

Thomas Loer

Zum Sinn der Unterscheidung von Supervision, Coaching, Organisationsberatung*

Versuch einige begriffliche Klärungen vorzunehmen, ohne sich der Bevormundung der Praxis durch die Wissenschaft schuldig zu machen

Vorbemerkungen

Als ich die Einladung zu diesem Vortrag angenommen und mir vorbereitend angeschaut hatte, was ich in diesem Themenfeld in Vorträgen, Lehrveranstaltungen und Publikationen bereits ausgeführt habe, hatte ich ein gewisses Unbehagen: Es schien mir, als hätte ich, was ich dazu zu sagen habe, gesagt und könnte mich nur wiederholen. Nicht, dass das nicht auch zur Aufgabe eines Wissenschaftlers gehört: seine Erkenntnisse in die Welt zu bringen und sie so immer wieder neu der Diskussion auszusetzen, aber sich zu wiederholen gehört – um es abkürzend ad personam zu sagen – nicht eben zu meinen Lieblingsbeschäftigungen. Dann aber machte ich mich ans Werk, das bereits einmal Gesagte neu zu durchdenken, um es lebendig präsentieren zu können – und siehe da, das Denken ging seine eigenen Wege und ich muss mich nunmehr sehr für die Gelegenheit zu diesem Vortrag bedanken, denn was ich am Ende zu sagen habe unterscheidet sich von dem, was ich am Anfang dachte sagen zu können, in einem für die Themenstellung nicht unwesentlichen Punkt – und wird, so hoffe ich, sowohl zur Klärung als auch zur Befriedung beitragen.

Meine Hauptreferenz (**Fol 1**) ist der Frankfurter Soziologe Ulrich Oevermann, der vor nunmehr bereits mehr als zwanzig Jahren eine revidierte Professionalisierungstheorie vorgelegt hat (1996), die von ihm (2003, 2001/2010) und anderen (Wernet 1997; Maiwald 1997; 2004, 2016; Becker-Lenz 2005, Becker-Lenz/Müller 2009; Kutzner 2005; Jahn 2008, 2015, 2016, 2017, Jahn/Leser 2017) erprobt und weiterentwickelt wurde.

Sinn

Schon mit dem (**Fol 2**) ersten Nomen des Titels meines Vortrags sind mehr Fragen aufgeworfen, als in der gegebenen Zeit beantwortet werden können: Was ist eigentlich die Bedeutung – oder der Sinn – von ‚Sinn‘? Der Eintrag „Sinn“ im Grimmschen Wörterbuch füllt knapp 50 Spalten (Grimm/Grimm 1905/1991: 1103-1152), deren Gehalt ich hier nicht im entferntesten wiedergeben, geschweige denn diskutieren kann. Gleichwohl kommen wir nicht umhin, ein wenig bei diesem Wort zu verweilen, führt doch das Nachdenken darüber schon mitten in einen zentralen Aspekt unseres Themas hinein. Einerseits können wir ‚Sinn‘ hier in einem *quasi analytischen* Sinne (da taucht das Wort schon wieder auf) verstehen: als Frage nach der *Bedeutung* der Unterscheidung von von Supervision, Coaching und Organisationsberatung; dann verwenden wir das Wort wie etwa der Übersetzer eines Gedichts, der den Sinn eines Wortes, etwa – um ein kürzlich im Rampenlicht befindliches Beispiel zu wählen – des Wortes ‚avenidas‘ zu bestimmen versucht, um es sodann in eine andere Sprache zu übersetzen. Andererseits können wir die Frage in einem *praktischen* Sinne verstehen: als Frage nach der *Bedeutsamkeit*, als Frage nach Sinn und Zweck der Unterscheidung von Supervision, Coaching und Organisationsberatung; dann verwenden wir das Wort wie etwa der überlastete Schüler, der nach dem Sinn des Lernstoffs fragt. Wir können die beiden Seiten – etwas vereinfacht – in zwei Fragen einander gegenüberstellen: Was kann ich *erkennen*, wenn ich Supervision, Coaching und Organisationsberatung unterscheide? vs. Was kann ich damit *anfangen*, wenn ich Supervision, Coaching und Organisationsberatung unterscheide?

Diese beiden Seiten des Sinns von Sinn thematisiert Hegel mit der Unterscheidung von Erkennen und Belehren, worauf ich gleich zurückkommen will. Für mein Wissenschaftsverständnis ist diese Unterscheidung zentral, da kann ich mich ohne Einschränkung auf einen Gründervater meiner Disziplin, der Soziologie, berufen, auf Max Weber (**Fol 3 a**). Unübertroffen hat er dieses Wissenschaftsverständnis in seiner „Rede auf dem ersten Deutschen Soziologentage in Frankfurt 1910“ zum Ausdruck gebracht (**Fol 3 b**):

Es ist „in Deutschland äußerst selten, dass bedeutende Geldmittel für rein wissenschaftliche Zwecke zu haben sind. Geldmittel sind in Deutschland zu haben für Zwecke der Technik [...], für Zwecke, bei denen etwas für den lieben Körper und seine Kur herauspringt [...], wenn wenigstens in ferner Aussicht steht, daß irgend etwas Therapeutisches dabei herauskommt.“ Nur in Frankfurt mit seiner gerade gegründeten Bürgeruniversität sieht er Anstrengungen „auf dem Gebiete [...] rein wissenschaftlichen Mäzenatentums – und das bedeutet ein Mäzenatentum, welches die Geduld hat, abzuwarten, daß die um ihrer selbst willen betriebene Wissenschaft schließlich irgendwann auch ‚dem Leben diene““ (Weber 1911/1988: 448 f.)

* Vortrag im Rahmen der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) in Kassel am 28. Sept. 2018

Auch sogenannte angewandte Wissenschaft ist also letztlich abhängig von den Erkenntnissen, die die sogenannte reine Wissenschaft hervorbringt. In der Regel beginnt eine Forschung mit einer *Forschungsfrage*, die sich schlicht daraus ergeben kann, dass ein Forscher sich über etwas wundert¹ oder dass aus anderen Gründen seine Neugier geweckt wird.² Natürlich kann die Forschungsfrage auch von außen an die Wissenschaft herangetragen werden: die Frage nach der *begrifflichen Bestimmung* von Supervision, Coaching und Organisationsberatung kann etwa auch angestoßen werden durch die praktische Frage, wie das *Gelingen* von Supervision, Coaching und Organisationsberatung erreicht werden kann; oder es kann ein wissenschaftliches Fragen in praktischen Zusammenhängen ausgelöst werden: dies ist in der Regel dort der Fall, wo klinische Professionen beteiligt sind, die ausgehend von einem praktischen Handlungsproblem mit wissenschaftlichen Mitteln Erkenntnisse entwickeln, die zu dessen Lösung beitragen können – wir kommen darauf zurück.

Aber selbst in diesen praktischen Zusammenhängen, und das macht nun Hegel deutlich (**Fol 4**), ist Wissenschaft in keiner Weise legitimiert, Entscheidungen zu treffen oder Entscheidungen herbeizuführen.

„Um noch über das *Belehren*, wie die Welt sein soll, ein Wort zu sagen, so kommt dazu ohnehin die Philosophie immer zu spät. Als der *Gedanke* der Welt erscheint sie erst in der Zeit, nachdem die Wirklichkeit ihren Bildungsprozeß vollendet und sich fertig gemacht hat. Dies, was der Begriff lehrt, zeigt notwendig ebenso die Geschichte, daß erst in der Reife der Wirklichkeit das Ideale dem Realen gegenüber erscheint und jenes sich dieselbe Welt, in ihrer Substanz erfaßt, in Gestalt eines intellektuellen Reichs erbaut. Wenn die Philosophie ihr Grau in Grau malt, dann ist eine Gestalt des Lebens alt geworden, und mit Grau in Grau läßt sie sich nicht verjüngen, sondern nur erkennen; (**Fol 3 c**) die Eule der Minerva beginnt erst mit der einbrechenden Dämmerung ihren Flug.“ (Hegel 1821/1970: 28; kursiv i. Orig.)

Hier wird der Primat der Praxis vor der Wissenschaft deutlich formuliert. Dass viele Wissenschaftler diese Unterscheidung nicht einhalten, dass sie meinen mit der Autorität von Wissenschaft die Praxis belehren zu müssen, hat Max Weber schon von Kathederprophetie sprechen lassen.

In der Hoffnung, dass meine diesbezüglich Haltung nun klar geworden ist, möchte ich sie auf unser Thema beziehen und in eine erste These fassen (**Fol 5**):

1 Die Praktiker im Feld von Supervision, Coaching und Organisationsberatung haben Praktiken der Supervision, des Coachings und der Organisationsberatung entwickelt, die sich in praxi bewährt haben und als solche ihre Legitimation eigenen Rechts haben.

Vor dem Hintergrund dieses Respekts vor der Eigenlogik und dem Primat der Praxis verwundert den unvoreingenommenen Betrachter aber zunächst doch folgende Beobachtung (**Fol 6**):

2 Die Praktiker im Feld von Supervision, Coaching und Organisationsberatung verwenden als Bezeichnung für ihre Tätigkeit die Termini ‚Supervision‘, ‚Coaching‘ und ‚Organisationsberatung‘ uneinheitlich und unsystematisch.

Für einen Aufsatz in der Zeitschrift „Supervision“, den ich dort im Jahre 2013 veröffentlichte, habe ich einmal zusammengestellt, was alles an Definitionen des Begriffs und Verständnissen des Ausdrucks ‚Supervision‘ in den verschiedenen einschlägigen Veröffentlichungen zu finden ist; ich will das hier gar nicht im einzelnen durchgehen, sondern nur einmal veranschaulichend an die Wand werfen (**Fol 7**). Darüber hinaus ist unter dem Titel Supervision von der „Beratungsarchitektur“ einer „Supervisorin“ (Fiedler 2013), von „Organisationsberatung“ (Stroet 2013), von „Komplexberatung“ durch „SupervisorInnen“, bei der „mehrere supervisorische Beratungssysteme“ aufeinandertreffen, und von „Supervision als Beratungsprofession“ (Sanz/Gotthard-Lorenz 2013) die Rede, sowie davon, dass „Supervision [...] ein Instrument“ und zwar eines von mehreren „Beratungsinstrumenten“ sei (Kontio-Becker 2013). Es ließen sich weitere Beispiele finden – s. etwa: Supervision ist eine „Beratungsform beruflichen Handelns“ (Weigand/Wieringa 1990: 1). Oder: „Bei der Supervision handelt es sich [...] um einen Ansatz in der kollegialen Selbstkontrolle im wohlfahrtsstaatlichen und medizinischen Bereich (zum Beispiel Sozialarbeit).“ (Traue 2011: 244, Fn. 2). – Diese letzte Bestimmung wird uns noch weiter beschäftigen.

¹ So wie überhaupt das Staunen der Ausgangspunkt der Forschung ist (vgl.: „Μάλα γάρ φιλοσόφου τοῦτο τὸ πάθος, τὸ θαυμάζειν: οὐ γὰρ ἄλλη ἀρχὴ φιλοσοφίας ἢ αὕτη / Denn gar sehr ist dies der Zustand eines Freundes der Weisheit, die Verwunderung; ja es gibt keinen andern Anfang der Philosophie als diesen“ – Platon 1970: 44/45; 155 d).

² Dies kann eine Verwunderung über ein beobachtetes Phänomen sein (Warum etwa werden Mensch so häufig von Quadrupeden begleitet? – Vgl. hierzu Loer 2016 a, b.) oder eine Verwunderung über eine wissenschaftliche Strittigkeit (etwa der in den Positionen von Gilles Kepel und Olivier Roy verkörperte Streit darüber, ob es sich bei dem Jihad in Europa um eine islamistische Radikalisierung handelt oder um ein vom religiösen Inhalt unabhängiges Generationenphänomen) oder die Neugier darauf, ob eine entwickelte Theorie auch andere Phänomene erklären kann als diejenigen, zu deren Erklärung sie entwickelt wurde.

Zum Terminus ‚Coaching‘ heißt es bei dem – wie er von Boris Traue eingeführt wird – ‚bekanntem Autor‘ Christopher Rauen (Traue 2011: 253) (**Fol 8**):

„Ein Coach ist ein *Berater* für Führungskräfte und Personen mit Managementaufgaben. Die *Beratungsarbeit* hat ihren Schwerpunkt in der Klärung von Anliegen, die aus der Berufsrolle des oder der Klienten heraus entstehen. Der Tätigkeitsbereich des Coachs liegt primär im Bereich der *Prozessberatung* und reicht vom *Feedbackgeben* und dem *Anregen von Selbstreflexionsprozessen* zum Zwecke der beruflichen Professionalisierung, bis zum *Unterstützen bei der Identifikation und der Veränderung von Wahrnehmungs- und Bewertungsmustern*. Als Experte in bestimmten Bereichen kann ein Coach darüber hinaus seine Erfahrung im Sinne einer *Fachberatung* in das Coaching mit einbringen.“ (Rauen 2002; kursiv von mir, TL).

Und in einer Broschüre aus dem Land Sachsen-Anhalt, auf die die DGSv in einem Rundbrief hingewiesen hat, heißt es unter der Überschrift (**Fol 9**):

„Demografie-Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe“

„Als Kombination von Strategie-, Kommunikations- und *Umsetzungsberatung* ist *Demografie-Coaching* vor allem *Hilfe zur Selbsthilfe* in schwierigen kommunalen Wandlungsprozessen. Es knüpft an der Psychologie des Wandels, an neuen Themen sowie an den Kompetenzen der unterschiedlichsten kommunalen Akteure an. *Demografie-Coaching* ist damit gewissermaßen *Fitnessstraining* für Kommunen im Wandel.“ (MLEV o. J.: 3; kursiv von mir, TL)

Und um noch wenigstens mit einem Beispiel auch die Vielfalt des Verständnisses von (**Fol 10**) Beratung zu veranschaulichen:

„Beratung ist eine personen- und organisationsbezogene, kommunikationsbasierte Dienstleistung, die von Supervisorinnen, Mediatoren, Konflikt- und Organisationsberaterinnen oder Coaches angeboten wird.“ (Effinger 2018: 10)

Eine solche unsystematische Verwendung der Termini,³ eine solche für den Wissenschaftler unbefriedigende Begriffsbestimmung kann für den Praktiker ausreichen – dazu später mehr –, hält aber wissenschaftlichen Kriterien nicht stand – selbst wenn wir ausgehen von einer (**Fol 11 a**):

„Minimaldefinition“ von Wissenschaft

„Wissenschaft ist der Bereich menschlicher Tätigkeit, in dem mit dem Ziel gearbeitet wird, Wissen zu produzieren (*Forschung*) und zu systematisieren (*Theorie*).“ (Endrueit 1989: 820; kursiv i. Orig.)

Was als Wissen gelten muss, hat Ulrich Oevermann wie folgt bestimmt (**Fol 11 b**):

„Als vom je konkreten Erfahrungsobjekt des Behauptens ablösbarer propositionaler Gehalt ist das **Wissen** geradezu prototypisch der Sphäre der Routine und der Bewährung durch Veralltäglichung zugehörig.“ (Oevermann 2006: 101; fett von mir, TL)

Dies bedenkend kann man mit dem Lexikon-Autor Endrueit festhalten (**Fol 11 c**):

Als „Aussagen über Gegenstände [muss das *Wissen*] als sachlich begründet und intersubjektiv begründbar angesehen werden“. (Endrueit 1989: 820)

Ich will auf wissenschaftsinterne Probleme wie den Zusammenhang von Forschung und Theorie hier nicht weiter eingehen; hervorheben aber möchte ich das Systematisierungsbestreben und die sachliche und intersubjektive Begründung. – In diesem Sinne gilt (**Fol 12 a**):

3 Aufgabe der Wissenschaft ist es, ihren Gegenstand auf den Begriff zu bringen;

Und wenn wir uns nun unserem Themenfeld zuwenden (**Fol 12 b**):

3 Aufgabe der Wissenschaft ist es, ihren Gegenstand auf den Begriff zu bringen; eine wissenschaftliche Untersuchung der unter den genannten Selbstbezeichnungen (Supervision, Coaching und Organisationsberatung) stattfindenden Praxis muss also diese Praxis: die Praxis von Supervision, Coaching und Organisationsberatung, auf den Begriff bringen.

Ein erster Schritt könnte nun darin bestehen, die Selbstbezeichnungen auf Gemeinsamkeit und Differenz hin zu durchforsten; bei deren Heterogenität wäre dies ein mühsames Geschäft – vor allem aber ein irreführendes, wenn wir ernsthaft vom Primat der Praxis ausgehen und zugleich berücksichtigen, dass die Selbstbezeichnungen nicht den Anspruch wissenschaftlicher Systematisierung erheben, sondern u. U. ganz anderen Zielen folgen, mit Shakespeare gesprochen: Zielen „Devoutly to be wish’d“.⁴ Insofern scheint es sinnvoller, die Praxis selbst direkt

³ Der an dieser Stelle auch auftauchende Terminus ‚Umsetzungsberatung‘, das möchte ich hier zunächst nur erwähnen, wirft noch zusätzlich ein eigenes Problem auf: das der Deautonomisierung des Klienten (vgl. Liebermann/Loer2009: 33); darauf werden wir sicher spätestens in unserer Diskussion eingehen.

⁴ Hamlet, Act III, Sc. I – Shakespeare 1603/1975: 1088

in den Blick zu nehmen. Dazu bedürfte es entsprechender Untersuchungen, die – sofern es sie überhaupt gibt (etwa: Oevermann 2001/2010) – ich hier nicht vorstellen kann, weshalb ich mich auf eine empirisch gesättigte Theorie: die bereits erwähnte von Ulrich Oevermann entwickelte Professionalisierungstheorie (1996 u. ö.) berufe, die entsprechende Systematisierungen hervorgebracht hat.

Um diese Theorie aber zu erden, will ich kurz zwei für das Verständnis wichtige damit verbundene konstitutionstheoretische Annahmen erläutern: Praxis, also Handeln ist *regelgeleitet* und es ist das *Lösen von Problemen*.

Dass Handeln *regelgeleitet* ist, bedeutet unter anderem, dass im Handeln stets aus durch Regeln eröffneten Optionen eine Auswahl getroffen werden muss. Die Handlungssituation stellt somit für eine bestimmte Lebenspraxis immer auch ein *Handlungsproblem* dar, für das eine Lösung gefunden, auf das eine Antwort gegeben werden muss. Damit ist nun nicht gemeint, dass wir stets mit Aufgaben zu kämpfen haben, die uns als dramatisch erscheinen, sondern dass wir – jetzt in analytischer Sicht – jede Handlung als Antwort auf (mindestens) eine Frage verstehen können. Veranschaulichen lässt sich dies mit einem Phänomen im sogenannten Bible Belt in den USA, wo man allenthalben, auf Plakaten und sonstwo die Aufschrift antrifft (**Fol 13 a**): „Jesus is the answer.“ – Und immer wieder einmal findet sich ein Witzbold, der (**Fol 13 b**) drunterschreibt: „What was the question?“ – Dies genau ist das Fragen der Sozialwissenschaften – und dies ist auch eine Frage, die der Berater im Feld sich stellen muss: „Da die beobachtete Handlung X eine Antwort darstellt, auf welche Frage antwortet sie?“

Im Handeln generell wird nun entweder akut eine Entscheidung getroffen oder eine bereits getroffene Entscheidung vollzogen, indem einer Norm, einer Routine oder einer Gewohnheit gefolgt wird. (**Fol 14 a**) Gewohnheiten und Routinen stellen bewährte Lösungen für Handlungsprobleme dar und wir folgen ihnen solange die Bewährung andauert. Auch Normen stellen bewährte Lösungen für Handlungsprobleme dar; auf deren Spezifität will ich hier aber nicht näher eingehen.⁵

Meist haben wir es nun in unserem Handeln mit bewährten Lösungen zu tun, mit – worauf ich mich hier beschränken will – Routinen, also wörtlich: kleinen, viel frequentierten Wegen.⁶ Erst wenn diese blockiert, nicht mehr begehbar sind, haben wir auch manifest ein Handlungsproblem: eine Krise (**Fol 14 b**), also die Notwendigkeit, angesichts einer Situation, für die eine bewährte Lösung nicht mehr oder auch noch nicht vorliegt, eine Entscheidung zu treffen (**Fol 14 c**).

Diese Entscheidung (**Fol 14 d**) stellt eine Krisenlösung dar – bzw. beansprucht, eine solche zu sein, die sich aber erst noch bewähren muss (**Fol 14 e**). Gelingt dies nicht, treten wir wieder in die Krise ein (**Fol 14 f**); gelingt es (**Fol 14 g**), bildet sich eine neue Routine aus. Das ganze ist natürlich ein Prozess, der in der Zeit abläuft; zudem muss ein wesentliches Moment berücksichtigt werden, auf das ich hier aber nicht näher eingehen kann: (**Fol 14 h**) das Strukturmoment der Deutung.

Dieses für alle Handlungen gültige abstrakte Modell wollen wir nun auf die besondere Situation hin betrachten, in der die Handlungsinstanz, die ich hier stets voraussetze, ohne sie in der Graphik eigens darzustellen, nicht mehr selbstständig aus der Situation der Krise herausfindet – sei es, dass sie nicht selbstständig zu einer Bestimmung der Krise als Krise gelangt, sei es, dass sie nicht selbstständig zu einer Krisenlösung gelangt. Wie sähe das aus? (**Fol 15 a**) Schaffen wir zunächst etwas Platz (**Fol 15 b**). Bereits um eine Blockade des Routineablaufs als Krise zu erkennen, bedarf es – in unterschiedlichem Maße und in unterschiedlicher Weise – spezifischen Wissens, (**Fol 15 c**) gewisser Fertigkeiten, gewisser Fähigkeiten und einer besonderen Haltung zur Welt. Dasselbe lässt sich für das Finden (**Fol 15 d**) und Durchführen einer Krisenlösung sagen.

Diese Erfordernisse können nun ihrerseits teilweise oder ganz blockiert sein (**Fol 15 e**) und es stellt sich die Frage, wie Abhilfe geschaffen werden kann. Nun, das ist zunächst ganz simpel (**Fol 16 a**): Wissen kann erworben werden; (**Fol 16 b**) Fertigkeiten können erlernt (**Fol 16 c**) und Fähigkeiten angeeignet werden – etwas weniger einfach ist es bei der Haltung, aber auch diese kann gebildet (**Fol 16 d**) bzw. wiedererlangt werden. Wenn dies dem Handelnden, demjenigen, in dessen Macht die Entscheidung liegt, nicht aus eigener Kraft gelingt, bedarf er der Hilfe. Der Einfachheit halber greife ich hier auf die Darstellung in dem genannten Aufsatz zurück (**Fol 17 a**), wobei ich auf die Details nicht eingehen kann. Entscheidend ist, dass der Handelnde sich für all die erforderlichen Abhilfen Hilfe holen kann; das für uns wichtige ist hier jeweils unter den Buchstaben a β zu finden: er kann sich also an einen Informanten wenden (**Fol 17 b**), sich unterweisen lassen, einen Trainer engagieren – oder eben (**Fol 17 c**): einen professionalisierten Experten um Hilfe ersuchen. Natürlich sind dies analytische Unterscheidungen, die empirisch meist in einem Mischungsverhältnis auftreten. Gleichwohl spielen

⁵ So ist etwa die „civil inattention“ (Goffman 1963/1966: S. 158) einerseits, die Rücksicht andererseits eine bewährte Lösung für das Problem der Abgrenzung von Privatheit im öffentlichen Raum; Normen sind aber darüber hinaus ausgezeichnete Lösungen, denen nicht nur sachliche Bewährung zukommt, sondern die von der Gemeinschaft, innerhalb derer sie gelten, akzeptiert werden, weil sie als akzeptabel gelten. Als akzeptabel gelten Problemlösungen dann, wenn sie mit dem Selbstverständnis der Gemeinschaft in Einklang stehen, wenn also die Mitglieder im Befolgen der Norm sich wiedererkennen. – Vgl. hierzu Loer 2008.

⁶ Auf der Internet-Seite des Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales heißt es: „Étymol. et Hist. 1559 *rotine* (Amyot, *Œuvr. de Plut.*, préf., X, 37 ds Gdf. *Compl.*). Dér. de *route** « chemin très fréquenté »; suff. *-ine**.“ (<http://cnrtl.fr/etymologie/routine>; zuletzt angesehen am 7. Sept. 2018; Hervorhebungen i. Orig.)

sie für die Logik der Interaktion zwischen Helfer und Ratsuchendem und damit auch für das Gelingen dieser Interaktion eine entscheidende Rolle.

Eine zusätzliche Bemerkung muss ich hier in Bezug auf die Vereinfachung machen, die dieses Schema dann impliziert, wenn es um Organisationen geht: Dort, wo Haltung steht, müssen wir, wenn es um kollektive Handlungsinstanzen geht, immer die Kultur des Kollektivs, also etwa die Organisationskultur, **(Fol 17 d)** mitdenken; denn in die Haltung, die der Inhaber einer Position in einer Organisation zu Aufgaben einnimmt, die von und in dieser Organisation zu lösen sind, geht das, was wir Organisationskultur nennen, **(Fol 17 e)** entscheidend mit ein. Mit Organisationskultur ist gemeint, was David Bright und Bill Parkin knapp aber **(Fol 17 f)** treffend mit dem Satz beschreiben: „This is how we do things around here“ (1997: 13).

Um nun der Form der Hilfe weiter auf die Spur zu kommen, greife ich auf die genannte „revidierte Theorie professionalisierten Handelns“ zurück, die Ulrich Oevermann (1996) auf der Grundlage der klassischen Professionstheorie⁷ ausgearbeitet hat **(Fol 18)**.

4 Die Professionalisierungstheorie⁸ hat als empirisch gesättigte Theorie die unter den genannten Selbstbezeichnungen (Supervision, Coaching und Organisationsberatung) stattfindende Praxis folgendermaßen auf den Begriff gebracht:

Ich möchte hier für das Verständnis des folgenden zusammenfassend nur definitorisch benennen, was eine Profession auszeichnet **(Fol 19 a)**:

Eine *Profession* unterscheidet sich von anderen Berufen dadurch, dass sie **(Fol 19 b)** einerseits stets fallspezifische Probleme zu lösen hat und andererseits „spezialisierte[s] Sonderwissen“ dabei eine besondere Rolle spielt. Deshalb kann sie **(Fol 19 c)** weder durch den Markt noch durch die Bürokratie angemessen kontrolliert werden. Zudem kann das wissenschaftlich approbierte Spezialwissen der ihr angehörenden Experten nicht lediglich **(Fol 19 d)** angewandt werden kann – wie dies etwa für das Wissen von Ingenieuren gilt –, sondern muss mit dem besondern Fall konkret vermittelt werden. Professionen gewähren die Möglichkeit der systematischen Ausübung und Tradierung professionalisierten Handelns **(Fol 19 e)**, das „wesentlich der gesellschaftliche Ort der Vermittlung“⁹ von Theorie und Praxis unter Bedingungen der verwissenschaftlichten Rationalität“ ist (Oevermann 1996: 80). Professionen bilden hierzu **(Fol 19 f)** eine spezifische Organisationsform mit einer spezifischen Professionsethik aus, welche die Unabhängigkeit „from patron, state, and public“ beansprucht (Freidson 2001: 221) und einer „third Logic“ (a. a. O.) folgt.

Aus der Perspektive der Professionen so bestimmenden Theorie will ich nun unsere Begriffe durchgehen; dabei beginne ich hinten in der Aufzählung unserer thematischen Termini **(Fol 20 a)**:

- a *Beratung* ist eine professionalisierungsbedürftige Tätigkeit, in der ein aufgrund von Leidensdruck einer primären Praxis angefragter Berater mit dieser Praxis als seinem Klienten in einem Wirkbündnis in stellvertretender Deutung der Krise und in stellvertretender Krisenbearbeitung Krisenlösungen erarbeitet und so dazu verhilft, die Krise zu bewältigen.

Hier finden sich nun einige Begriffe, die für die Professionalisierungstheorie zentral sind und hier erläutert werden müssen **(Fol 20 b)**:

Was heißt *professionalisierungsbedürftig*? **(Fol 21)** Die Definition Oevermanns greift über unseren Fall der Beratung hinaus und bezieht die Bereiche des Rechts und von Wissenschaft und Kunst ein, was wir hier vernachlässigen.

Professionalisierungsbedürftig ist „eine expertenhafte Dienstleistung *stellvertretender*“ *Krisenbearbeitung* „in den Funktionsbereichen der Herstellung und Aufrechterhaltung einer *somato-psycho-sozialen Integrität von Lebenspraxis*, der Aufrechterhaltung und Herstellung von *Gerechtigkeit* und der Gewährleistung einer *methodisierten Geltungsüberprüfung* bezüglich gesellschaftlichen Wissens.“ (Oevermann 2001/2010: 17; kursiv von mir, TL)

Wenn eine primäre Praxis in die Krise geraten und nicht in der Lage ist, aus eigener Kraft für diese Krise eine Lösung zu entwickeln, so wendet sie sich, wie wir gesehen haben, an einen Experten, der stellvertretend diese

⁷ Hierfür seien Marshall (1939), Parsons (1951), Goode (1957), Gouldner (1979), Freidson (1970; 1986/1988, 2001) sowie in Deutschland, ausgehend von Max Weber, Seyfarth (1989) genannt.

⁸ Ich beziehe mich hier im wesentlichen auf die auf der Grundlage der klassischen Professionstheorie – für die Marshall (1939), Parsons (1951), Goode (1957, 1969), Gouldner (1979), Freidson (1970; 1986/1988, 2001) sowie in Deutschland, ausgehend von Max Weber, Seyfarth (1989) genannt seien – von Ulrich Oevermann ausgearbeitete „revidierte Theorie professionalisierten Handelns“ (Oevermann 1996, auch 2003; vgl. Loer 2013: 13).

⁹ Festzuhalten ist, dass diese Vermittlung selbst praktisch ist.

Krise bearbeitet. Für die Organisationsberatung (**Fol 22 a**) ist die primäre Praxis eine kollektive in einer spezifischen Organisation verfasste Praxis – dazu gleich. –

Ein zweites für die professionalisierte Beratung (**Fol 22 b**) entscheidendes Strukturmoment stellt der *Leidensdruck* dar (**Fol 23**):

Leidensdruck einer primären Praxis bedeutet, dass die Praxis die ihr gestellten Aufgaben nicht aus eigener Kraft erledigen kann und deshalb in eine manifeste Krise geraten ist. Manifest heißt dabei, dass die Praxis selbst mindestens bemerkt, dass etwas nicht stimmt. Dabei ist nicht bzw. nicht lediglich das Wissen, die Fertigkeit oder Fähigkeit zur Entwicklung einer Krisenlösung beeinträchtigt; vielmehr ist insbesondere die Haltung gegenüber der Krise nicht angemessen, so dass der betroffenen Praxis eine krisenbewältigende Entscheidung nicht möglich ist und sie Hilfe sucht. (**Fol 24 a**) – Schließlich ist ein wesentlicher Begriff für die Theorie professionalisierten Handelns der (**Fol 24 b**) des *Wirkbündnisses*. – In der gängigen Literatur steht hier meist der Terminus ‚Arbeitsbündnis‘ der aus der Übersetzung eines Aufsatzes von Ralph Greenson stammt, einem amerikanischen Psychoanalytiker, der im Original den Terminus ‚working alliance‘ verwendete. In Forschungen zur Arzt/Patient-Beziehung im Krankenhaus, die ich, zum Teil gemeinsam mit Matthias Kettner durchführte,¹⁰ stieß ich bei den Ärzten häufig auf das Missverständnis, ‚Arbeitsbündnis‘ meine so etwas wie einen Arbeitsvertrag. Um dieses Missverständnis künftig zu vermeiden entschied ich mich, den Terminus ‚Wirkbündnis‘ zu verwenden, der auch angemessener den Prozesscharakter zum Ausdruck bringt, der in ‚working alliance‘ enthalten ist. – Was soll nun auf den Begriff gebracht werden mit dem Terminus ‚Wirkbündnis‘? (**Fol 25**)

Das *Wirkbündnis*, das Berater und Klient eingehen, ist gegenüber einer bloßen Vertragsbeziehung zwischen einem Dienstleister und seinem Kunden dadurch ausgezeichnet, dass der Klient einerseits die Einschränkung seiner Autonomie anerkennt und andererseits die tätige Bereitschaft aufweist, diese Autonomie zurückzuerlangen, und dass kehrseitig dazu der Berater sich in den Dienst der Restitution der Entscheidungsautonomie des Klienten stellt. Dabei ist das Verhältnis von Nähe – sensibler Analyse und Intervention – und Distanz – nüchterner Blick aus der Ferne¹¹ – entscheidend.

Der Distanz wahrende und nüchtern analysierende Berater eröffnet – ich benutze hier eine Formulierung von August Aichhorn – der Distanz wahrende und nüchtern analysierende Berater eröffnet sich die Möglichkeit hinter den kulturellen Vorgängen, die eine dissoziale oder sonst problematische Folgen zeitigende Äußerung oder Handlung bedingen, noch ein Kräftespiel zu erkennen, das er vielleicht durch sensible Interventionen beeinflussen kann. Ein Zustandsbild wird für den Berater erst dann von Bedeutung, wenn er weiß, durch welche, in der Regel latente (vgl. hierzu: Loer 2017) Kräftewirkung es zustande gekommen ist.¹² Eine solche Kräftewirkung kann unter Umständen in einer in der Organisationskultur verankerten Praxis fundiert sein, die aus dem Konflikt zwischen dem Selbstverständnis als rationale Organisation: alles, was wir tun ist vernünftig, und der Irrationalität von überkommenen Problemlösungen, die fortgeführt werden, obwohl das Problem verschwunden ist, resultieren. Einen solchen latenten Konflikt kann man u. U. auflösen, wenn man deutlich macht, dass das, was nun unvernünftig ist, einmal vernünftig war und sich nun aber überlebt hat. (Beispiel Schriftliche Kommunikation)

Sascha Liebermann und ich (2009) haben den zunächst am therapeutischen Arzt/Patient-Verhältnis gewonnenen Begriff des Wirkbündnisses auf die Organisation zu übertragen versucht, was natürlich nicht eins zu eins geht, da wir es in der Organisation immer mit Personen zu tun haben, die *namens* einer organisationell verfassten Praxis handeln, also dem Berater nicht primär als ganze Personen, sondern als Rollenträger und als Inhaber einer bestimmten Position gegenüberreten. Wie wichtig dieser Aspekt für die anamnestic-diagnostische Phase des Wirkbündnisses und dort speziell für die Auftragsklärung ist, brauche ich Ihnen als erfahrenen Organisationsberatern nicht zu erklären. Auf die Phasen des Wirkbündnisses werde ich hier aber nicht eingehen; nur erwähnen möchte ich, dass die Differenz zum ärztlich-therapeutischen Wirkbündnis sich insbesondere auch in der von uns als Konklusionsphase bezeichneten Phase des Wirkbündnisses zeigt, wo die Verantwortung der Entscheidung für einen Lösungsvorschlag bereits vollständig in den Händen des Klienten liegt – und nicht im Wirkbündnis selbst.

Kommen wir nun zum zweiten der zu unterscheidenden Begriffe (**Fol 26 a**):

Exkurs *Coaching*

Dass ich die Ausführungen zum Coaching im Rahmen der professionalisierungstheoretischen Überlegungen als Exkurs betrachte, wird hoffentlich klar werden. Fragen wir uns zunächst nach der Wortbedeutung – das ist, nebenbei bemerkt, immer sehr hilfreich, denn selbst die willkürlichsten Umdeutungen und Definitionen arbeiten ja mit Wörtern, denen bereits eine bestimmte Bedeutung innewohnt, und selbst in Wortneuschöpfungen geht die

¹⁰ S. Kettner/Loer 2011 a, b, c; 2012; Loer 2011.

¹¹ Ich benutze hier den Titel der deutschen Übersetzung (Lévi-Strauss 1983/1985) eines Buches von Lévi-Strauss (1983).

¹² Ich benutze hier eine Formulierung von August Aichhorn (1925: 24) der über Fürsorgeerziehung schrieb und entsprechend von „psychischen Vorgängen“ und „erzieherischen Maßnahmen“ sprach.

Geschichte von deren Bestandteilen (etwa: Soziologie¹³ aus socius¹⁴ und λόγος¹⁵) stets ein. **(Fol 26 b)** – ‚Coach‘ meint also zunächst nichts als Kutsche – von welchem Wort es sich übrigens, wie Sie nachher noch lesen können, herleitet, so wie dieses von dem ungarischen kocsi, was ‚aus Kocs‘ bedeutet, einem Ort in dem das Fahrzeug hergestellt wurde, das im 15. Jh. weite Verbreitung fand.¹⁶ – Was bedeutet dann das zugehörige Verb? **(Fol 26 c)** Naturgemäß bedeutet ‚to coach‘ zunächst nichts anderes als ‚in einer Kutsche befördern‘. – Allerdings hat sich daraus **(Fol 26 d)** eine weitere Bedeutung entwickelt, nämlich: ‚einen Prüfling auf das Examen vorbereiten und ihn darin begleiten‘. Das ist nicht verwunderlich, kann man in einer Kutsche **(Fol 26 e)** doch weitgehend unversehrt durch die Unbilden der Wege und des Wetters befördert werden. – So ist es wohl diese Verwendung, die sich am ehesten in dem im Deutschen eingebürgerten Fremdwort ‚Coaching‘ wiederfinden **(Fol 26 f)** lässt.

Damit aber trifft das Coaching am ehesten die Tätigkeit, die in unserer Analytik **(Fol 27)** der Hilfsbedürftigkeiten der Trainer ausübt (wobei wir auch bei dieser Wortbetrachtung sehen, dass die Analytik Aspekte unterscheidet, die empirisch meist in einem Mischungsverhältnis vorkommen). Wichtig scheint mir, wenn wir die Wortgeschichte betrachten, dass das Ziel – etwa das Bestehen des Examins – das mithilfe des Coaches erreicht werden soll, feststeht und dass das, was der Coach vermittelt, eine Fähigkeit ist, deren Aneignung an äußeren Kriterien messbar ist: Bestehen des Examins, Gewinnen des nächsten Spiels. Eine Instanz, eine Handlungspraxis, die einen Coach engagiert, ist in ihrer Autonomie nicht eingeschränkt, steckt nicht in einer Krise, die sie aus eigener Kraft nicht bewältigen kann, sondern nimmt eine Dienstleistung in Anspruch, die sie, um das Bild nochmals aufzunehmen, ein Stück des Weges befördert und ihr so das Erreichen eines gesteckten Ziels erleichtert. Insofern ist Coaching im Sinne der Professionalisierungstheorie auch nicht professionalisierungsbedürftig **(Fol 28)**

Exkurs *Coaching* ist eine (nicht-professionalisierungsbedürftige) Dienstleistungstätigkeit, in der ein Coach eine primäre Praxis in ihrer Fähigkeit zur Erreichung eines gesetzten Zieles trainiert.

Für die Aufnahme der Vertragsbeziehung von Anbieter der Dienstleistung (Coach) und Kunde ist es erforderlich, dass der Kunde einen konkreten Bedarf erkennt und das Angebot des Coaches diesen Bedarf zu decken verspricht. Dabei kann, wie beim Kauf jedweder anderer Dienstleistung oder von anderen Produkten, der Anbieter durch Werbung, Pitching etc. den Kunden von der Notwendigkeit der Inanspruchnahme der Dienstleistung zu überzeugen versuchen. Die Beziehung von Kunden und Dienstleister (Coach) ist strukturell nicht persönlich; dass sie sich allerdings häufig zu einer solchen entwickelt, zeigt auf, dass Coaching an Beratung angrenzt und ggf. in sie übergeht.

Der Begriff des Coachings ist hier zunächst aus der professionalisierungstheoretischen Bestimmung der Begriffe ‚Beratung‘ und – dazu kommen wir sogleich – ‚Supervision‘ abgeleitet und bedürfte einer empirischen Grundlegung. Coaching wäre nicht professionalisierungsbedürftig, weil es nicht mit Bezug auf eine Krise erfolgt – weder anlässlich einer akuten, noch vorbeugend auf eine zu erwartende Krise hin; allerdings würde Coaching sowohl angesichts des Auftretens einer akuten Krise im Coachingprozess, als auch angesichts einer auftauchenden hintergründigen „Kräftewirkung“ (Aichhorn), die das Coaching erst erforderlich machte, in Beratung übergehen können. Wiederum geht es hier um die analytische Unterscheidung, die den Praktiker in die Lage versetzt, seine verschiedenen Tätigkeiten typengerecht zuzuordnen und daraus seine praktischen Konsequenzen zu ziehen – natürlich ohne dass die Analytik ihm eine Entscheidung vorschreibe.

Kommen wir nun zur Supervision **(Fol 29)**. Wo hat sie in der Analytik **(Fol 30)** einen Platz, wenn der Coach trainiert, der Unterweiser oder Lehrer im engeren Sinne unterrichtet, der Informant Wissen beschafft und schließlich der Berater berät?

Auch hier hilft die Betrachtung des Wortes **(Fol 31 a)**, das aus zwei Komponenten zusammengesetzt ist **(Fol 31 b)**: dem Determinatum ‚vision‘ und dem adverbialen Determinans ‚super‘:

‚vision‘ ist, daran muss ich nur erinnern, von ‚visio‘ abgeleitet **(Fol 31 c)** mit dem Bedeutungsfeld ‚Anblick‘, ‚Ansehen‘, ‚Vorstellung‘, ‚Sehen‘ und ‚Erscheinung‘ (Stowasser/Petschenig/Skutsch 1979/1998: 554)

¹³ Auguste Comte führte bekanntlich diesen Neologismus ein (1839: 122) – trotz seiner „profonde répugnance pour toute habitude de néologisme systématique“ (a. a. O.: 122, Fn. 22). S.: „Mot créé par Auguste Comte pour désigner la science des sociétés. Quoique le mot fût formé d'un radical latin et d'une terminaison grecque et que pour cette raison les puristes aient longtemps refusé de le reconnaître, il a aujourd'hui conquis droit de cité dans toutes les langues européennes.“ (Fauconnet/Mauss 1901/1969: 139)

¹⁴ „socius, a, um, PAdi. u. Subst. (zu sequor), I) teilnehmend, in Verbindung stehend, zugestellt, subst. = der Gesellschafter, die Gesellschafterin, der Genosse, Kamerad, Mitinhaber, Teilnehmer, die Teilnehmerin usw.“ (Georges 1913-18/2002: 52119 [Bd. 2, 2702])

¹⁵ „λόγος, οὔ, ὁ (λέγω) I. das Sprechen. [...]“ (Gemoll 1954/1979: 475 f.)

¹⁶ „die benennung der kutschen scheint von Ungern auszugehen, wie diesz Franzosen und Engländer längst anerkannt haben. madjarisch heiszt die kutsche kocsi (spr. kotschi), was so viel bedeutet als ‚aus Kocs‘, einem dorfe bei Raab, aus welchem urkundlich Kocser wagen, Kocser rosse, Kocser kutscher (schon 1495 currier de Koch unger. magaz. 2, 463), die unter Matthias Corvinus [von 1458 bis 1490 König von Ungarn] mode geworden sind, herkommen.“ (Grimm/Grimm 1873/1984: Sp. 2885; kursiv i. Orig.)

– letzteres im Sinne dessen, „was sich den Augen od. der Phantasie darstellt“ (Georges 1913-18/2002: 60024 [Bd. 2, 3518]);

„*super*“ hat, wie ebenfalls bekannt ist (**Fol 31 d**), die räumliche Bedeutung „oben, oberwärts, darüber, obendrauf, darauf“ (a. a. O.: 54426 [Bd. 2, 2928]), aber eben in übertragenem Sinne auch „darüber, drüber, mehr“ (ebd.). Insofern ist der *Visor* derjenige (**Fol 31 e**), der auf etwas guckt, und der *Supervisor* derjenige (**Fol 31 f**), der von oben drauf guckt und dabei mehr sieht.

Sofort stellen sich die Fragen: Auf (**Fol 31 g**) *was* guckt er von oben? Und (**Fol 31 h**): *Wer* ist der *Visor* gegenüber dem der *Supervisor* mehr sieht? Und *inwiefern* sieht er mehr?

Gleich wie man die ersten beiden Fragen beantwortet – darauf komme ich sofort – die dritte Frage lässt sich in einer Hinsicht gleich beantworten: während der *Visor* sieht, was immer er sieht (**Fol 31 i**), sieht der *Supervisor* das, was der *Visor* sieht, aus einer anderen (**Fol 31 j**) Perspektive und er sieht auch (**Fol 31 k**) den *Visor*.

Mit den Antworten auf die ersten beiden Fragen lassen sich in unserem Zusammenhang nun zwei unterschiedliche Verständnisse von Supervision unterscheiden. Wenn man diesen Unterschied berücksichtigt, kann man u. U. unnötige Auseinandersetzungen vermeiden. – Ich komme darauf zurück, aber zunächst will ich auf ein Weiteres zurückgreifen um den Begriff der Supervision zu erläutern. Es ist hierfür, wie etwa auch Fritz Schütze sagt, hilfreich, sich (**Fol 32 a**) „an die Entstehungsgeschichte der Supervision [zu] erinnern“ (Schütze 2002: 151) (**Fol 32 b**): „Einerseits ist sie aus Klärungsbemühungen um die Schwierigkeiten der Sozialarbeit als systematische Reflexion der professionellen Arbeit entstanden. [...] Andererseits ist Supervision durch den Arzt und Psychoanalytiker Michael Balint entwickelt worden“ (ebd.), und zwar, wie Schütze dort ausführt, zur Bearbeitung von Problemen von Ärzten im Umgang mit ihren Patienten. Das Gemeinsame dieser beiden Ursprünge besteht offensichtlich darin, dass Helfer hier selbst Hilfe brauchen und dass Supervision zu diesem Zweck entwickelt wurde. Deshalb gab ich dem bereits zitierten Aufsatz, in dem ich mich damit auseinandersetzte, den Titel ‚Auxilium auxiliorum‘ – der, indem sowohl Genitivus subjectivus wie objectivus markiert werden, besagt, dass es um die Hilfe *durch* wie um Hilfe *für* Helfer geht.¹⁷ Hier also wäre der *Visor* selbst ein professionalisierter Helfer.

Dies sei nun durch Rückgriff auf unsere schematische Darstellung der Analytik und auf die Professionalisierungstheorie erläutert (**Fol 33 a**).

Wenn der Helfer, hier der Berater, selbst Hilfe benötigt – und zwar, weil das Wirkbündnis zwischen ihm und seinem Klienten selbst scheitert (**Fol 33 b**), weil er etwa bei der Auftragsklärung auf ihm unerklärliche Weise nicht weiterkommt, dann besteht ein Leidensdruck auf seiten des Beraters, der ihn dazu bewegt einen Helfer aufzusuchen, der das Wirkbündnis zwischen ihm und seinem Klienten anders betrachten kann – von „oberwärts“, also aus der Distanz – und der „mehr“ sehen kann: also einen *Supervisor*. Insofern können wir hier Supervision professionalisierungstheoretisch wie folgt bestimmen (**Fol 34**):

4 b *Supervision* ist eine *professionalisierungsbedürftige* Tätigkeit, in der ein von *einer Beratungspraxis* angefragter *Supervisor* mit diesem Berater als seinem Klienten in einem *Wirkbündnis* in stellvertretender Deutung und stellvertretender Bearbeitung von Beratungskrisen Lösungen erarbeitet und so *dem Berater dazu verhilft, Beratungskrisen zu bewältigen* und in die Beratungspraxis zurückzukehren.

Dabei können wir aber zwei Aspekte unterscheiden: Nicht nur kann der professionalisierte Berater in einer akuten Krise den *Supervisor* seinerseits als Berater anfragen (**Fol 35**) – professionalisierungstheoretisch ausformuliert heißt dies (**Fol 36**):

b β *Beratende Supervision*¹⁸ ist eine *professionalisierungsbedürftige* Tätigkeit, in der ein aufgrund von Leidensdruck einer Beratungspraxis angefragter *Supervisor* mit diesem Berater als seinem Klienten in einem *Wirkbündnis* in stellvertretender Deutung und stellvertretender Bearbeitung der akuten Beratungskrise Lösungen erarbeitet und so *dem*

¹⁷ Dass diese Formulierung nicht neu ist, darauf wies Wolfgang Weigand in einem Kommentar hin: „Supervision als professionalisierte Hilfe für professionelle Helfer“ (Rappe-Giesecke 1999; zit. n. Weigand 2013: 21); allerdings ist eine professionalisierungstheoretische Herleitung dort meines Wissens nicht zu finden; im Gegenteil, Rappe-Giesecke sagt (zumindest in der zweiten Auflage des von Weigand zitierten Buches): „Ich verstehe Supervision heute als eine Form beruflicher Beratung, deren Aufgabe es ist, Einzelne, Gruppen und Teams oder ander Subsysteme zu *sozialer Selbstreflexion* zu befähigen.“ (1999/2002: 29; kursiv i. Orig. fett) insofern wäre zu prüfen, ob die Sache von Rappe-Giesecke (in der ersten Auflage) auf den *Begriff* des *Auxilium auxiliorum* gebracht worden ist. So jedenfalls fasst die Definition auch den Fall eines professionellen Pannenhelfers auf der Autobahn, wenn er seinerseits Hilfe benötigt; dessen Tätigkeit ist aber nun in keiner Weise professionalisierungsbedürftig.

¹⁸ Die beratende Supervision bezeichnet Ulrich Oevermann lediglich als „Beratung“; damit nimmt er aber eine terminologische Verwirrung in Kauf, da ja auch Beratung im Sinne der primären Hilfe für eine Praxis, die in die Krise geraten ist, so – etwa als Organisationsberatung – bezeichnet wird

Berater dazu verhilft, die akute Beratungskrise zu bewältigen und in die Beratungspraxis des Wirkbündnisses mit seinem Klienten zurückzukehren.

Leidensdruck einer Beratungspraxis bedeutet, dass der Berater seine beratende Tätigkeit nicht aus eigener Kraft durchführen kann und deshalb in eine sekundäre Krise geraten ist. Dabei ist nicht bzw. nicht lediglich das Wissen, die Fertigkeit oder Fähigkeit zur Entwicklung einer Krisenlösung beeinträchtigt; vielmehr ist insbesondere die Haltung im Wirkbündnis mit dem primären Klienten, in dem eine die primäre Krise zu bewältigende Entscheidung ermöglicht werden soll, nicht angemessen, so dass der Berater nicht im Stande ist, dem Klienten zur Bewältigung der Krise zu verhelfen.

Das *Wirkbündnis*, das Supervisor und Berater (Klient des Supervisors, Supervisand) eingehen, ist dadurch ausgezeichnet, dass der Supervisand einerseits die Einschränkung seiner Autonomie in Bezug auf das primäre Wirkbündnis mit seinem Klienten anerkennt und andererseits die tätige Bereitschaft aufweist, diese Autonomie zurückzuerlangen, und dass kehrseitig dazu der Supervisor sich in den Dienst der Restitution der Beratungsautonomie des Supervisanden stellt.

Es gehört aber zur Professionalisierung von Beratern grundsätzlich auch dazu, außerhalb des Vorliegens von akuten Krisen sich für das mögliche Eintreten von solchen zu sensibilisieren und vorbeugend Handlungsoptionen dafür einzuüben; (**Fol 37**) in dem Falle würde der Supervisor von Beratern vorbeugend angefragt wir hätten es dann mit vorbeugender Supervision zu tun (**Fol 38**):

b α *Vorbeugende Supervision*¹⁹ ist eine professionalisierungsbedürftige Tätigkeit, in der ein Supervisor mit einem Berater²⁰ als seinem Klienten in einem Wirkbündnis in stellvertretender Deutung und stellvertretender Bearbeitung von potenziellen Beratungskrisen Lösungen erarbeitet und so dem Berater dazu verhilft, später in der Beratungspraxis des Wirkbündnisses mit seinem Klienten auftretende Beratungskrisen zu bewältigen.

Potenzielle Krisen einer Beratungspraxis sind solche, die daraus entstehen können, dass die erforderliche „habitualisierte Sensibilität auf der Seite des Experten [sc.: des Beraters]“ durch Gewöhnung und durch vereinseitigte Erfahrung [...] unmerklich [...] in eine Schiefelage geraten“ kann (Oevermann 2001/2010: 16). Dies könnte dazu führen, dass der Berater seine beratende Tätigkeit nicht aus eigener Kraft durchführen kann und deshalb in eine sekundäre Krise gerät. Dabei würde insbesondere die Haltung im Wirkbündnis mit dem primären Klienten, in dem eine die primäre Krise zu bewältigende Entscheidung ermöglicht werden soll, zu einer unangemessenen, so dass der Berater nicht im Stande wäre, dem Klienten zur Bewältigung der Krise zu verhelfen.

Das *Wirkbündnis*, das Supervisor und Berater (Klient des Supervisors, Supervisand) eingehen, ist dadurch ausgezeichnet, dass der Supervisand einerseits die potenzielle Einschränkung seiner Sensibilität und seiner Autonomie in Bezug auf das primäre Wirkbündnis mit seinem Klienten anerkennt und andererseits die tätige Bereitschaft aufweist, die Haltung der Sensibilität und Autonomie zu sichern und zurückzuerlangen, und dass kehrseitig dazu der Supervisor sich in den Dienst der Sicherung und Restitution der Beratungsautonomie des Supervisanden stellt.

In unserem Schaubild (**Fol 39 a**) können wir nun also aus professionalisierungstheoretischer Sicht die Fragezeichen auflösen: Der Gegenstand, den der Supervisor aus anderer Perspektive, von „oberwärts“ sieht, ist die (**Fol 39 b**) Krise des Klienten und zugleich *mehr* sieht er, weil er dabei (**Fol 39 c**) den Berater als entscheidendes Moment mit im Blick hat; somit ist er, wie bereits ausgeführt (**Fol 39 d**), der Helfer des Helfers und wir haben hier das klassische Verhältnis von Supervisor und Supervisand (**Fol 39 e**).

Aber wie vorhin bereits angedeutet (**Fol 40 a**), kann das Fragezeichen auch anders aufgelöst werden: Der Gegenstand ist (**Fol 40 b**) das Problem in der Arbeitswelt selbst, als ein Problem der primären Praxis, und derjenige, der sich um dieses Problem kümmert, ist der in der (**Fol 40 c**) Organisation dafür Verantwortliche, so dass der Supervisor hier den Verantwortlichen in der Arbeitswelt selbst bei seinem Versuch, deren Probleme zu lösen, im Blick hat. Der Helfer ist dann hier der (**Fol 40 d**) Helfer der primären Praxis und wir hätten eine Beziehung (**Fol 40 e**) von Supervisor und Klient. Als Supervisor würde hier (**Fol 40 f**) also der Organisationsberater bezeichnet. Das Verständnis von Supervision, das in diesem Schaubild wiedergegeben ist, können wir im Gegensatz zum professionalisierungstheoretischen das (**Fol 41**) berufspraktische Verständnis nennen, wie es von vielen, eben auch von der DGSv (**Fol 42**) veranschlagt wird – dies vorzulesen würde heißen, einen kupfernen Herkules auf die Wilhelmshöhe tragen.

¹⁹ Ulrich Oevermann, auf dessen aufschlussreiche, materialgesättigte Entfaltung der Begrifflichkeit ich mich hier wesentlich stütze (vgl. Oevermann 2001/2010), verwendet für die vorbeugende Supervision schlicht den Terminus „Supervision“.

²⁰ Es könnte sich hierbei durchaus auch um mehrere Berater handeln.

„Supervision ist ein wissenschaftlich fundiertes, praxisorientiertes und ethisch gebundenes *Konzept* für personen- und organisations-bezogene Beratung in der Arbeitswelt. Sie ist eine wirksame Beratungsform in Situationen hoher Komplexität, Differenziertheit und dynamischer Veränderungen.“ (DGSv 2013 b: 1; Kursiv. i. Orig.)

Für einen Wissenschaftler ist es natürlich ebenso unbefriedigend (**Fol 43 a**), wenn zwei – oder gar drei – Termini einen Begriff bezeichnen, wie es unbefriedigend ist, wenn zwei Begriffe (**Fol 43 b**) mit ein und demselben Terminus bezeichnet werden. Ich hoffe, es wurde deutlich, dass die beiden Begriffe (**Fol 43 c**) analytisch zu unterscheiden sind; insofern ist es für die wissenschaftliche Kommunikation auch sinnvoll, die unterschiedlichen Begriffe (**Fol 43 d**) mit unterschiedlichen Termini zu bezeichnen.

Es gibt – professionalisierungstheoretisch herleitbare – gute Gründe dafür, dass auch die Praktiker sich diese klare Analytik zu eigen machen; die darzulegen würde aber den Vortragsrahmen vollends überdehnen. Insofern will ich den Vortrag mit folgender Feststellung beschließen (**Fol 44**):

5 Es lässt sich ein (professionalisierungs-) theoretisch explizierbarer Begriff von Supervision von einem berufspraktischen Verständnis von Supervision unterscheiden.

Was es mit dem Verhältnis der beiden auf sich hat und welches Verhältnis jeweils welche Folgen erwarten lässt, möchte ich der Diskussion überlassen – nicht ohne darauf hinzuweisen, was Ernst Tugendhat einmal so formulierte: „alle Klärungen [...] sind vorläufig und können verbessert werden“ (1998/2006: 43). Auch die weitere Unterscheidung von professionellem Selbstverständnis, das gemeinhin als Professionsethik gefasst wird, und berufspraktischem Selbstverständnis, zu der mich die Arbeit an diesem Vortrag führte, kann ich hier nur andeuten.

Thesen dazu, wie ich die Sache sehe, sind in dem Thesenpapier enthalten, dass Ihnen für die Diskussion ausgehändigt wird. – Mit dem Gemeinspruch: ‚Das mag in der Theorie richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis‘, über den ein großer Denker sich ja schon ausführlich äußerte (Kant 1793/1978), lässt sich diese Spannung jedenfalls nicht auflösen. Dass gleichwohl die Wissenschaft andere Ansprüche an eine Terminologie stellt, als die Praxis, ist klar und die Entscheidung darüber, welchen letztere genügen will, obliegt allein ihr; die Wissenschaft kann nur dazu anregen über die Stimmigkeit und Tragfähigkeit der Entscheidung nachzudenken – (**Fol 45**) das heute getan zu haben, hoffe ich und danke Ihnen für Ihre Geduld und Aufmerksamkeit.

Die weiteren Thesen und Ausführungen dazu kann ich Ihnen, wenn gewünscht, gern noch vorstellen (**Fol 46**):

6 Eine professionalisierungsbedürftige Praxis wird in entwickelten Gesellschaften in der Regel von Angehörigen der entsprechenden Profession ausgeübt.

Hierzu erinnere ich nur an die obigen Ausführungen zur *Profession* (s. o., S. 5) (**Fol 47**).

Jede Praxis ist durch die widersprüchliche Einheit von Entscheiden und Selbstrechtfertigen konstituiert; das bedeutet einerseits, dass wir uns nicht nicht entscheiden können,²¹ da jedes Nicht-Entscheiden strukturell eine Entscheidung darstellt; andererseits sind wir mit jeder Entscheidung aber darauf verwiesen, uns selbst zu rechtfertigen – auch wenn dies meist nicht explizit geschieht, so wird doch eine Nachfrage nach der Rechtfertigung unseres Tuns niemals als grundsätzlich unzulässig abgewiesen. In unserer Selbstrechtfertigung drückt sich unser Selbstverständnis aus. Ein dauerhaft gestaltverzerrtes Selbstverständnis ist pathologisch und hat Rückwirkungen auf unser Entscheiden. Insofern gilt (**Fol 48**):

7 Zur empirischen Analyse einer Profession gehört die Analyse ihres professionellen Selbstverständnisses (Professionsethik) unabdingbar hinzu.

Praxis und Selbstverständnis der Praxis können im Verhältnis der Kongruenz oder im Verhältnis der Diskrepanz zueinander stehen; im ersten Fall (7.1) kann die Praxis der von ihr zu bewältigenden Aufgabe (a) angemessen oder (b) nicht angemessen sein, was dann auch für das Selbstverständnis gälte; im zweiten Fall (7.2) können entweder (a) die Praxis der von ihr zu bewältigenden Aufgabe angemessen und das Selbstverständnis unangemessen sein oder (b) umgekehrt.²²

Es kann also etwa die Praxis der Beratung einer primären Praxis (etwa eines Unternehmens) der zu bewältigenden Aufgabe angemessen sein, obwohl sie sich als Supervision begreift (7.2.a). – (**Fol 49**)

²¹ Dies ist analog zu Paul Watzlawicks Axiom der Meta-Kommunikation zu denken: „To summarize, a metacommunicational axiom of the pragmatics of communication can be postulated: *one cannot not communicate.*“ (Watzlawick/Beavin/Jackson 1967: 51; Kursiv. i. Orig.)

²² Der Fall, dass beide – unterschiedlich – unangemessen sind (c) ist logisch natürlich auch möglich, kann aber als strukturell unwahrscheinlich vernachlässigt werden.

8 *Zur empirischen Analyse eines Berufes²³ (also auch einer Profession) gehört die Analyse ihres berufspraktischen Selbstverständnisses hinzu.*

Im berufspraktischen Selbstverständnis drückt sich der praktische Umgang mit den berufsspezifischen Themen aus, der durch die konkreten Umstände der beruflichen Praxis bestimmt ist. – (Fol 50)

9 *Die wissenschaftliche Analyse ist auf begriffliche Systematisierung und die Professionsethik auf handlungsleitende Verbindlichkeit angelegt, wohingegen das berufspraktische Selbstverständnis wesentlich von (berufs-) praktischen Erwägungen bestimmt ist.*

Berufspraktische Erwägungen dienen der Bewältigung des berufspraktischen Alltags und haben primär ökonomischen Charakter, d. h. sie dienen der Durchführung der beruflichen Praxis angesichts des gegebenen vorwiegend ökonomisch wirksamen Handlungsrahmens.²⁴ – (Fol 51)

10 *Aus theoretischen Erkenntnissen und begrifflichen Klärungen lassen sich keine Handlungsanleitungen ableiten; die Praxis ist grundsätzlich autonom.*

Die wissenschaftliche Erforschung einer Praxis hat zunächst einmal die Aufgabe, diese auf den Begriff zu bringen. Ob die erforschte Praxis sich für diesen Begriff interessiert oder nicht, ist ihre Sache. Professionen allerdings erheben den Anspruch, in ihrer Tätigkeit wissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen und ihnen gerecht zu werden. Ob und wie sie aber wissenschaftliche Erkenntnisse für ihre Praxis heranziehen, bleibt letztlich in ihrer Hand.²⁵ Wenn es etwa in einer einführenden Bemerkung zur Geschichte der Supervision heißt: Es „entstand Supervision als eine Methode der Praxis und legitimierte sich weniger theoretisch“ (Weigand/Wieringa 1990: 1), so ist dies schief, da Supervision wie jede Praxis sich weder theoretisch legitimieren muss noch kann; sie muss aber, als professionalisierte Praxis, rechtfertigen, warum sie wissenschaftliche Erkenntnisse heranzieht und welche praktischen Entscheidungen sie auf dieser Basis trifft. – Es ist analytisch falsch, anzunehmen, es sei nur diejenige Praxis legitim, die theoretisch ausgewiesen ist. Festzuhalten ist demgegenüber, dass Legitimation in sich ein praktischer Vollzug ist. Theorie der Praxis hat die Aufgabe, die Praxis auf den Begriff zu bringen. Für professionalisierte Praxis gilt, dass sie im Zuge der Selbstreflexion die theoretischen Erkenntnisse zur Kenntnis nehmen und zu ihnen Stellung nehmen muss, nicht aber, dass sie sich vor ihnen legitimieren muss. Illegitim im Selbstverständnis der Praxis wäre es, wenn sie theoretische Kenntnisse per se ignorieren würde. Bezüglich des Professionellen selbst geht es um die „theoretische Einsicht in die Berechtigung seines Handelns“ (Freud 1925: 4); diese „setzte ihn in den Stand, es vor anderen zu begründen.“ (ebd.) Die Quelle der Berechtigung ist aber nicht die theoretische Einsicht darin, sondern liegt dieser voraus.

Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass bei professionalisierter Praxis Forschung, Theorie und Praxis verschränkt sind. Wie ist das zu denken? Die Verschränkung von Theorie und Praxis ist selbst ein praktischer Prozess, der vor allem die fallspezifische, gestaltgerechte Akkomodation der theoretischen Erkenntnis zu leisten hat. (Dies einmal an der konkreten Praxis zu erforschen, wäre eine fruchtbringende Arbeit.) Was die Verschränkung mit Forschung betrifft, ist festzuhalten, dass es hierfür einer klaren Fragestellung sowie einer prägnanten konstitutionstheoretischen Bestimmung des Gegenstandes wie der entsprechenden methodologischen Begründung der Methode bedarf. Die begriffliche Explikation supervisorischer Praxis ist Aufgabe wissenschaftlicher Forschung und bedarf der Objektivierungen dieser Praxis, die es erlauben, sie auf Distanz zu bringen. Das „Junktum zwischen Heilen und Forschen“, das in den beratenden Professionen – nicht nur in der Psychoanalyse – häufig noch als *via regia* der Erkenntnis gilt, hatte, als Freud davon schrieb,²⁶ noch seine Berechtigung, schrieb er dies doch in einer Zeit, als es keine ausgearbeitete Methode der Geistes- und Sozialwissenschaften gab, die seinem Objektivitätsanspruch genügt hätte und auf die er sich hätte beziehen

²³ Ohne hier weiter darauf eingehen zu können, lehne ich mich im Verständnis von Beruf an Christoph Deutschmann an: „Berufe sind institutionell verankerte soziale Schemata, die [u. a.] technische und ökonomische Problemlösungen mit den Bedürfnissen, Interessen und biographischen Orientierungen der Arbeitenden vermitteln.“ (Deutschmann 2002: 145)

²⁴ Erst die Ausarbeitung des vorliegenden Vortrags brachte mich zu den Erweiterungen bzgl. der Kategorie des berufspraktischen Selbstverständnisses; insofern sei deutlich auf den tentativen Charakter aller diesbezüglichen Ausführungen hingewiesen.

²⁵ Wissenschaft ist in diesem Sinne durch *Wertfreiheit* gekennzeichnet, wobei „[u]nter ‚Wertungen‘ [...] ‚praktische‘ Bewertungen einer durch unser Handeln beeinflussbaren Erscheinung als verwerflich oder billigenwert verstanden sein“ sollen (Weber 1917/1985: 489; Sperr. i. Orig.).

²⁶ „In der Psychoanalyse bestand von Anfang ein Junktum zwischen Heilen und Forschen, die Erkenntnis brachte den Erfolg, man konnte nicht behandeln, ohne etwas Neues zu erfahren, man gewann keine Aufklärung, ohne ihre wohlthätige Wirkung zu erleben.“ (Freud 1927/1991: 293 f.)

können. Insofern musste er auf die Gestaltschließung in der Therapie als Geltungsgrund bauen, ohne aber methodologisch diese Geltung begründen zu können.²⁷

Die *praktische Verantwortung des Beraters resp. Supervisors* für das Objekt seiner Tätigkeit muss – worauf Wolfgang Weigand zu recht hinwies – dadurch eingelöst werden, dass die „Wirksamkeit am Objekt das ich berate“ (Weigand) sich erweist; keine theoretische Legitimation kann die Bewährung in der Krisenbewältigung ersetzen; dies zu fordern stellte eine Verwechslung der handlungslogisch differenten Sphären von Wissenschaft und Praxis dar und bedeutete in der Konsequenz eine Entmündigung der Praxis im Namen von Wissenschaft. – (Fol 52)

11 Die grundsätzlich autonome Praxis kann sich der theoretischen Erkenntnisse und begrifflichen Klärungen bedienen, um ihr professionelles Selbstverständnis aufzuklären und so einen Maßstab zu explizieren, an dem ihr Handeln sich bemessen lässt.

Wenn es etwa in den bereits zitierten einleitenden Bemerkungen zur Geschichte der Supervision heißt: „das, was Supervision ausmacht, nämlich: Beratung eines Praktikers durch einen erfahrenen Praktiker desselben Faches“ (Weigand/Wieringa 1990: 1), so sind in dieser Bestimmung mehrere Begriffe explikationsbedürftig, wenn anders nicht auch die Beratung etwa eines Tischlergesellen durch den Tischlermeister oder durch einen Altgesellen Supervision heißen und damit der Begriff seine Unterscheidungskraft einbüßen soll.²⁸ Mindestens wäre zu klären: (11.1) Was heißt hier genau „Beratung“? (11.2) Worin besteht die Erfahrung des beratenden „erfahrenen Praktikers“? Eine solche Klärung – etwa wie oben bezugnehmend auf die Professionalisierungstheorie angedeutet – könnte helfen, die intuitiv und implizit entwickelten Maßstäbe eines angemessenen supervisorischen Handelns zu explizieren und so das Verständnis wie die Beurteilung desselben sowohl für Supervisoren und deren Klienten: die Berater, wie für Berater und deren Klienten: die primäre Praxis, transparenter zu machen. – Zudem gilt zumindest (Fol 53):

12 Das professionelle Selbstverständnis ist konstitutiv für eine Profession und muss den theoretisch explizierbaren Begriff reflektieren.

Dies wurde – ich hoffe hinreichend – aus der Professionalisierungstheorie plausibel gemacht. Aber auch für das berufspraktische Verständnis lassen sich gute – praktisch verankerte – Gründe anführen (Fol 54):

13 Es dient der Klarheit im Selbstverständnis und gegenüber Klienten, wenn auch das berufspraktische Verständnis den theoretisch explizierbaren Begriff reflektiert und bei gegebener Differenz begründet von ihm abweicht.

Was könnte denn – aus berufspraktischer Sicht – gegen eine begriffliche Klärung und klare Benennung sprechen? Die Verständigung untereinander, der kollegialen Austausch, und auch die Außendarstellung gegenüber potenziellen Klienten²⁹ sprechen ja eher dafür, eine Systematisierung vorzunehmen; das gilt auch für die Ausbildung.³⁰ Zu prüfen wäre, ob der o. g. vorwiegend ökonomisch wirksame Handlungsrahmen Zwänge impliziert, die bei einer – klärenden und damit vermutlich veränderten Benennung – nachteile, etwa den Verlust von Marktanteilen zur Folge hätte.

Die Reflexion und Bezugnahme auf die theoretisch explizierbaren Begriffe von Supervision, Coaching und Organisationsberatung dient nicht – das muss klar sein – der Vereinheitlichung von Konzepten und Methoden, nicht der Entwertung des jeweiligen eigenen Wissens und der jeweiligen eigenen Erfahrung, nicht der Beschränkung auf bestimmte Marktsegmente. Vielmehr kann die Klärung der Begrifflichkeit und ihre Ausarbeitung als ein Rahmen dazu dienen, den verschiedenen Konzepten ihren Platz zu geben und zugleich dazu, einheitliche Qualitätskriterien zu entwickeln, an denen die Methoden sich beurteilen lassen.

²⁷ Wie supervisorische Praxis begrifflich fruchtbringend empirisch erforscht werden kann, zeigt die umfangreiche Analyse einer Teamsupervision, die Ulrich Oevermann vorgelegt hat (2001/2010).

²⁸ Tischlermeister werden kaum „einen schriftlichen Nachweis des erfolgreichen Abschlusses einer von der DGSv, dem BSO oder der ÖVS zertifizierten resp. anerkannten Qualifizierung zur/zum Supervisor/in vorlegen“ können, wie es die Aufnahmebedingungen der DGSv (2013 a) verlangen und so wohl nicht Mitglied dieser Vereinigung von Supervisoren werden – und das, obwohl sie als erfahrene Praktiker andere Praktiker desselben Faches beraten. – Wir haben allerdings gesehen, dass ein berufspraktisches Verständnis von Supervision dieses Verständnis einschließen könnte.

²⁹ Andrea Stroet brachte in einer Diskussion der Stiftung Supervision am 12. Sept. 2014 in Berlin die Frage der Seriosität ins Spiel, die m. E. für die Frage der Professionalisierung besonders bedeutsam ist: Wie kann man Seriosität sichern?

³⁰ In der genannten Diskussion der Stiftung Supervision wies Herr Rheinfelder darauf hin.

In diesen Rahmen gehört auch, dass die Klärung der Begriffe einhergehen muss mit der Erkenntnis und Anerkennung, dass in der Beratungs- und Supervisionspraxis vieles zusammengeht (Adelheid Fiedler), dass aber eben mittels der *theoretischen* Klärung dann als solches Zusammengehen auch erkannt werden kann, so dass auch Entscheidungen über Begrenzungen (Therapie, Seelsorge) getroffen werden können. – Gerade zu den drohenden und tatsächlich stattfindenden Entgrenzungen und ihren Vermeidungen zu forschen, könnte einen großen Klärungseffekt haben.

Ich darf mich nochmals und nun erst recht für Ihre Geduld und Aufmerksamkeit bedanken...

Literatur

- Aichhorn, August (1925): Verwahrloste Jugend. Die Psychoanalyse in der Fürsorgeerziehung. Wien: Internationaler Psychoanalytischer Verlag (Internationale Psychoanalytische Bibliothek; XIX)
- Becker-Lenz, Roland (2005): Das Arbeitsbündnis als Fundament professionellen Handelns. Aspekte des Strukturdilemmas von Hilfe und Kontrolle in der Sozialen Arbeit. In: Pfadenhauer, Michaela (ed.), Professionelles Handeln, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 87-104
- Becker-Lenz, Roland; Müller, Silke (2009): Der professionelle Habitus in der Sozialen Arbeit. Grundlagen eines Professionsideals. Bern, Berlin, Bruxelles, Frankfurt/M., New York, Oxford, Wien: Peter Lang
- Bright, David; Parkin, Bill (1997): Human Resource Management: Concepts and Practices. Sunderland: Business Education Publishers Ltd.
- Comte, Auguste (1839): La philosophie sociale et les conclusions générales. Première partie. Paris: Bachelier [Cours de philosophie positive, Bd. 4]
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (2013 a): Aufnahmebedingungen für die Mitgliedschaft in der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. für natürliche Personen. Köln: Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2014/01/ab_nat_pers_2013.pdf; zuletzt angesehen am 8. Sept. 2014)
- Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (2013 b): Standards für die Qualifizierung zur/zum Supervisor/in der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) 2013. Köln: Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.
- Deutschmann, Christoph (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten. Weinheim, München: Juventa
- Effinger, Herbert (2018): Beratung in der Sozialwirtschaft Ungewissheiten als Chance kreativer Problemlösungsstrategien. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Endrweit, Günter (1989): Wissenschaft. In: ders. (ed.), Sanktion – Zweistufentheorie, München; Stuttgart: Deutscher Taschenbuch Verlag; Enke, 820 f. [Wörterbuch der Soziologie, Bd. 3]
- Fauconnet, Paul; Mauss, Marcel (1901/1969): sociologie (1901). In: Mauss, Marcel, Cohésion sociale et divisions de la sociologie, Paris: Les Éditions de Minuit, 139-177 [Œuvres, Bd. 3]
- Fiedler, Adelheid (2013): Thesen für die Fachkonferenz der Stiftung Supervision am 28./29. Juni 2013 in Berlin. In: Stiftung Supervision 2013, [1]
- Freidson, Eliot (1970): Profession of Medicine: A Study of the Sociology of Applied Knowledge. New York, Hagerstown, San Francisco, London: Harper & Btothers Publishers
- Freidson, Eliot (1986/1988): Professional Powers: A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge. Chicago, London: University of Chicago Press
- Freidson, Eliot (2001): Professionalism. The Third Logic. Chicago: The University of Chicago Press (On the Practice of Knowledge)
- Freud, Sigm. (1925): Geleitwort. In: Aichhorn 1925: 3-6
- Freud, Sigmund (1927/1991): Nachwort zur „Frage der Laienanalyse“. In: ders., Werke aus den Jahren 1925-1931 [Gesammelte Werke. Chronologisch geordnet, Bd. 14], Frankfurt/M.: S. Fischer, 287-296
- Gemoll, Wilhelm (1954/1979): Griechisch-deutsches Schul- und Handwörterbuch. München, Wien: Freytag, Hölder-Pichler-Tempsky (Durchgesehen und erweitert von Karl Vretska. Mit einer Einführung in die Sprachgeschichte von Heinz Kronasser)
- Georges, Karl Ernst (1913-18/2002): Lateinisch – Deutsch. Ausführliches Handwörterbuch. Berlin: Directmedia Publishing (Elektronische Ausgabe der 8. Auflage (1913/1918). (Digitale Bibliothek Band 69))
- Goffman, Erving (1963/1966): Behavior in Public Places. Notes on the Social Organization of Gatherings. New York, London: The Free Press, Collier-Macmillan
- Goode, William J. (1957): Community within the Community: The Professions. In: ASR 2: 194-200
- Goode, William J. (1969): The Theoretical Limits of Professionalization. In: Etzioni, Amitai (ed.), The Semi-Professions and Their Organization. Teachers, Nurses, Social Workers, New, York, London: The Free Press, Collier-Macmillan, 266-313
- Gouldner, Alvin W. [Alvin Ward Gouldner] (1979): The Future of the Intellectuals and the Rise of the New Class. A Frame of Reference, Theses, Conjectures, Arguments, and an Historical Perspective on the Role of Intellectuals and Intelligentsia in the International Class Contest of the Modern Era. New York: Continuum
- Greenson, Ralph R. [Romeo Samuel Greenschpoon] (1965): The Working Alliance and the Transference Neurosis. In: Psychoanal Q: 155-181
- Greenson, Ralph R. [Romeo Samuel Greenschpoon] (1965/1966): Das Arbeitsbündnis und die Übertragungsneurose. In: Psyche 2: 81-103
- Grimm, Jacob; Grimm, Wilhelm (1862/1991): Deutsches Wörterbuch. Dritter Band. E – Forche. München: Deutscher Taschenbuch Verlag (Leipzig: Hirzel 1936. Nachdruck) [Deutsches Wörterbuch, Bd. 3]

- Grimm, Jacob; Grimm, Wilhelm (1873/1984): Deutsches Wörterbuch. Fünfter Band. K – Kyrie eleison. München: dtv (Bearbeitet von Rudolf Hildebrand. Leipzig: Hirzel 1873. Reprint als: Deutsches Wörterbuch von Jacob und Wilhelm Grimm) [Deutsches Wörterbuch, Bd. 11]
- Grimm, Jacob; Grimm, Wilhelm (1905/1991): Deutsches Wörterbuch. Zehnten Bandes erste Abteilung. Seeleben – Sprechen. München: Deutscher Taschenbuch Verlag (Bearbeitet von Moritz Heyne. Leipzig: Hirzel 1905. Reprint als: Deutsches Wörterbuch von Jacob und Wilhelm Grimm. Band 16) [Deutsches Wörterbuch, Bd. 16]
- Jahn, Ronny [Ronny Markus Jahn] (2008): Der blinde Fleck im Spitzensport. Zur soziologischen Begründung der Supervision und ihrer Anwendung im Leistungssport. Kenzingen: Centaurus Verlag
- Jahn, Ronny [Ronny Markus Jahn] (2015): Gelingen bedarf der Möglichkeit des Scheiterns Professionalisierungstheoretische Überlegungen zum Begriff des Scheiterns in der Beratung. In: Supervision 3: 4-9
- Jahn, Ronny [Ronny Markus Jahn] (2016): Im Sog des Infantilen. Schulleitung als Beruf. Wiesbaden: Springer VS (Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Tilman Allert)
- Jahn, Ronny [Ronny Markus Jahn] (2017): Beratung ist nicht gleich Beratung. In: Psychotherapeut: published online 28. April 2017
- Jahn, Ronny [Ronny Markus Jahn]; Leser, Christoph (2017): Die Profession Supervision bedarf der Forschung. Standpunkt. In: Journal Supervision 4: 6 f.
- Kant, Immanuel (1793/1978): Über den Gemeinspruch: Das mag in der Theorie richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis. In: ders., Schriften zur Anthropologie, Geschichtsphilosophie, Politik und Pädagogik 1, Frankfurt/M.: Suhrkamp Verlag, 125-172 [Werkausgabe, Bd. 11]
- Kettner, Matthias; Loer, Thomas (2011 a): Das Arbeitsbündnis von Arzt und Patient unter Ökonomisierungsdruck. In: Wild, Verina; Pfister, Eliane; Biller-Andorno, Nikola (ed.), DRG und Ethik. Ethische Auswirkungen von ökonomischen Steuerungselementen im Gesundheitswesen, Basel: EMH Verlag, 141-156
- Kettner, Matthias; Loer, Thomas (2011 b): Das Arzt/Patient-Wirkbündnis als Basis moralischer Beurteilung von Ökonomisierungsprozessen im Krankenhaus. In: Frewer, Andreas; Bruns, Florian; Rascher, Wolfgang (ed.), Gesundheit, Empathie und Ökonomie. Kostbare Werte in der Medizin, Würzburg: Königshausen & Neumann, 17-40
- Kettner, Matthias; Loer, Thomas (2011 c): Standardisierung und Professionalisierung in der Klinik. Von Zielkonflikten zu Synergien? Bericht zum Forschungsprojekt. Witten/Herdecke (Tpskr., 20. Febr. 2011; 23 S.; https://www.academia.edu/2966949/Standardisierung_und_Professionalisierung_in_der_Klinik_Von_Zielkonflikten_zu_Synergien_Bericht_zum_Forschungsprojekt_Witten_Herdecke_Tpskr_20_Febr_2011_23_S_)
- Kettner, Matthias; Loer, Thomas (2012): Arzt und Patient. Dualität und Einheit im therapeutischen Wirkbündnis. In: Hoffstadt, Christian F.; Peschke, Franz; Nagenborg, Michael; Müller, Sabine (ed.), Dualitäten, Bochum: projekt verlag, 155-176
- Kontio-Becker, Maja (2013): Thesen für die Fachkonferenz der Stiftung Supervision am 28./29. Juni 2013 in Berlin. In: Stiftung Supervision 2013, [2]
- Kutzner, Stefan (2005): Der Übertragungsmechanismus als Fallstrick in der Sozialhilfe. Zur Kooperation zwischen Sozialarbeiter und Klient. In: Pfadenhauer, Michaela (ed.), Professionelles Handeln, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 105-124
- Lévi-Strauss, Claude (1983): Le regard éloigné. Paris: Plon (Avec 1 carte et 3 diagrammes dans le texte)
- Lévi-Strauss, Claude (1983/1985): Der Blick aus der Ferne. München: Fink (Übersetzt von Hans-Horst Henschen und Joseph Vogl, Mit einem Bildteil von Anita albus; Supplemente herausgegeben von Hans-Horst Henschen, Band 3)
- Liebermann, Sascha; Loer, Thomas (2009): Krisenbewältigung oder Verantwortungsdelegation? Analytische Anmerkungen zum Arbeitsbündnis in fallorientierter Beratung von Organisationen. In: AIS-Studien 1: 29-42
- Loer, Thomas (2008): Normen und Normalität. In: Willems, Herbert (ed.), [Grundlagen der Soziologie und Mikrosoziologie], Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 165-184 [Lehr(er)buch Soziologie. Für die pädagogischen und soziologischen Studiengänge, Bd. 1]
- Loer, Thomas (2011): Standardisierung und Fallorientierung in der Arzt/Patient-Interaktion im Krankenhaus – Konzeptualisierung und exemplarische Analyse. In: Kettner, Matthias; Koslowski, Peter (ed.), Wirtschaftsethik in der Medizin: Wieviel Ökonomie ist gut für die Gesundheit?, München: Wilhelm Fink, 115-153
- Loer, Thomas (2013): Auxilium auxiliurum. Zu einem professionalisierungstheoretisch fundierten Verständnis von Supervision. In: Supervision: Mensch. Arbeit. Organisation 2 (Auf den Schultern von Riesen: Theorie als Basis professioneller Supervision; Heftverantwortliche: Ronny Jahn, Andreas Nolten u. Mirjam Weigand): 8-19
- Loer, Thomas (2017): Welten der Latenz in Organisationen – ein Aufriss. In: Supervision 1 (Schwierige Operationen – Psychodynamisch orientierte Beratung in Organisationen; Heftverantwortliche: Ronny Jahn, Andreas Nolten): 15-20
- Maiwald, Kai-Olaf (1997): Die Herstellung von Recht: Eine exemplarische Untersuchung zur Professionalisierungsgeschichte der Rechtsprechung am Beispiel Preußens im Ausgang des 18. Jahrhunderts. Berlin: Duncker & Humblot
- Maiwald, Kai-Olaf (2004): Professionalisierung im modernen Berufssystem. Das Beispiel der Familienmediation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Maiwald, Kai-Olaf (2016): Die Professionalisierung(en) der Mediation. In: Zeitschrift für Rechtssoziologie 1: 6-28
- Marshall, T. H. [Thomas Humphrey Marshall] (1939): The Recent History of Professionalism in Relation to Social Structure and Social Policy. In: The Canadian Journal of Economics and Political Science / Revue canadienne d'Economie et de Science politique 3: 325-340
- MLEV (Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr Sachsen-Anhalt, Stabsstelle Demografische Entwicklung und Prognosen) (o. J.): Demografie-Coaching im Landkreis Mansfeld-Südharz. Magdeburg: Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr Sachsen-Anhalt, Stabsstelle Demografische Entwicklung und Prognosen (<http://www.demografie.sachsen->

- anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MLV/Demografieportal/Dokumente/MSH_Demografie_Coachin
g.pdf; heruntergeladen am 4. Sept. 2014)
- Oevermann, Ulrich (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Combe, Arno; Helsper, Werner (ed.), *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns*, Frankfurt/M.: Suhrkamp, 70-182
- Oevermann, Ulrich (2001/2010): Strukturprobleme supervisorischer Praxis. Eine objektiv hermeneutische Sequenzanalyse zur Überprüfung der Professionalisierungstheorie. Frankfurt/M.: Humanities Online
- Oevermann, Ulrich (2003): Kodifiziertes theoretisches Wissen und persönliche Erfahrung in der stellvertretenden Krisenbewältigung professionalisierter Praxis. In: Fried, Johannes; Kailer, Thomas (ed.), *Wissenskulturen. Beiträge zu einem forschungsstrategischen Konzept*, Berlin: Akademie Verlag, 195-210
- Oevermann, Ulrich (2006): Wissen, Glauben, Überzeugung. Ein Vorschlag zu einer Theorie des Wissens aus krisentheoretischer Perspektive. In: Tänzler, Dirk; Knoblauch, Hubert; Soeffner, Hans-Georg (ed.), *Neue Perspektiven der Wissenssoziologie*, Konstanz: UVK, 79-118
- Oevermann, Ulrich (2009): Die Problematik der Strukturlogik des Arbeitsbündnisses und der Dynamik von Übertragung und Gegenübertragung in einer professionalisierten Praxis von Sozialarbeit. In: Becker-Lenz, Roland; Busse, Stefan; Ehlert, Gudrun; Müller, Silke (ed.), *Professionalität in der Sozialen Arbeit*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 113-142
- Parsons, Talcott (1951): *Social Structure and Dynamic Process: The Case of Modern Medical Practice*. In: ders., *The Social System*, New York, London: The Free Press, Collier-Macmillan, 428-479
- Platon [Πλάτων] (1970): Θεαίτητος, Theaitetos. In: ders., Θεαίτητος – Σοφιστής – Πολιτικός. Theaitetos – Der Sophist – Der Staatsmann, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1-217 [Werke in acht Bänden. Griechisch und deutsch, Bd. 6]
- Rauen, Christopher (2002): Coaching als Berufsform. In: *Coaching-Newsletter* Nov. (http://www.coaching-newsletter.de/archiv/2002/2002_11.htm; zuletzt angesehen am 9. Sept. 2014)
- Rappe-Giesecke, Kornelia (1999): Supervision. In: Fatzer, Gerhard; Rappe-Giesecke, Kornelia; Looss, Wolfgang, *Qualität und Leistung von Beratung, Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung*, Köln: Edition Humanistische Psychologie, 27-132 (zit. n.: Weigand 2013: 21)
- Rappe-Giesecke, Kornelia (1999/2002): Supervision. Veränderung durch soziale Selbstreflexion. In: Fatzer, Gerhard; Rappe-Giesecke, Kornelia; Looss, Wolfgang, *Qualität und Leistung von Beratung, Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung*, Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie, 27-103
- Sanz, Andrea; Gotthart-Lorenz, Angela (2013): Thesen für die Fachkonferenz der Stiftung Supervision am 28./29. Juni 2013 in Berlin. In: *Stiftung Supervision 2013*, [2]
- Seyfarth, Constans (1989): Über Max Webers Beitrag zur Theorie professionellen beruflichen Handelns, zugleich eine Vorstudie zum Verständnis seiner Soziologie als Praxis. In: Weiß, Johannes (ed.), *Max Weber heute. Erträge und Probleme der Forschung*, Frankfurt/M.: Suhrkamp, 371-406
- Shakespeare, William (1975): *Hamlet, Prince of Denmark*. In: ders., *The Complete Works of William Shakespeare*, New York: Avenel Books, 1071-1112
- Stiftung Supervision (ed.) (2013): Thesen für die Fachkonferenz der Stiftung Supervision am 28./29. Juni 2013 in Berlin. o. O. [Berlin] (Tpskr., 9 S.; unpaginiert)
- Stowasser, J. M. [Joseph Maria Stowasser]; Petschenig, M[ichael]; Skutsch, F[rantz] (1979/1998): *Stowasser. Lateinisch - deutsches Schulwörterbuch*. München: Oldenbourg Schulbuchverlag (Auf der Grundlage der Bearbeitung von 1979 [...]. Gesamtredaktion Fritz Lošek)
- Stroet, Andrea (2013): Thesen für die Fachkonferenz der Stiftung Supervision am 28./29. Juni 2013 in Berlin. In: *Stiftung Supervision 2013*, [1]
- Traue, Boris (2011): Coaching. Die Mobilisierung der Psyche 1775-1975. In: Maasen, Sabine; Elberfeld, Jens; Eitler, Pascal; Tändler, Maik (ed.), *Das Beratene Selbst. Zur Genealogie der Therapeutisierung in den 'langen Siebzigern'*, Bielefeld: Transcript, 243-262 (https://www.academia.edu/2509863/Coaching_Die_Mobilisierung_der_Psyche_1775-1975; zuletzt angesehen am 9. Sept. 2014)
- Tugendhat, Ernst (1998/2006): *Über den Tod*. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet Helmick; Jackson, Don D. (1967): *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. New York, London: W. W. Norton & Company
- Weber, Max (1911/1988): Rede auf dem ersten Deutschen Soziologentage in Frankfurt 1910. In: ders., *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*, Tübingen: Mohr (Siebeck), 431-449
- Weber, Max (1917/1985): Der Sinn der »Wertfreiheit« der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften. 1917. In: ders., *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Tübingen: Mohr (Siebeck), 489-540
- Weigand, Wolfgang (2013): Beim Blick in den Spiegel.... In: *Supervision 2*: 20 f.
- Weigand, Wolfgang; Wieringa, Cornelis F. (1990): Geschichte der Supervision. [Zu diesem Heft]. In: *Supervision: Mensch. Arbeit. Organisation 1*: 1 ff.
- Wernet, Andreas (1997): *Professioneller Habitus im Recht. Untersuchungen zur Professionalisierungsbedürftigkeit der Strafrechtspflege und zum Professionshabitus von Strafverteidigern*. Berlin: Edition Sigma (Mit einem Vorwort von Ulrich Oevermann)