings immer erst im Neuen Jahr veröffentlicht. Jetzt, wo ich Dir schreibe, beginnt für die „Sprachkritische Aktion Unwort des Jahres“ die intensive Sammelfase für sprachliche Missgriffe, die besonders negativ aufgefallen sind. Nun ist die Liste geeigneter Kandidaten für das Unwort sicher lang – aber gesetzt den Fall es gäbe eine kleine Unterkategorie für berufsfeldspezifische Missgriffe, würde ich „Format“ vorschlagen. Wer hat eigentlich die Rede von der „Supervision als Format“ aufgebracht? Das muss schon einige Zeit her sein. Aber wie konnte sich diese Sprachregelung so schnell verbreiten, dass sie im letzten Jahr so vielen Kollegen so flüssig über die Lippen fließen konnte?

Ich habe mich mal kundig gemacht, was das Wort „Format“ ursprünglich bedeutete. Mein Duden weist darauf hin, dass es sich bei „Format“ um einen Fachbegriff der Buchdrucker handelt, der seit dem 16. Jahrhundert „das nach Länge und Breite genormte Größenverhältnis von Papierbögen“ bezeichnet. Später entwickelte sich daraus eine allgemeine, übertragene Bedeutung im Sinne von „ausgeprägte Persönlichkeit und das von ihrer Eigenart bestimmte hohe Niveau“.

Den letzten Teil lasse ich mir ja noch gefallen – „sie ist eine Supervisorin von Format“ – aber ich befürchte, dass mit Supervision als „Format“ eher der normierende Aspekt der Bedeutungsherkunft gemeint ist. Und dann steht der Begriff eher im Wortfeld von Papier-, Buch- oder Zeitungsformat, oder – noch schlimmer – den unterschiedlichen Formaten von Fernsehproduktionen wie Fernsehspiel, Doku oder Infotainment.

Ich bin mit Leib und Seele Supervisorin. Das ist für mich ein Beruf, den ich gelernt habe und der für mich Teil meiner Identität geworden ist. Und er ist auch dann wahrnehmbar, wenn ich mit Führungskräften arbeite (was viele dann Coaching nennen würden) oder Organisationen berate. Als Fortbildnerin oder Trainerin bekomme ich relativ häufig die Rückmeldung, es irgendwie anders zu machen als Kollegen, die nicht auch Supervisoren sind. Die Grenzen meines „Formates“ habe ich dann längst überschritten, fühle mich aber immer noch als Supervisorin. Auch wenn ich in den Organisationen, in denen ich unterwegs bin, andere beratende Berufsgruppen treffe, habe ich immer auch den Eindruck, dass wir uns unterscheiden; meistens in der Haltung und nicht unbedingt immer in der Vorgehensweise.

F. Buer, den ich als Kollegen sehr schätze, benutzt den „Format“-Begriff im Zusammenhang mit den Ausführungen zur Beziehungsarbeit. Je anspruchsvoller die Gestaltung der Beziehung in den Sozialen Feldern wird, desto eher bilden sich typische „Formate“ heraus. Diese „Formate“ sind so etwas wie ein fester Rahmen, der für Anbieter und Nutzer Überschaubarkeit und Entlastung bieten. Während ein „Verfahren“ – z. B. Psychoanalyse, TZI, Psychodrama etc. – einen Handlungsansatz zur Steuerung der Beziehungsarbeit darstellt, bildet das „Format“ die Szenerie und schreibt damit Ort, Zeit, Requisiten und Handlungsmöglichkeiten vor. Ja gut – aber was ist das anderes, als ein Setting?

Ich kann nachvollziehen, dass Supervision für einen Wissenschaftler, der darüber hinaus als Psychodramatiker mit einem Verfahren identifiziert ist, zu einem „Format“ zusammenschrumpft. Aber warum sollten wir als Supervisoren das mit machen? Kann es sein, dass wir als Praktikerinnen und Praktiker ehrfurchtsvoll auf die Wissenschaft schauen? Wenn dies so ist, müssen wir in den nächsten Jahren ein wenig aufpassen, da die Akademisierung der Ausbildung zum Supervisor/Coach/Berater gerade erst richtig Fahrt aufnimmt.

Ich grüße Dich herzlich, Deine Constanze

Liebe Constanze

mir scheint, die gesellschaftlich kleine Gruppe der Supervisoren befindet sich sehr in der Defensive und lernt Begriffe aus anderen semantischen Zusammenhängen zu übernehmen wie das gesellschaftliche Minderheiten in Assimilationsprozessen immer tun oder tun müssen.

Im gegensätzlichen Vergleich dazu fällt mir im jahrelangen Umgang mit Psychologischen Therapeuten auf, wie deren Selbstwertgefühl durch die gesellschaftliche Anerkennung über das Psychotherapeutengesetz gestiegen ist, ohne dass sich unbedingt in der Lernentwicklung beim Einzelnen etwas geändert hat. Sie sprechen heute beispielsweise von „ärztlichen Kollegen“, was vor zehn Jahren nicht möglich war. Sie müssen mit keinem „Auftraggeber“ verhandeln; der Auftrag ist gesetzlich geregelt, es bedarf im Einzelfall nur der Indikation bzw. der Diagnose. Die gesellschaftliche Anerkennung gibt für die Gruppe ein stabiles Selbstwertgefühl. Die Suche nach neuen Begriffen, Bezeichnungen und Methoden ist dort ruhig geworden. Man bewegt sich in fachlich gesichertem Terrain und versucht zu vertiefen.

Supervision ist nicht gesellschaftlich anerkannt. Generalisierte Anerkennung von Supervision als institutionell etablierte Reflektionsarbeit z. B. in Kliniken ist rückläufig.

Ich erwähne das alles, um die Verunsicherung der Supervisoren in der Positionierung zu begründen. Somit wundert es nicht, wenn Begriffe oder vergleichbare Orientierungen gesucht, gierig benutzt und unreflektiert verallgemeinert werden, ohne zu bedenken, was das beruflich, politisch, gesellschaftlich und psychologisch

bedeutet. Manch einer versucht dadurch aufzufallen, indem er ein neues Wort, eine neue Technik einführt, um gesehen und gehört zu werden. Dabei sind diese Worte oder Techniken in der Regel nicht neu erfunden sondern entliehen, manchmal auch „gestohlen“. Andere geben sich hier scheinbar tolerant, aufgeschlossen für „Neues“, was nicht selten mangelndes Nachdenken und Diskursmüdigkeit verschönen soll.

Natürlich ist der Begriff Format für den stimmig, der aus anderer beruflicher Perspektive, etwa als Hochschullehrer oder Leiter einer Organisation, Supervision als eine Beratungsform von außen her betrachtet. Wer sich selbst wie Du als Supervisorin fühlt und diesen Begriff mit der eigenen Identität besetzt, der wird sich hoffentlich nicht auf ein Format reduzieren lassen. Es ist viel über die supervisierte Haltung geschrieben worden, die sich mit dem Begriff Format nicht fassen lässt. Diese Identität zu beschreiben, Auftraggebern, Supervisanden und Kollegen gegenüber zu verdeutlichen, ist diffizile Gedankenarbeit, ist sich erklären müssen, ist sich befragen lassen. Und das immer wieder aufs Neue. Ist es dann nicht einfacher, handliche Begriffe zu verwenden, auch wenn diese nach Belieben verstanden und besetzt werden?

Wir wissen von Minderheiten in Assimilierungsprozessen wie die dauernde, sich wiederholende Erklärung des Eigenen ermüdet, überanstrengt und schließlich zu Anpassungen und Identifikationen führt. Wer hält es aus, auf Dauer ein Fremder zu sein und dabei sein Selbstwertgefühl zu erhalten?

Der Spagat zwischen Anpassung und Selbststand ist schwer zu halten. Paul Parin hat vor Jahren bereits darauf hingewiesen, dass Leitungskräfte in Institutionen ihr Ich der Rolle soweit anpassen, dass man Beides nicht mehr voneinander unterscheiden kann. Dieser Mechanismus vollzieht sich perfekt, wenn der Rollenträger seine rollenabweichenden Ichbedürfnisse schließlich überhaupt nicht mehr wahrnimmt. Können wir nicht Vergleichbares bei Supervisoren, die ständig mit Leitern um Aufträge verhandeln müssen, auch wahrnehmen?

Ich wünsche Dir und mir den Mut und die Kraft, die kritische Eigenständigkeit nicht zu verlieren – und das gilt nicht nur für den Beruf.

Herzlich Dein Gregor





## AutorInnen

*Katharina Gröning*, Jg. 1957, Dr. Phil, Erziehungswiss. Ma., Supervisorin, Hochschullehrerin an der Universität Bielefeld, Fakultät für Pädagogik, AG pädagogische Diagnose und Beratung, forscht und publiziert zu Geschlechterforschung, Versorgungsforschung, Qualitätsforschung in der Pädagogik und im Gesundheitswesen, Mitherausgeberin der Zeitschrift Forum Supervision.

*Oliver Hechler*, Dr. phil., Studium der Pädagogik, Soziologie und Philosophie. Dozent am Fachbereich Erziehungswissenschaften der J. W. Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Partner und Berater bei INSITE-Interventions, einem Beratungsdienst für Unternehmen.

*Martin Johnsson*, Jahrgang 1958, Supervisor DGSv, Coach und Organisationsberater im Profit- und Nonprofitbereich, Geschäftsführer der ifobs gGmbH und Geschäftsführer der Zeitschrift Supervision.

*Joseph Kleinschnittger*, Dipl. Psychologe, psycholog. Psychotherapeut, Dozent am Institut für Psychoanalyse und Psychotherapie in Giessen, Paar- u. Familientherapeut, Supervisor; Mitglied im Weiterbildungsausschuss des Bundesverbands psychoanalytische Paar- u. Familientherapie; seit 1984 in psychiatrischer Institutsambulanz tätig, derzeit an den Ruppiner Kliniken.

*Hansjörg Künzli*, lic. phil., Dozent für Methodenlehre und Allgemeine Psychologie an der Hochschule für Angewandte Psychologie (HAP), Zürich. Langjährige Tätigkeit in der betriebswirtschaftlichen Erwachsenenbildung. Forschungs- und Entwicklungsprojekte an der Schnittstelle Qualitätssicherung und Wirksamkeitsforschung in den Bereichen Laufbahnplanung, Coaching, Training und OE.

*Eric Lippmann*, Prof. Dr. phil., Trainer, Supervisor und Coach; Leiter des Bereichs „Supervision und Coaching“ am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) in Zürich, Kursleitung zusammen mit Gisela Ullmann im „Master of Advanced Studies (MAS) Supervision und Coaching in Organisationen“. Dozent an der Hochschule für Angewandte Psychologie (HAP), Zürich.

*Renate Schwarz*, Dipl. Sozialarbeiterin FH, Dipl. Päd., Supervisorin DGSv, Lehrsupervisorin.

*Ursula Tölle*, Prof. Dr. phil., Supervisorin (DGSv), Dozentin an der KfH NW, Fb Sozialwesen, Abt. Münster, der Germanistik, Sozialwissenschaften und Erziehungswissenschaften, bis 1986 Lehrerin Sek. I und II, bis 1992 Referentin für soziale Bildung im Bistum Münster, bis 2005 Leiterin der Abteilung Bildungsberatung und Systemplanung im Schulamt der Stadt Münster.