

Hannes Krall · Erika Mikula · Wolfgang Jansche (Hrsg.)
Supervision und Coaching

Hannes Krall · Erika Mikula
Wolfgang Jansche (Hrsg.)

Supervision und Coaching

Praxisforschung und Beratung
im Sozial- und Bildungsbereich



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

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

Veröffentlicht mit Unterstützung des Forschungsrates der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt
aus den Förderungsmitteln der Privatstiftung der Kärntner Sparkasse.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Kea Brahms

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe

Springer Science+Business Media.

www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-15298-1

Inhalt

Einleitung	9
-------------------------	---

Hannes Krall

Supervision und Coaching zwischen Praxisberatung und Praxisforschung – forschen und beraten, was der Fall ist	15
--	----

I. Supervision und Coaching: Zu welchen Erkenntnissen gelangen WissenschaftlerInnen?

Peter Heintel, Erika Mikula

Forschen und Beraten sind zwei Paar Schuhe	29
--	----

Brigitte Schigl

Supervision: Ergebnisse aus der Forschung oder was brauchen ForscherInnen und PraktikerInnen voneinander?	39
--	----

Heidi Möller, Arthur Drexler

Ausbildungsforschung: Berufliche Kompetenzentwicklung jenseits subjektiver Meinungsbekundungen	53
---	----

Brigitte Hausinger

Supervision als Schnittstelle in einer Organisation	67
---	----

Klaus Ottomeyer, Helga Mračnikar

Was machen eigentlich SupervisorInnen? Supervision und Gesellschaftskritik	79
---	----

II. Praxisforschung: Beratungsprozesse und Erkenntnisse für die Tätigkeit der SupervisandInnen/Coachees?

Matthias Varga von Kibéd

Systemische Strukturaufstellungen als erlernbare Sprache 97

Michael Worsch

Die Bühne als soziale Lernarchitektur 109

Winfried Münch

Dialogfeld der Supervision und Handlungsfeld der Praxis 125

Mechthild Beucke-Galm

Coaching – ein Dialog mit sich selbst, der Gruppe
und der Organisation 133

Gerald Knapp

Praxisforschung und Beratung in der Sozialen Arbeit –
Arbeit mit Collagen 147

Gisela Schwarz, Hannes Krall

Systemische Supervision –
Geschichten erzählen und Entwicklung begleiten 159

III. Praxisforschung von PraktikerInnen: Wie gelangen BeraterInnen zu Erkenntnissen über ihre Tätigkeit?

Erika Mikula

Supervision und Coaching im schulischen Kontext –
ein Modell für eine Institutionalisierung 169

Anneliese Theuermann

Kompetenzentwicklung in der Praxisbegleitung und Supervision 183

René Reichel

Beratung für freiberufliche EinzelkämpferInnen 195

Georg Gombos
Babylon Language Coaching –
eine Methode zur Behebung von Sprach(lern)blockaden 205

Gerhard Liska
Formale und informale Wirkungen von Coaching im
Organisationskontext 213

IV. Perspektiven: Wie lassen sich Praxisforschung und Beratung verknüpfen?

Ferdinand Buer
Erfahrung – Wissenschaft – Philosophie. Drei Wissenssorten
zur Konzipierung von Supervision und Coaching 223

Gerhard Fatzer
Dialog und Lerngeschichten –
Nachhaltige Veränderungsprozesse in Organisationen 239

Hannes Krall
Psychodrama und Soziometrie in Supervision und Coaching –
Anknüpfungspunkte in der qualitativen Sozialforschung 251

Herbert Altrichter
Komplexe praktische Tätigkeit braucht Forschung. Aktionsforschung
und Weiterentwicklung beruflichen Handelns 269

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren 285

Einleitung

Forschen und Beraten – „Wie geht das zusammen?“

*„Theorie und Praxis zu trennen ist künstlich,
sie zu verbinden ist Kunst“ (Paul Kim)*

Forschen und Beraten – „Wie geht das zusammen?“ Diese Frage stand am Beginn des Symposiums „Supervision und Coaching. Praxisforschung und Beratung im Sozial- und Bildungsbereich“. Das Symposium wurde vom Institut für Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung der Alpen-Adria Universität Klagenfurt und vom Institut für Pädagogische Grundwissenschaften, Schulentwicklung und Beratung der Pädagogischen Hochschule Kärnten¹ organisiert und gemeinsam mit der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS) veranstaltet.

WissenschaftlerInnen und BeraterInnen haben sich auf eine gemeinsame Spurensuche begeben und fragen, wie Wissen in und über Supervision und Coaching hervorgebracht wird und wie unterschiedliche Zugänge in Forschung und Beratung besser vernetzt werden können.

1. ForscherInnen und BeraterInnen kommen aus einander fremden ExpertInnenkulturen

Wissenschaft und Praxis unter einen „Praxis-Forschungs-Hut“ zu bringen, ist nicht ganz so einfach. Da sind zunächst die WissenschaftlerInnen, die das Forschen zu ihrem Beruf gemacht haben, die aber – so sagen es ihnen die SupervisorInnen und Coaches gerne nach – mit ihrer Forschung den Weg zum Arbeits- und Berufsalltag der Menschen nicht fänden und nicht ausreichend beachten würden, wie SupervisorInnen und Coaches arbeiten und mit welchen Problemen und Fragen sie täglich konfrontiert werden. Und beraten ließen sich WissenschaftlerInnen angeblich auch nicht gerne. „Forschen und Beraten sind – wie es

¹ Vormalig das Pädagogische Institut des Bundes in Kärnten, Abteilung für Allgemeinbildende höhere Schulen

im Buch gleich zu Beginn erläutert wird – nicht nur „zwei Paar Schuhe“, auch deren Besitzer und Träger sind recht verschieden.

Auf der Seite der BeraterInnen – die ja als „PraktikerInnen“-Gruppe gar nicht so homogen ist – ist festzustellen, dass SupervisorInnen und Coaches auch in ihren eigenen Aus- und Weiterbildungswelten arbeiten. Die Frage „Was machen eigentlich SupervisorInnen und Coaches?“ – wie sie in einem Buchbeitrag gestellt wird – ist daher mehr als angebracht.

ForscherInnen und BeraterInnen gehören unterschiedlichen ExpertInnenkulturen an, in denen eigene Fachsprachen gesprochen und differierende Zielsetzungen und Werte angestrebt werden. Kurz gesagt: Sie sind einander fremd und betrachten den jeweils anderen bestenfalls freundlich-skeptisch. Wer das nicht glaubt, möge als ForscherIn eine SupervisorIn aufsuchen und ein Forschungsprojekt vorschlagen, oder als SupervisorIn versuchen, einer WissenschaftlerIn eine Beratung nahe zu legen.

Für unsere Zielsetzung beim Symposium und der vorliegenden Buchpublikation war es daher ein vordringliches Anliegen, einige „GrenzgängerInnen“ zu finden, die in beiden Kulturen heimisch geworden sind – oder sich zumindest interessiert der Frage nach einem förderlichen Verhältnis von Forschung und Beratung zuwenden. Dies ist unserem Eindruck nach sehr gut gelungen.

2. Supervision und Coaching – Wie gelingt eine förderliche Verbindung mit Forschung?

SupervisorInnen und Coaches – so ein Ausgangspunkt der Überlegungen – sind mit den SupervisandInnen und Coachees im Beratungsprozess selbst forschend tätig. Eine Frage lautet zunächst, wie denn SupervisandInnen und Coachees mit Hilfe einer Beratung zu dem Wissen kommen, das sie für ihre professionelle Tätigkeit brauchen. Dieselbe Frage stellt sich natürlich auch für die SupervisorInnen und Coaches: Wie gelangen sie zu dem Wissen, das sie für ihre professionelle Beratungsarbeit benötigen? Wenn man sich nicht alleine auf das verlassen will, was gerade am Beratungsmarkt mehr angepriesen und verkauft wird, dann – so unsere These – sollte Beratungsarbeit verstärkt mit Forschungsprozessen verknüpft werden. Nur mit welcher Art von Forschung? Und mit welchen Zielsetzungen und Vorgangsweisen?

In einem ersten Schritt wird daher von bestehenden Forschungsarbeiten ausgegangen und nachgefragt, wie denn gegenwärtig geforscht und beraten wird. In weiterer Folge soll nach Konzepten und Möglichkeiten gesucht werden, Praxisforschung und Beratung verstärkt miteinander zu verbinden.

3. Die Beiträge im Überblick

Die Ergebnisse dieser gemeinsamen Spurensuche von WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen sind in dem vorliegenden Buch zusammengefasst. Dazu im Folgenden ein Überblick:

Im *ersten Kapitel* finden sich Beiträge, die sich anhand wissenschaftlicher Analysen und Erkenntnisprozesse mit Supervision und Coaching bzw. dem Verhältnis von Beratung und Forschung befassen. Im Vordergrund stehen dabei die Fragen, welchen Zugang WissenschaftlerInnen wählen, mit welchen Themen und Fragestellungen sie sich beschäftigen und zu welchen Erkenntnissen sie gelangen.

Peter Heintel setzt sich aus philosophischer Sicht und mit Hilfe erkenntnistheoretischer Überlegungen mit dem Verhältnis von Forschen und Beraten auseinander. Dabei skizziert er Aspekte einer „wissenschaftlichen Praxeologie“, die auf partizipative Forschungsansätze ausgerichtet ist und die Selbstaufklärung der Subjekte zum Ziel hat.

Einen Überblick zur wissenschaftlichen Literatur im Bereich Supervision und Coaching findet man im Beitrag von *Brigitte Schigl*. Ausgehend von einer Bestandsaufnahme und Metaanalyse zur Fachliteratur formuliert sie zukünftige Herausforderungen für die Supervisionsforschung. Im Anschluss beschäftigen sich *Heidi Möller* und *Arthur Drexler* anhand empirischer Studien mit der Frage, wie Kompetenzentwicklung in der Ausbildung von BeraterInnen untersucht werden kann. Dabei stellen sie ein konkretes Forschungsdesign und einige Forschungsinstrumente vor.

Analysen zur Schnittstelle von Supervision in Organisationen thematisiert *Brigitte Hausinger*, die sich in ihrem Beitrag mit dem Strukturwandel von Arbeitsorganisationen und mit daraus folgenden Widersprüchen und Paradoxien als Supervisionsthemen auseinandersetzt.

Den Abschluss des ersten und gleichzeitig die Überleitung zum zweiten Kapitel setzen *Klaus Ottomeyer* und *Helga Mračnikar* mit der Frage „Was machen eigentlich SupervisorInnen?“ Anhand ethnografischer und gesellschaftskritischer Betrachtungen befassen sie sich mit der Tätigkeit von BeraterInnen und deren Rollen im gesellschaftlichen Zusammenhang.

Das *zweite Kapitel* geht der Frage nach, mit welchen Konzepten und Verfahren SupervisorInnen und Coaches relevantes Praxiswissen für die Tätigkeit der SupervisandInnen und Coachees hervorbringen. Unterschiedliche theoretische Konzepte und Methoden werden dabei sichtbar.

Matthias Varga von Kibéd stellt in seinem Beitrag Systemische Strukturaufstellungen als eine erlernbare Sprache vor, schildert Anwendungsmöglichkeiten

und stellt Bezüge zu verschiedenen Forschungsarbeiten her. *Michael Worsch* erkundet in seinem Beitrag die Möglichkeiten der Bühne als soziale Lernarchitektur, erörtert deren theoretische Grundlagen mit Bezügen zur Theaterarbeit und beschreibt Anwendungsmöglichkeiten im Bereich des Coachings.

Winfried Münch stellt anhand von Praxisbeispielen und Literaturbildern das Dialogfeld Supervision dem Handlungsfeld der Praxis gegenüber und erläutert ein tiefenhermeneutisches, rekonstruierendes Verstehen als Verfahren. In weiterer Folge erläutert *Mechthild Beucke-Galm* am Beispiel eines Coachings mit einem Schulleitungsteam ihren systemischen und dialogischen Ansatz, der die drei Handlungsebenen – die Personen und ihre individuellen Präferenzen, die Gruppe und ihre Dynamiken und die Organisation mit ihrer Struktur und Kultur – aufeinander bezieht, um bei den Führungskräften ein Bewusstsein für die Wechselwirkungen auf diesen Ebenen zu fördern.

Gerald Knapp weist im Anschluss Möglichkeiten des Einsatzes von Collagen in der Praxisforschung hin. Im Zentrum stehen dabei die Problematiken sozialer Beziehungen in einem Jugendheim. *Gisela Schwarz* und *Hannes Krall* schildern zum Abschluss dieses Kapitels ein Beispiel systemischer Supervision mit narrativen und szenischen Arbeitsformen.

Im *dritten Kapitel* finden sich Beiträge zur Praxisforschung von BeraterInnen. Die Beiträge zeigen, wie BeraterInnen durch eigene Forschungen zu Erkenntnissen über ihre Tätigkeit gelangen. Im Vordergrund der Beiträge stehen die Entwicklung und Evaluierung von Konzepten zur Aus- und Weiterbildung im Bereich der Supervision und des Coachings bzw. die Auseinandersetzung mit speziellen inhaltlichen und methodischen Fragestellungen in der Beratungsarbeit.

Erika Mikula stellt in ihrem Beitrag ein von ihr entwickeltes Modell zur Institutionalisierung von Supervision und Coaching im Schulbereich vor. *Anneliese Theuermann* beschäftigt sich mit Supervision als Unterstützung bei der Entwicklung professioneller Kompetenzen im pädagogischen Bereich.

Im Anschluss daran beschreibt *René Reichel* vor dem Hintergrund seiner eigenen Beratungsarbeit mit „Freiberuflern“ (Selbständige, Ein-Personen-Unternehmen) spezielle beratungsrelevante Themen und Fragestellungen, die er als Orientierung in der Beratung und als Ausgangspunkt für weiterführende Forschungsprojekte sieht. *Georg Gombos* schildert Entwicklungen und Fallreflexionen zu einem Coaching-Konzept, dass sich mit der Überwindung von Sprach(lern)-blockaden befasst. Zum Abschluss des dritten Kapitels verweist *Gerhard Liska* in seinem Beitrag auf forschungsgestützte Analysen zu Wirkungen von Coaching im Kontext von Organisationen, die er mit seinen Beratungserfahrungen in Verbindung bringt.

Das *vierte Kapitel* setzt sich mit weiterführenden Perspektiven und Konzeptionen für eine stärkere Vernetzung von Praxisforschung und Beratung auseinander. Einleitend begründet *Ferdinand Buer*, dass eine stärkere Verbindung von Erfahrungswissen, wissenschaftlichem und philosophischem Wissen anzustreben sei, um verbesserte Konzepte von Supervision und Coaching entwickeln zu können.

Gerhard Fatzer zeigt in seinem Beitrag, welche Möglichkeiten der Dialog und die Arbeit mit Lerngeschichten im Beratungsprozess bieten. Dokumentation und Analyse von Lerngeschichten können BeraterInnen zu einer vertiefenden Auseinandersetzung mit Praxiserfahrungen anregen. In dem Beitrag von *Hannes Krall* werden das Psychodrama als Verfahren in der Praxisberatung und Praxisforschung vorgestellt und Querverbindungen zu anderen Ansätzen in der qualitativen Forschung betrachtet.

Schließlich begründet *Herbert Altrichter* anhand seines Beitrags, warum komplexe, nicht-routinehafte Tätigkeiten einer systematisch begleitenden Reflexion bedürfen und er legt dar, welche Möglichkeiten Aktionsforschung bietet, eine professionelle Reflexion anzuregen und zu unterstützen.

Abschließend wollen wir allen AutorInnen für ihre Beiträge danken.

In besonderer Weise wollen wir die Arbeit und das Engagement unseres Freundes, Kollegen und Mitherausgebers Wolfgang Jansche würdigen, der vor wenigen Monaten völlig unerwartet verstorben ist. Er hat mit seinem Einsatz und mit seinem herzlichen Wesen vieles erst ermöglicht. Wir vermissen ihn. Das Buch wollen wir ihm widmen.

Erika Mikula, Hannes Krall

Supervision und Coaching zwischen Praxisberatung und Praxisforschung – forschen und beraten, was der Fall ist

Hannes Krall

Supervision und Coaching sind wirksame Instrumente der Qualitätssicherung professioneller Arbeit im Sozial- und Bildungsbereich. Und mehr noch: Sie tragen als Praxisforschung zu Innovation und Entwicklung bei. SupervisorInnen und Coaches beforschen – unter Einbeziehung der professionell Handelnden – Praxis und schaffen Wissen: Situationsbeschreibungen, Veränderungsperspektiven und Handlungsstrategien – Innen(an)sichten von Arbeits- und Organisationszusammenhängen.

In diesem einleitenden Beitrag werden Supervision und Coaching nicht nur als Praxisberatung, sondern auch als Verfahren qualitativer Praxisforschung betrachtet. Es werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu Formen wissenschaftlicher Generierung von Wissen angesprochen und Möglichkeiten skizziert, Praxisberatung und Praxisforschung stärker aufeinander zu beziehen.

1. Von Bankräubern und Beratern – der „Fall Poggersdorf“

Ich wurde einmal gefragt, was sowohl für eine gute Beratung als auch für einen erfolgreichen Bankraub unverzichtbar sei. Die Antwort: Man benötige einen gut ausgearbeiteten Plan, müsse aber dennoch bei der Umsetzung auf alles vorbereitet sein. Darüber hinaus wären Mut, starke Nerven, manchmal ein bisschen Gottvertrauen hilfreich. Und wenn alles nichts helfe, müsse ein Plan B her. Dazu fiel mir ein gescheiterter Bankraub in einem kleinen Ort nahe meiner Heimatstadt ein – der „Fall Poggersdorf“. Ein Mann hat dort – in der Annahme es sei eine Bank – irrtümlicherweise das Gemeindeamt überfallen. Nach dem Satz „Geld her, das ist ein Überfall“, musste ihm die Amtsleiterin – zutiefst erschrocken und aufgeregt, wie jeder verstehen wird – erklären, dass er sich am Gemeindeamt befinde und sie kein Geld habe. Der Bankräuber ergriff daraufhin die Flucht, wurde aber kurze Zeit später von der Polizei gefasst. Er gab zu Protokoll, dass er sich geirrt habe. Er entschuldigte sich und begründete seinen Irrtum damit, dass er von einem Bankomat vor dem Gemeindeamt getäuscht worden sei (in der kleinen Gemeinde gab es nämlich gar keine Bank, eben nur diesen einen Bankomat).

Auch wenn wir – hoffentlich alle – von der Bankräuberei nicht viel verstehen, ist die Sachlage klar: Es wurde äußerst mangelhaft recherchiert, Organisation und Strategie des Überfalls waren höchst stümperhaft. Der Bankräuber war auf Überraschungen nicht vorbereitet, er hatte ganz offensichtlich keinen Plan B und letztlich fehlte es auch am nötigen Glück, das auch Ungeschickten dann und wann aus der Klemme hilft.

Möglicherweise wären die größten Fehler noch abzuwenden gewesen, hätte er im Team gearbeitet und sich dabei von einem guten Coach oder Supervisor begleiten lassen. Mit Unterstützung eines Beraters hätte er die Ausgangssituation systematisch und vor allem gründlich erforscht und analysiert, nach der bestmöglichen Strategie gesucht und schließlich auch erfolgreich umgesetzt. So aber hat der so ganz und gar nicht professionelle Bankräuber gleich eine ganze Berufsgruppe mit einem Schlag desavouiert.

Zugeben: Diese Art des Scheiterns ist nicht alltäglich – das Prinzip dahinter hingegen schon. Als Führungskräfte oder Mitarbeiter in Organisationen müssen wir täglich Entscheidungen treffen. Diese erfolgen auf der Basis mehr oder weniger gut abgesicherten Wissens bzw. oft fragwürdiger Interpretationen und Schlussfolgerungen. Wer steht denn nicht immer wieder – im übertragenen Sinne – vor „Bankomaten“, die zu falschen Schlussfolgerungen und Fehlentscheidungen (ver-) führen?

Das Problem mangelnder Orientierungssicherheit bei Entscheidungen spitzt sich zu, wenn wir mit Veränderungen in Organisationen und so auch mit neuen Entscheidungs- und Handlungserfordernissen konfrontiert sind. Eingespielte Alltagsroutinen helfen da nicht weiter – nicht selten werden neue Lösungswege durch sie geradezu verstellt.

In diesem Zusammenhang bedeutet professionelles Handeln zweierlei: auf der einen Seite Rückgriff auf abgesicherte und bewährte Wissensbestände und Handlungsmuster, auf der anderen Seite aber auch bewusste und systematische Auseinandersetzung mit Unsicherheit, mit offenen Fragen und neuen Orientierungen. Professionelles Wissen und Handeln ist mit einer paradoxen Anforderung konfrontiert: Einerseits braucht es Wissen und „Könnerschaft“ – Personal Mastery. Gleichzeitig braucht es aber auch eine Anerkennung des prinzipiellen „Nicht-Wissens“ bzw. „Nicht-Könnens“ und es braucht Zeit für Reflexion und Lernen, die oft nicht ausreichend zur Verfügung steht. Nicht zufällig wächst die Zahl der gescheiterten vermeintlichen Macher und Könnern, die keiner mehr braucht. Und es boomt die Literatur der „So geht das“-Philosophen: „Coaching für alle Lebenslagen“, „In sieben Schritten zum Erfolg“ – und wie die Titel einschlägiger Werke alle lauten. Die inflationären Versprechungen von Schnell-Schuss-Experten lassen die Ratlosigkeit erkennen, die sie schnell aus der Welt schaffen wollen. Doch sie übersehen dabei, dass eben auch ein guter Bankraub

solide gelernt, recherchiert und vorbereitet sein muss. Aus Personal Mastery wird allzu schnell Personal Misery – nicht nur bei gescheiterten Bankräubern. Forschen und beraten, was der Fall ist, ist eine Grundvoraussetzung qualitätsvollen professionellen Handelns in der Supervision und dem Coaching.

2. Bildung und Soziale Arbeit unter Veränderungsdruck – Supervision und Coaching als Unterstützung bei Innovationsprozessen

Einrichtungen im Bereich der Bildung und Sozialen Arbeit sind einem wachsenden Veränderungsdruck unterworfen. Gesellschaftliche Entwicklungen im Umfeld, wie der wachsende ökonomische Druck im Bildungs- und Sozialbereich, können ein Impuls sein, die eigene Arbeit verstärkt hinsichtlich der Qualität selbst zu überprüfen und effizienter zu gestalten, sie können aber auch zu Aktivitäten führen, die zu einem erhöhten bürokratischen Aufwand führen und letztlich nur eine Pseudolegitimation bestehender Arbeitsabläufe liefern.

In Zeiten rascher Veränderung und neuer Herausforderungen braucht es nicht nur bei der Reflexion von Alltagsroutinen kompetente Begleitung und Beratung, sondern vor allem auch bei der Analyse, Planung und Entscheidungsfindung in Innovationsprozessen. Gerade im Bereich der Bildung und Sozialen Arbeit erweisen sich die handelnden Individuen als Nadelöhr und Drehscheibe jeder Entwicklung. Reflexionsfähigkeit und Lösungskompetenz bilden die Grundlage innovativen Handelns. Bereitschaft und Kompetenz, sich mittels laufender Innovationen an die neuen Gegebenheiten in produktiver Weise anzupassen, sind in manchen Bereichen zu einem ökonomischen Überlebensprojekt geworden.

Bewältigung von Wandel und Veränderung macht individuelle und systembezogene Lernprozesse erforderlich. Diese sind nicht allein durch instruierendes Lehren und Lernen – also Training, Weiterbildung, schulisches Lernen – zu erreichen, sondern machen auch situatives, kontextgebundenes oder fallbezogenes Lernen notwendig. Die dafür erforderlichen Wissensbestände sind jedoch nicht in fertige und leicht konsumierbare Pakete geschürt, sondern bedürfen erst einer Erarbeitung – also einer Generierung von Wissen und Handlungsmöglichkeiten, die für die jeweiligen Situationen angemessen sind. Um die vielfältigen Anforderungen im Sozial- und Bildungsbereich konstruktiv bewältigen zu können, bedarf es daher praktikabler Konzepte von Praxisforschung, Beratung und Entwicklung, die sowohl die Besonderheiten der jeweiligen Organisations- und Arbeitskontexte berücksichtigen, als auch die beteiligten Personen in angemessener Form mit einbeziehen.

3. Supervision und Coaching als Praxisberatung

Supervision und Coaching bezeichnen eigenständige Beratungsangebote für die arbeitsplatzbezogene Weiterbildung und Professionalisierung von Individuen, Gruppen, Teams oder Organisationseinheiten. Mit Hilfe spezieller Methoden werden Lernprozesse angeregt, wobei persönliche oder arbeitsplatzbezogene Aufgaben- oder Problemstellungen den Ausgangspunkt bilden. Supervision und Coaching tragen wesentlich zur Qualitätssicherung im Bereich der personalen, sozialen und/oder beruflichen Kompetenz bei (vgl. ÖAGG 2008: 1).

Supervision und Coaching haben zwar unterschiedliche Schwerpunktsetzungen, die Zielsetzungen, Arbeitsweisen und Anwendungsbereiche sind jedoch in der Praxis nicht eindeutig voneinander abzugrenzen. Gotthardt-Lorenz/Schüers sehen Supervision als „ein Instrument zur qualifizierten Bewältigung beruflicher Fragestellungen“: „Gegenstand von Supervision ist also die Reflexion der für professionelle Zusammenhänge relevanten Arbeitsbeziehungen und Arbeitsprozesse“ (1997: 14). Mit Nando Belardi (2002: 50) lassen sich folgende Funktionen in den Vordergrund stellen: *Personale Entfaltung* (Erweiterung des Wissens über sich und die eigenen Wirkung auf andere), *Beziehungs- bzw. Arbeitsgestaltung* (Kontakt, Begegnung, Harmonie, Konflikt, Lösungen), *strukturelle Entfaltung* (Rollen, Positionen, Funktionen, Aufgabenbewältigung des Einzelnen im beruflichen System), *methodische und instrumentelle Entfaltung* (Verbesserung von Kenntnissen und Fertigkeiten hinsichtlich des beruflichen Feldes, der Diagnose und Bewältigung von Arbeitsproblemen).

Supervision richtet sich in erster Linie an Personen in professionalisierten Feldern der Beziehungsarbeit, Coaching hingegen auch an andere Personen, die Führungsaufgaben wahrnehmen oder persönliche Ziele anstreben wollen und dabei unterstützend begleitet werden (vgl. Buer 2001b: 14). „Das basale Ziel von Coaching besteht in der Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotentiale, also des Selbstmanagements von Führungskräften und Freiberuflern“ (Schreyögg 1998: 9). Die Deutsche Gesellschaft für Supervision sieht Coaching als „ein Beratungsangebot für Menschen mit *anspruchsvollen Aufgaben* und/oder *besonderen Funktionen* in Unternehmen und Organisationen. Fokus sind stets *Arbeit und Beruf*. Coaching dient der Stärkung und Stützung bei herausfordernden Entscheidungen, in Konflikt- und Krisensituationen oder bei der Mitgestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen und Organisationen“ (DGSv 2008). Häufig werden die Begriffe Supervision und Coaching synonym verwendet (vgl. Luif 1997: 5), wobei der Begriff Supervision eher in den Bereichen der Psychotherapie und Sozialen Arbeit verwendet wird, während der Begriff Coaching – ursprünglich aus dem Sport kommend – vor allem als Unterstützung bei der Bewältigung von Führungsaufgaben in der Wirtschaft gesehen wird.

Supervision und Coaching können bei der Bewältigung von konkreten Aufgabenstellungen, Problemen oder Konflikten angeboten werden oder in Berufen, die phasenweise erhöhte Anforderung an die Beziehungsarbeit stellen, berufs begleitend in vorgegebenen zeitlichen Abständen zum Einsatz kommen. Sie können sowohl als singuläres Unterstützungsangebot oder als integrierter Bestandteil einer umfassenderen Intervention zur Anwendung kommen. Supervision und Coaching sind in vielen Bereichen integrale Bestandteile von Aus- und Weiterbildung, Personal-, Team- und Organisationsentwicklung (vgl z.B. Scala/Grossmann 1997; Buchinger 1997; Buer 2001c: 75 ff.; Schwitalla 2001: 261 ff.; Weiß 2001: 299 ff.; Buchinger/Klinkhammer 2007).

Wenn Supervision und Coaching im Zuge eines stetig wachsenden Innovationsbedarfes im Sozial- und Bildungsbereich eine wichtige Rolle spielen sollen, brauchen sie vermehrt Klarheit darüber, welche Zielsetzungen, Aufgaben und Positionen in der sozialen Architektur eines umfassenden Innovationsmanagements angemessen und sinnvoll sind. Da es ein deklariertes Ziel von Supervision und Coaching ist, die Qualität professionellen Handelns zu sichern und weiter zu entwickeln, muss deutlich werden, wie professionelle methodische Standards und aktuelle (fach-) wissenschaftliche Diskurse und Erkenntnisse in der Reflexion und Entwicklung professioneller Praxis Berücksichtigung finden. Und es stellt sich die Frage, wie unterschiedliche Formen der Supervision und des Coachings mit ihren vielfältigen Methoden praxisrelevante Erkenntnisse hervorbringen und wie diese im Sinne einer Verbesserung professioneller Arbeit – unter Einbeziehung personeller, struktureller und kontextbezogener Gegebenheiten – wirksam werden können.

4. Praxisforschung: Schnittstelle von Wissenschaft und professioneller Praxis

Mit Praxisforschung meint Heinz Moser „wissenschaftliche Bemühungen, die an der Schnittstelle zwischen Wissenschafts- und Praxissystem angesiedelt sind und darauf abzielen, gegenseitige Anschlüsse zu finden und fruchtbar werden zu lassen“ (Moser 1995: 9). Praxisforschung könne unterschiedlich angelegt sein: als *Praxisuntersuchung*, bei der Fragestellungen aus der Praxis wissenschaftlich untersucht werden; als *Evaluationsforschung*, wo untersucht werde, ob ein Vorhaben die gesetzten Ziele erreicht; als *Aktionsforschung*, bei der es zu einer Zusammenarbeit von Forschern und Praktikern komme.

Moser unterstreicht jedoch mit seinem Zugang, dass es nicht darum gehen könne, die Systemgrenzen zwischen professioneller Praxis und Wissenschaft aufzuheben. Im Wissenschaftssystem werde „Wissen generiert, das über den

einzelnen Fall hinaus Gültigkeit beansprucht“ (Moser 1995: 73). Im Praxissystem hingegen werde stärker eine praktisch-konstruktive Intention orientiert an den Kriterien der Brauchbarkeit und des Erfolges verfolgt. In der Praxis werde Handlungswissen generiert, das flexibel an die sich variierende Situationen angepasst werden müsse. Dies wiederum bedeute, „dass Abstraktion und Universalität von Aussagen problematisch werden, weil allgemeine Aussagen die Spezifität konkreter Situationen nur mehr ungenügend berücksichtigen“ (Moser 1995: 74). Moser sieht daher auch Praxisforschung als eine von „professionellen Wissenschaftlern betriebene praxisnahe Forschung“, in der „das wissenschaftliche Handeln gegenüber der Praxis eine eigenständige Funktion (hat) – indem es Praxis aus der Distanz und handlungsentlastet beobachtet“ (Moser 2003: 7).

Annedore Prengel hingegen plädiert „für die Anerkennung der Pluralität von Forschungskonzeptionen. Praxisforschung arbeitet relativ *anders* als wissenschaftliche Forschung und ist ihr nicht unterzuordnen“ (Prengel 1997: 602). Sie definiert Praxisforschung als „forschende Tätigkeiten von PraktikerInnen, die dazu dienen, ihr Handeln zu fundieren“ (Prengel 1997: 599). „Ziel von Praxisforschung ist die Erkenntnisgewinnung zur Verbesserung pädagogischer Praxis“ (Prengel 1997: 620). Mit diesem Verständnis schließt Prengel an die Definition von Aktionsforschung an, wie sie etwa Herbert Altrichter und Michaela Thaler in Anlehnung an die angelsächsische Tradition vertreten. Aktionsforschung „findet statt, wenn Menschen ihre eigene Praxis untersuchen und weiterentwickeln, indem sie ihr Reflektieren und Handeln immer wieder aufeinander beziehen und ihre Erfahrungen anderen Personen, die von dieser Praxis betroffen oder an ihr interessiert sind, zugänglich machen“ (Altrichter/Thaler 1996: 89).

Während Moser versucht, eindeutige Grenzlinien zwischen Wissenschaft und Praxisreflexion zu ziehen, ist für Altrichter Wissenschaft nicht etwas, das aufgrund der handelnden Personen, der angewandten Methoden und Instrumente bereits vorauszusetzen ist, sondern erst durch einen Prozess hergestellt werden muss. Gemeinsam mit Feindt hebt Altrichter hervor, dass „Reflexivität und Selbstkritik der ForscherInnen ein für alle Forschungsprozesse prekäres Element (ist), das niemals voraussetzen ist“ (Altrichter/Feindt 2002: 16). Die Einbindung „individueller Forschung in 'professional communities'“ ist für Wissenschaftler, die sich in klassischen Forschungsinstitutionen bewegen, zumeist selbstverständlich. Für Praktiker, die ihre Arbeit beforschen und entwickeln wollen, muss in der Regel diese „professional community“ erst etabliert werden, was zumeist durch die Einbettung von Aktionsforschungsprojekten in einen förderlichen sozialen Kontext im Rahmen von größeren Projektzusammenhängen (Netzwerke von Initiativen zur Schulentwicklung, Lehrgänge, Forschungsprojekte) geschieht (vgl. z.B. Krall et al. 1995; Altrichter/Krall 2002).

Wie auch immer Praxisforschung konzipiert wird, sie setzt an der Schnittstelle von Wissenschaft und professioneller Praxis an und versucht die beiden Bereiche füreinander nutzbar zu machen. Chantal Munsch (2005: 925 f.) sieht im klaren Praxisbezug, in der anwendungsorientierten Forschung und der Kooperation zwischen ForscherInnen und PraktikerInnen die zentralen Charakteristika von Praxisforschung. Ziel dabei seien gemeinsame Lernprozesse, in denen ein theorie- und praxisübergreifendes Wissen durch die Verknüpfung unterschiedlicher Erfahrungen generiert werden könne. Was sie für die Sozialpädagogik beschreibt, könnte auch für Supervision und Coaching Programm sein.

5. Supervision und Coaching als qualitative Praxisforschung

Qualitative Sozialforschung hat in den letzten Jahrzehnten einen großen Aufschwung erlebt und sich im Spektrum der anerkannten Forschungsmethoden etabliert. Diskussionsprozesse über die Systematisierung und Differenzierung der einzelnen methodischen Zugänge leisten wertvolle Beiträge zur Weiterentwicklung und Absicherung qualitativer Forschungsmethoden (Mayring 2002; Friebertshäuser/Jakob 2001; Heinze 2001; Flick/von Kardorff/Steinke 2000; Friebertshäuser/Pregel 1997; Jakob/von Wensierski 1997).

Ebenso wie viele Konzepte zu Supervision und Coaching geht qualitative Forschung von der Gegenstandsannahme aus, dass die soziale Welt durch interaktives Handeln konstituiert wird und sowohl für einzelne Individuen als auch für Kollektive sinnhaft strukturiert ist. Traditionen, Institutionen und Strukturen sind demnach „verdichtete“ Produkte eines vorangegangenen sozialen Prozesses. Qualitative Forschung orientiert sich daher „am Ziel einer möglichst gegenstandsnahen Erfassung der *ganzheitlichen*, kontextgebundenen Eigenschaften sozialer Felder. Diese ganzheitlichen Eigenschaften (qualia) stehen in enger Verbindung zu den Bedeutungen, die sie für die in diesem sozialen Feld handelnden Personen haben“ (Terhart 1997: 27).

Qualitative Forschung bedeutet in Anlehnung an Flick et al. soziale Wirklichkeit als gemeinsame Herstellung und Zuschreibung von Bedeutungen zu verstehen, dem Prozesscharakter und der Reflexivität sozialer Wirklichkeit gerecht zu werden und zu erkennen, dass die 'objektiven' Lebensbedingungen erst durch subjektive Bedeutungen für die Lebenswelt relevant werden. „Der kommunikative Charakter sozialer Wirklichkeit lässt die Rekonstruktion von Konstruktionen sozialer Wirklichkeit zum Ansatzpunkt qualitativer Forschung werden“ (Flick/von Kardorff/Steinke 2000: 22).

Wenn Supervision und Coaching sich nicht als reine Fachberatung bzw. Handlungsanleitung verstehen, so sind sie – unter Einbeziehung der professio-

nell Handelnden – forschend, beratend und entwickelnd tätig. Supervision und Coaching können auch als spezifische Formen von Praxisforschung verstanden werden, die zu Innovation und Entwicklung beitragen können.

Beratungskonzepte, die nicht von vorgefertigten Lösungen ausgehen und die KlientInnen in einen Prozess gemeinsamer Reflexion und Wissensgenerierung einbinden, stehen in einem engen Naheverhältnis zu qualitativen Forschungsansätzen. „Supervision ist selbst eine Forschungsmethode“ schreibt daher Wolfgang Weigand Im Vorwort zum Buch „Praxisnahe Supervisionsforschung“ (Berker/Buer 1998) und greift damit implizit den Aktionsforschungsgedanken auf: „Der Supervisor erforscht im Diskurs und im interpersonellen Dialog einen Ausschnitt aus der Wirklichkeit mit dem Ziel, die Wirkfaktoren des Geschehens erkennen, definieren und verstehen zu können, um dieses Geschehen selbst zum Gegenstand neuer Interventionen auf dem Hintergrund formulierter Zielsetzungen zu machen. Der Praktiker wird damit zum Forscher“ (Weigand 1998: 6).

Verschiedene Konzepte der Praxisberatung haben diese Verknüpfung von Beratung und Forschung aufgegriffen. Kornelia Rappe-Giesecke (1998 bzw. Giesecke/Rappe-Giesecke 1997) hat mit dem Konzept der „Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung“ an Traditionen der Ethnomethodologie, der Balintgruppen, der Konversationsanalyse und der Aktionsforschung anknüpfen können. An die Aktionsforschung knüpft auch Ferdinand Buer an. Im Konzept der Aktionsforschung sieht er ein Modell, das der Generierung professionellen Wissens entspricht. Aktionsforschung

- orientiert sich an Gesamtzusammenhängen (holistisch)
- bezieht sich auf „natürliche“ Lebensumwelten (naturalistisch),
- setzt sich mit konkreten Vorfällen oder Ereignissen auseinander (situationalistisch),
- stellt die kommunikative Verständigung zwischen Forschern und Beforschten in den Vordergrund (kommunikativ) und
- zielt auf eine Verbesserung der Handlungszusammenhänge (melioristisch) (vgl. Buer 1999: 27 f.).

Die Ausgangspunkte in der Aktionsforschung sind konkrete Frage- oder Problemstellungen in der jeweiligen Praxis von professionell Handelnden, die ihre Tätigkeit systematisch untersuchen, um eine differenziertere Sicht der Situation und ihrer Veränderungsmöglichkeiten zu erreichen. Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen werden Konsequenzen für die Praxis abgeleitet, die wiederum in weiteren Untersuchungen evaluiert, publiziert und in größeren Forschungsgemeinschaften diskutiert werden. Aktionsforschung vollzieht sich so idealtypisch als kontinuierlicher Aktions-Reflexions-Kreislauf, der zugleich eine

Verbesserung der Praxis herbeiführt und praxisrelevante Erkenntnisse hervorbringt.

6. Wie lassen sich Praxisberatung und Praxisforschung verknüpfen?

Supervision und Coaching sind Beratungskonzepte, die sich ausgehend von praxisrelevanten Fragestellungen einer detaillierten Situationsanalyse widmen und nach „besseren“ Alternativen suchen. Mithilfe spezieller Vorgangsweisen und Methoden werden Sichtweisen aus unterschiedlichen Perspektiven erkundet, mögliche Handlungsspielräume im jeweiligen Arbeitszusammenhang ausgelotet und zukünftige Handlungsalternativen erprobt.

Supervision und Coaching haben sich als Verfahren in professionellen Praxiskontexten entwickelt, weil es ganz offensichtlich einen Bedarf an Beratungskonzepten in verschiedenen Arbeitsfeldern gab und nach wie vor gibt. Allgemeines wissenschaftliches Wissen wird vielfach im Arbeitsalltag als nicht ausreichend empfunden oder erst gar nicht wahrgenommen. Es braucht ohne Zweifel Formen einer praxisnahen Wissensgenerierung, die ein situations- und handlungsrelevantes Wissen hervorbringen. Es wäre jedoch völlig falsch daraus zu schließen, dass wissenschaftliches Wissen von PraktikerInnen beiseite geschoben werden kann. Nicht selten findet man in Supervisionsgruppen mehr oder weniger versteckt die Illusion, alles selbst durch Reflexion vor Ort klären und lösen zu können.

Fallbezogene Praxisforschung und eine nach wissenschaftlichen Standards betriebene Forschung sind nicht gegeneinander auszuspielen oder wechselseitig abzuwerten. Von beiden Seiten werden gültige Erkenntnisse erbracht, die an der jeweiligen Praxis kommunikativ überprüft werden können (vgl. Buer 1999: 27). Eine Verknüpfung von wissenschaftlichem Wissen und darauf gründenden professionellen Standards in einem Fachbereich mit jenem Praktikerwissen, das im Reflexionsprozess gewonnen wird, stellt jedoch nach wie vor eine Herausforderung dar. Dies trifft in besonderem Maße für das Berufsfeld der SupervisorInnen und Coaches selbst zu. Gerade in Zeiten rascher Ausdifferenzierung und Vervielfältigung von Beratungsangeboten stellt sich die Frage nach (praxis-)wissenschaftlich begründeten und abgesicherten Verfahren.

Für Supervision und Coaching als Praxisberatung ist es ohne Zweifel förderlich, sich mit anderen Formaten von Reflexion, Forschung und Entwicklung professioneller Praxis auseinander zu setzen (z.B. Aktionsforschung, Interventionsforschung, qualitative Sozialforschung), Kooperationen zwischen professioneller Praxis, Beratung und wissenschaftlicher Begleitung anzustreben und an einem übergreifenden Erfahrungsaustausch teilzunehmen.

Supervision und Coaching können von Ansätzen qualitativer Forschung profitieren – wie auch umgekehrt qualitative Forschung von Arbeitsformen in der Supervision und im Coaching lernen kann. Denn: Supervision und Coaching eröffnen uns Verfahren, die Praxisberatung und Praxisforschung integrieren und somit forschendes Lernen ermöglichen. Der englische Ausdruck „re-search“ bringt dabei einen wichtigen Sachverhalt auf den Punkt: Suchen und wieder-auf-suchen. Supervision ist rekonstruktive und fallbezogene Praxisforschung, bei der gezielt jene Alltagssituationen beruflichen Handelns wieder aufgesucht werden, die eines „besseren Verstehens“ und/oder einer „besseren“ Lösung bedürfen.

Das Suchen und Wieder-auf-Suchen gilt aber auch für das Verhältnis von professioneller Praxis, Beratung und Wissenschaft. Auch hier braucht es ein „besseres“ wechselseitiges Verstehen und „bessere Lösungen“ im Sinne zukunftsfähiger Kooperationsformen. In dem vorliegenden Buch sind daher SupervisorInnen und Coaches ebenso wie (Praxis-) WissenschaftlerInnen eingeladen, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, wie sie selbst Wissen in und für die Praxis hervorbringen und wie eine produktive Annäherung unterschiedlicher Formen der Wissensgenerierung und Praxisberatung gelingen kann.

Dem eingangs geschilderten Bankräuber wird dies in nächster Zeit nicht weiter helfen. Niemand ist vor Fehleinschätzungen gefeit. Dennoch: Dieser für eine ganze Berufsgruppe blamable Auftritt möge SupervisorInnen und Coaches erspart bleiben. Was einem erfolgreichen Bankraub nicht geschadet hätte, gilt daher als Aufforderung für Supervisoren und Coaches ganz besonders: forschen und beraten, was – in den nachfolgenden Beiträgen – der Fall ist.

Literatur

- Altrichter, H./Feindt, A. (2002): Handlungs- und Praxisforschung. In: Helsper, W./Böhme, J. (Hrsg.): Handbuch der Schulforschung. Leske+Budrich: Opladen
- Altrichter, H./Krall, H. (2002): Schulentwicklung und Lehrerfortbildung. Einige Erfahrungen in einem Lehrgang für 'interne SchulentwicklerInnen' zur Diskussion gestellt. In: Brunner, E./Mayr, E./Schratz, M./Wieser, I. (Hrsg.): Lehrerinnen- und Lehrerbildung braucht Qualität. Und wie!?! Studienverlag: Innsbruck, S. 342-355
- Altrichter, H./Thaler, M. (1996): Aktionsforschung in Österreich: Entwicklungsbedingungen und Perspektiven. In: Juna, J./Kral, P. (Hrsg.): Schule verändern durch Aktionsforschung. Studienverlag: Innsbruck, S. 89-120
- Belardi, N. (2002): Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. Beck Verlag: München
- Berker, P./Buer, F. (1998): Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder – Designs – Ergebnisse. Votum Verlag: Münster
- Buchinger, K (1999): Die zukunft der Supervision. Carl Auer Systeme Verlag: Heidelberg
- Buchinger, K./ Klinkhammer, M. (2007): Beratungskompetenz. Coaching, Supervision, Organisationsberatung. Kohlhammer Verlag: Stuttgart

- Buer, F. (Hrsg.) (1999): Lehrbuch der Supervision. Votum: Münster
- Buer, F. (Hrsg.) (2001a): Praxis der psychodramatischen Supervision. Leske+Budrich: Opladen
- Buer, F. (2001b): Einführung in die Psychodramatische Supervision. In: Buer, F. (Hrsg.): Praxis der psychodramatischen Supervision. Leske+Budrich: Opladen, S. 9-27
- Buer, F. (2001c): Team- und Organisationsentwicklung im Rahmen der Organisations-supervision. Eine Fallstudie. In: Buer, F. (Hrsg.): Praxis der psychodramatischen Supervision. Leske+Budrich: Opladen, S. 75-100
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) (2008): Supervision. <http://www.dgsv.de/supervision.php>, (30.6.2008)
- Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (2000): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Rowohlt: Hamburg, S. 13-29
- Friebertshäuser, B./Jakob, G. (2001): Forschungsmethoden: qualitative. In: Otto, H.-U./Thiersch, H. (Hrsg.): Handbuch der Sozialarbeit/Sozialpädagogik. Luchterhand: Neuwied/Kriftel, S. 576-591
- Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.) (1997): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Juventa: Weinheim und München
- Giesecke, M./Rappe-Giesecke K. (1997): Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in der Beratung und Wissenschaft. Suhrkamp. Frankfurt
- Gothardt-Lorenz, A./Schüers, W. (1997): Das Supervisionsverständnis in der Community der SupervisorInnen. In: Luif, I. (Hrsg.): Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Orac Verlag: Wien, S. 13-26
- Heinze, T. (2001): Qualitative Sozialforschung. Einführung, Methodologie und Forschungspraxis. Oldenburg: München, Wien
- Jakob, G./von Wensierski, H.-J. (Hrsg.) (1997): Rekonstruktive Sozialpädagogik. Konzepte und Methoden sozialpädagogischen Verstehens in Forschung und Praxis. Juventa: Weinheim und München
- Krall, H./ Rauch, F./ Messner, E. (Hrsg.) (1995): Schulen beraten und begleiten. Reflexionen über externe Unterstützung von Schulentwicklungsmassnahmen im Rahmen eines Aktionsforschungsprojektes. Innsbruck-Wien: Studienverlag
- Luif, I. (Hrsg.) (1997): Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Orac Verlag: Wien
- Mayring, P. (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Beltz: Weinheim und Basel
- Moser, H. (1995): Grundlagen der Praxisforschung. Lambertus Verlag: Freiburg im Breisgau
- Moser, H. (2003): Das Erforschen der eigenen Praxis als Möglichkeit kritischer Unterrichtsreflexion. In: <http://www.schulnetz.ch/unterrichten/fachbereiche/medienseminar/kridida.htm>, (7.7.2003), S. 1-10
- Munsch, C. (2005): Praxisforschung in der Sozialen Arbeit. In: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. VS Verlag: Wiesbaden, S. 917-927
- ÖAGG (Der Österreichische Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik) (2008): Sektion Supervision und Coaching. <http://www.oaegg.at>, (30.6.2008)
- Prenzel, A.: Perspektivität anerkennen – Zur Bedeutung von Praxisforschung in Erziehung und Erziehungswissenschaft. In: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.) (1997): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Juventa: Weinheim und München, S. 599-627
- Rappe-Giesecke K. (1998): Kommunikative Supervisionsforschung. Ein praxisnahes Design. In: Berker, P./ Buer, F. (1998): Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder-Designs-Ergebnisse. Votum Verlag: Münster, S. 237-242
- Scala, K./Grossmann, R.(1997): Supervision in Organisationen. Veränderungen bewältigen - Qualität sichern - Entwicklung fördern. Juventa Verlag: Weinheim und München

- Schreyögg, A. (1998): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Campus Verlag: Frankfurt/New York
- Schwitalla, U. (2001): Unternehmenswandel und Supervision. In: Buer, F. (Hrsg.): Praxis der psychodramatischen Supervision. Leske+Budrich: Opladen, S. 261-280
- Terhart, E. (1997): Entwicklung und Situation des qualitativen Forschungsansatzes in der Erziehungswissenschaft. In: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Juventa: Weinheim und München, S. 27-42
- Weigand, W. (1998): Das Interesse der DGSv an Wissenschaft und Forschung. In: Berker, P./Buer, F. (1998): Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder-Designs-Ergebnisse. Votum Verlag: Münster, S. 5-7
- Weiß, R. (2001): Psychodramatische Supervision als Passage in PE-Maßnahmen. In: Buer, F. (Hrsg.): Praxis der Psychodramatischen Supervision. Ein Handbuch. Leske+Budrich: Opladen, S. 299-312

I. Supervision und Coaching: Zu welchen Erkenntnissen gelangen WissenschaftlerInnen?

Forschen und Beraten sind zwei Paar Schuhe

Peter Heintel, Erika Mikula¹

Die Fragestellung, wie Wissenschaft und Praxis zusammengehen, gibt Gelegenheit, einen Schwerpunkt des Instituts für Interventionsforschung und kulturelle Nachhaltigkeit, der Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung vorzustellen, nämlich die Interventionsforschung. Diese versucht, aus der klassischen Form wissenschaftlicher Institutionalisierung grenzüberschreitend ins Feld zu gehen, um sich die Seite Feldkompetenz zu erwerben. Die Herausforderung liegt dabei im Umgang mit systemischen und institutionellen Grenzen. Haben beispielsweise in der Vergangenheit Wissenschaftler Lehrerfortbildung betrieben, da haben die Lehrer den Bezug der Theoretiker zur Praxis in Frage gestellt, und die Wissenschaftler haben für sich das eigentliche Verständnis der Praxis beansprucht. In der gegenseitigen Begegnung und im gegenseitigen Verständnis bleibt immer eine Differenz spürbar, die relativ unaufhebbar scheint.

Ein Zugang zu dieser Differenz lässt sich mit dem Thema Qualitätssicherung gewinnen, wobei interessant ist, dass in größeren EU-Projekten Supervision verpflichtend ist, so dass kein Projekt mehr ohne Supervision genehmigt wird. Supervision bzw. Evaluationen werden als qualitätssichernde Maßnahme verordnet. Auch in der Wissenschaft wird diese Intervention als sinnvoll erachtet.

1. Qualität lässt sich nicht immer eindeutig bestimmen – „Wirksamkeit von Interventionen ist verknüpft mit der Gestaltung von Beziehungen“

In diesem Zusammenhang möchte ich näher auf den Qualitätsbegriff eingehen. Bestimmte Qualität ist nicht mehr unmittelbare Qualität. Gerade in dem Feld der Beratung, von der Sozialarbeit beginnend über Coachings, Supervision bis hin in andere Beratungszusammenhänge gibt es Qualitäten, die sich dadurch auszeichnen, dass sie nicht bestimmbar sind. In Hinblick auf die Frage zum Beispiel, wann, in welchen Zusammenhängen in einem Beratungsprozess zu intervenieren sei, erscheint es nahezu paradox zu sein, die sehr wichtige Frage des

¹ Bei dem vorliegenden Text handelt es sich um eine Zusammenfassung eines Vortrages, den Univ.-Prof. Dr. Peter Heintel im Rahmen des Symposiums „Supervision und Coaching – Praxisforschung und Beratung im Sozial- und Bildungsbereich“ frei gehalten hat.

Timings in einen Beratungsvertrag aufzunehmen. Aus der Supervision ist bekannt, dass es manchmal gelingt, eine Intervention, die Wirkung zu zeigen vermag, punktgenau zu setzen; und manchmal erfolgt eine Intervention, die den Anschein erweckt, als wäre sie ungesagt geblieben. Die Wirksamkeit von Interventionen ist verknüpft mit der Gestaltung von Beziehungsarbeit. Ein Merkmal für deren qualitative Bestimmung liegt in der Verpflichtung des Beraters, die Beratungsarbeit vom bestimmten Aufbau einer Beziehung abhängig zu machen. Es stellt sich die Frage, wie eine solche Qualität mit einem verobjektivierten Kriterium erfasst werden kann, und wie das Unvorhersehbare eines Beratungsprozesses in einem Offert zu beschreiben wäre. Einerseits sind solche Qualitätskriterien in einem Angebot zu formulieren, um sich den Auftrag zu sichern, und andererseits fragen Auftraggeber – oft aufgrund von gesetzlichen Vorgaben – nach Qualitätskriterien. Es stellt sich heraus, dass die Bestimmung von Qualität eigentlich immer der Übergang in Quantität und die Quantität eine ganz andere Kategorie ist als die Qualität. Bestimmte Qualität ist immer Quantität und bedeutet Vergleichbarkeit. Die beste und abstrakteste Form der Vergleichbarkeit liefert die Mathematik, die zwar vorgibt, neutral zu sein, die allerdings aus vielen Vorentscheidungen besteht. Es gibt somit Bereiche unserer praktischen Tätigkeit, die sich dadurch auszeichnen, dass sie nicht kriterienmäßig bestimmbar, jedoch wohl beschreibbar sind. Sie sind nicht bestimmbar im Sinn von Vergleichbarkeit und machen trotzdem das Wesentliche und die Substanz unserer Arbeit aus. Mit der Fragestellung, wie nun im Rahmen dieser Zusammenhänge diese notwendige Unbestimmtheit, die Anerkennung des Nichtwissens vorweg debattiert werden kann, komme ich zum ursprünglichen Thema Beratung und Wissenschaft zurück.

2. Wissenschaft und Freiheit von Individuen und Systemen – „Erkenntnis der Wirklichkeit und der Natur an sich zu haben, ist Illusion“

Auf meine jahrzehntelange Arbeit als Berater und Wissenschaftler rückblickend habe ich die Wissenschaft selbst so erlebt, dass sie in der Übernahme und Nachahmung des naturwissenschaftlichen Paradigmas befangen war und dass das nicht die Wissenschaft ist, die zu der Praxis passt, in der ich tätig bin. Das naturwissenschaftliche Paradigma geht ganz schlicht davon aus, dass eine Person nicht situativ tätig sein muss. Experimente sind in der Naturwissenschaft so strukturiert, dass ein Wissenschaftler idealtypisch vorwegnehmend bestimmte Hypothesen, isoliert von Gesamtzusammenhängen, aufstellt und sich diese dann in idealtypischer Weise bestätigen lässt. Bleibt eine Hypothese unbestätigt, dann muss der Forscher eine andere finden. Meiner Meinung nach geht es nicht um

die Akzeptanz dessen, was ich als „System- und Individualfreiheit“ bezeichne. Die Vorentscheidung für einen Wechsel im Paradigma der Wissenschaft und in allen Wissenschaften, die hier langsam Fuß fassen – von der Pflegewissenschaft bis zur Supervisionsforschung – basiert auf einer Grundentscheidung; einer Entscheidung, die eine Person treffen muss, nämlich ob sie die Individualität und die Freiheit von Menschen, Situationen und Systemen akzeptiert. In dem Moment, wo sie eine derartige Entscheidung trifft, gibt es eigentlich keinen Weg zurück in die klassische Subjekt-Objekt-Spaltung der Wissenschaft. Die Akzeptanz der Freiheit des Objekts in der Wissenschaft setzt voraus, dass der Gesamtprozess der Praxis und der Tätigkeit auch erst eine Begrifflichkeit, ein Verständnis, eine Reflexion hervorbringt, und die sind nicht immer gleich – damit hat sich die Wissenschaft auseinander zu setzen.

Natürlich gab oder gibt es meines Erachtens immer die Tradition der Arbeitsteilung im Geiste. In den Naturwissenschaften ist sie eine nachvollziehbare. Eine Erkenntnis der Wirklichkeit und der Natur an sich zu haben ist eine Illusion, eine solche gibt es nicht. Der Naturwissenschaft geht es vielmehr um Kontrolle, Beherrschung, Veränderung und Machtausübung. Da ist es naheliegend, die Elementarisierung, die Analytik, d.h. möglichst in kleinen Elementen tätig zu werden, als Methode einzusetzen. Diese Strategie nenne ich infinitesimale Machtausübung und begründe sie damit, dass die Möglichkeit der Beherrschung umso größer wird, je kleiner der Bereich ist, und umso schwieriger, je umfangreicher er ist. Das dürfte ein Grund dafür sein, dass es noch keine Wissenschaft vom Leben gibt. Eine Menge Ansätze sind vorhanden und die einzige Wissenschaft, die sich adäquat um den Gegenstand bemüht, ist das Beobachten, welches versucht, Verhalten zu begleiten.

3. Von der Naturwissenschaft zur wissenschaftlichen Praxeologie – „Eine Wissenschaft, die langsam beginnt, sich ins Leben zu wecken“

Wohl alle kennen die Erfahrung, in den Zusammenhängen der Systeme mit Systemwächtern konfrontiert zu werden, die Schnittstellen zwischen Bereichen beobachten und im Auge haben. Über Grenzen Bescheid zu wissen gibt Sicherheit.

Wie unterschiedliche Beratungsformate ihre Grenzen ziehen, ist ein viel diskutiertes Thema. Wie ist Supervision zu definieren, wodurch grenzt sie sich von Coaching ab und was versteht man unter Beratung? Dies sind meiner Meinung nach irrelevante Fragestellungen, da die Definitionen meist marktinduziert und nicht wirklich gegenstandsgemäß sind.

Auch wenn es wichtig ist, Ausbildungen zu machen und Professionalität zu erwerben, zeigt doch die Erfahrung, dass der Gegenstand, die Systeme, das jeweilige Feld viel mehr als wir je in irgendeiner Ausbildung erfahren, verlangen. Das mutet zunächst betrüblich an, entlastet jedoch den Berater. Denn überall dort, wo der Gegenstand frei ist und wo die Person, die hier tätig ist, also der Supervisor als Person auch Instrument ist, kann man in Lehrgängen nicht wirklich eine Profession gewinnen, in der das alles einholbar ist, was vorhin angesprochen wurde. Meine Auffassung „Je mehr Ausbildungen, umso besser, und man schaut, was gerade passt“ mag dilettantisch anmuten und Universaldilettanten begünstigen. Jedoch scheint die Entwicklung bedenklich zu sein, die meint, dass mit Qualitätssicherung, Qualitätskriterien, Professionalisierungsdebatten die Annäherung der Praxis an Wissenschaft und Forschung gelinge. Denn die Praxis meint sich aus einer seltsamen wissenschaftlichen Minderwertigkeit heraus der Wissenschaft annähern zu müssen, um in den Adel der Wissenschaft gehoben zu werden.

In der europäischen Wissenschaftsentwicklung ist festzustellen, dass es lange Zeit eine Leitwissenschaft gegeben hat – die Physik. Das Verhalten, das hinter deren Leitansprüchen steht, ist ein Ordnungsverhalten. Die Orientierung an den Leitwissenschaften hat sich mit dem Beginn der naturwissenschaftlichen Forschung und ihrer Erfolge verändert, indem versucht wird, sich diesem Wissenschaftsparadigma, so gut es geht, nicht nur in Hinblick auf die Naturgegenstände, sondern auch bezüglich der gesamten zwischenmenschlichen, der gesamten gesellschaftlichen Bereiche bis hin in die Geschichte, deren Zugang zunächst faktografisch sammelnd angelegt war, anzunähern. Diesen Ordnungsanspruch findet man auch in Organisationen in Form von Leitsystemen und Hierarchien. Es empfiehlt sich vorsichtig zu sein, wenn man sich der forschenden Wissenschaft annähert. Man könnte leicht verführt werden, in die Axiomatik, Gesetzlichkeiten und die Methoden einer Wissenschaft, die sich an der Naturwissenschaft orientiert hat und es immer noch tut, zu geraten.

Eine andere Thematik ergibt sich aus der Debatte um die Qualität in der Sozialarbeit, womit es auch um das Ansehen von Fachhochschulen geht, die ja auf dem Gebiet errichtet werden sollen. Fachhochschulen streben ein gewisses Prestige an, über das die Universitäten schon lange verfügen. Nahe liegend ist nun, Kriterien der Wissenschaftlichkeit, sowie sie in den Universitäten vorgelebt werden, zu übernehmen. Ein solcher Weg verhindert die so genannte Praxeologie, eine Wissenschaft, die langsam beginnt, sich ins Leben zu wecken. So geht auch diese Art der Selbstreflexion der Praxis, die für die BeraterInnen nötig ist und die eigentlich ein Qualitätarium unserer Professionalisierung als Praktiker ist, verloren.