

Busse, Stefan

Zur Pragmatik beraterischen Handelns in Supervision und Coaching

Busse, Stefan / Ehmer, Susanne(Hg.): Wissen wir, was wir tun ? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching, 2012 S. 55-103

urn:nbn:de:bsz-psydok-46138

Erstveröffentlichung bei:

Vandenhoeck & Ruprecht WISSENSWERTE SEIT 1735

<http://www.v-r.de/de/>

Nutzungsbedingungen

PsyDok gewährt ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit dem Gebrauch von PsyDok und der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Kontakt:

PsyDok

Saarländische Universitäts- und Landesbibliothek
Universität des Saarlandes,
Campus, Gebäude B 1 1, D-66123 Saarbrücken

E-Mail: psydok@sulb.uni-saarland.de
Internet: psydok.sulb.uni-saarland.de/

Stefan Busse / Susanne Ehmer (Hg.)

Wissen wir, was wir tun?

Beraterisches Handeln in Supervision
und Coaching

Mit 6 Abbildungen und 5 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

Stefan Busse

Zur Pragmatik beraterischen Handelns in Supervision und Coaching

Nicht was Beratung ist, sondern was Berater tun ...

Der Frage, ob wir wissen, was wir tun, wenn wir beraten, ist die nach der Pragmatik beraterischen Handelns. Es geht nicht darum, was Supervision und Coaching *sind*, sondern was Supervisoren oder Coaches in der Beratung real *tun* und auch was ihnen dort widerfährt. Wovon sich Berater (wirklich) leiten lassen, welchem geheimen oder offiziellen Lehrplan sie folgen, was ihnen mit Bezug auf die Ratsuchenden warum ge- oder auch misslingt, in welchen Dilemmata sie sich dabei bewegen, ist weitgehend offen. In den offiziellen Selbstdarstellungen von Beratung durch einzelne Berater, durch deren Institute oder auch Berufsverbände wird ja vor allem der Nutzwert für die Ratsuchenden herausgestellt. Dort ist also eher davon die Rede, was Beratung sein sollte. Die Praxis von Beratung ist aber auch von der Erfahrung geprägt, dass sie ein widerständiges Geschäft ist und es auch zum beraterischen Alltag gehört, gewisse Ansprüche zu unterschreiten, zu korrigieren und dies auszuhalten, weil die »Einsicht« der Ratsuchenden beschränkt und die Schwerkraft faktischer Routinen in Organisationen unveränderbar scheint. Die Verführung und Regulation durch Macht und Geld zerstreut immer wieder die beraterische Illusion, Reflexion und Reflexivität sei ein Geschenk und eine Beglückung für die Arbeitswelt.

Das sind Fragen, die Praktiker umtreiben, wenn sie mit der Widerständigkeit beraterischer Praxis konfrontiert sind. Nun ist die professionelle Gemeinde, zum Beispiel im Rahmen einer Kontrollsupervision, der systematische Ort, sich das eine oder andere von der professionellen Seele zu reden, sich reflexiv wieder neu zu verorten und Frustration wieder in Neugier zu verwandeln. Hier lässt sich von

Fall zu Fall Klärung und Wissen darüber gewinnen, was man tut oder nicht tut und was man tun sollte.

Dennoch muss hier Grundsätzliches offen bleiben: Arbeitsweltliche Beratungsformate (Supervision, Coaching aber auch Organisationsberatung) dünken sich in ihren Idealbildern und Standards als professionell, reflexiv und selbst-reflexiv, diskursiv, dialogisch, so-kratisch, prozesshaft, kritisch, emanzipatorisch-aufklärend, autonom und so weiter. Unterschreitungen und manchmal auch Verletzungen solcher Standards sind aber nicht selten die Realität, weil es sich hier um kontrafaktische Konstruktionen handelt. Ohne diese Standards wäre Handeln (Beraten) zwar orientierungslos, die Abweichungen von ihnen sind aber nicht rein empirisch und zufällig, sondern w-möglich auch systematischer Natur. Nur kann man in der reflexiven Selbstvergewisserung – zum Beispiel in der Kontrollsupervision – ohne eine theoretisch-analytische Klärung nicht entscheiden, ob zum Beispiel das Verkneifen eines kritischen Kommentars in der Beratung eine rein empirische Unterschreitung ist oder auf ein generelles strukturlogisches Dilemma im beraterischen Handeln zurück geht. Deswegen möchte ich mich im folgenden Text eingehender analy-tisch-theoretisch mit der pragmatischen Logik beraterischen Han-delns auseinandersetzen.

Im Zentrum wird dabei ein zentrales Selbstverständnis arbeits-weltlicher Beratung stehen, nämlich *reflexiv* und *diskursiv* zu sein (vgl. Buer, 2000; Giesecke u. Rappe-Giesecke, 1997; Schreyögg, 2000). Es wird zum einen darum gehen, sich theoretisch noch einmal zu ver-gewissern, wie die beraterische Handlungspragmatik in die Arbeits-welt eingebunden ist, zu der sie ja in reflexive Distanz tritt. Zum anderen ist den Anforderungen an beraterisches Handeln nachzuge-hen, die sich aus dem Widerspruch ergeben, der diskursiven Ratio-nalität verpflichtet aber auch dem Risiko ausgesetzt zu sein, diese immer wieder unterschreitend zu verletzen. Und dies gerade in einer Arbeitswelt, die neben der diskursiven Vernunft zwei weitere große Regulative etabliert hat – Macht und Geld. Die Frage ist, inwieweit sich dennoch an der reflexiv-diskursiven Handlungslogik von Bera-tung festhalten lässt, ohne mögliche Unterschreitungen als rein em-pirische (und damit zufällige) Abweichungen abzutun.

Theoretisch heißt das, sich auch noch einmal die Habermas'sche Theorie Kommunikativen Handelns als heuristischen Rahmen zu

vergegenwärtigen, da unter der Dominanz systemtheoretischen Denkens der letzten Jahre gerade für das Verständnis beraterischen Handelns hier noch einiges unausgeschöpft sein dürfte (vgl. bereits Auckenthaler, 1998; Jahn, 2008).

Ich werde also im Weiteren trotz oder wegen meiner eigenen Fragen als Beratungspraktiker eher in die Rolle des Beratungstheoretikers schlüpfen und meine analytisch orientierte Selbstbefragung fortsetzen (vgl. Busse, 2008, 2009a).

Wie der Alltag zum Fall von Beratung wird

Stellen wir uns den einfachen Fall vor, dass jemand im Alltag den runden Geburtstag eines geschätzten Kollegen und folglich die Gratulation vergessen hat – er weiß nicht mehr *wann*, sondern nur, *dass* der Kollege Geburtstag hat oder schon hatte. Der Handelnde hat somit nicht nur *ein*, sondern möglicherweise zugleich *mehrere* Probleme. So handelt es sich beim »vergessenen Geburtstag« zunächst um ein Sachproblem (um fehlende Information), woraus allein die Frage folgt, wie man in den Besitz der fehlenden Information kommt. So könnte der Akteur erwägen, den Kollegen anzurufen und nach dem Geburtstagsdatum zu fragen. Da das Vergessen aber auch eine Norm und soziale Erwartung in der sozialen Welt verletzt, hat er auch ein soziales Problem. Ein Anruf würde es vielleicht noch schlimmer machen, wenn er dies nicht mit einer angemessenen Entschuldigung oder glaubwürdigen Ausrede verbindet. Er könnte aber auch einfach hinterfragen, ob ein persönlicher Glückwunsch überhaupt angemessen ist, da er den Kollegen zwar schätzt, er ihm aber nicht nahe genug steht, es vielleicht sogar übertrieben und peinlich wäre, ihm persönlich zu gratulieren.

Schließlich hat der Handelnde auch ein subjektives Problem, da es hier ja auch um *Vergessen* geht. Dies könnte aber wiederum weniger ein Fall eingeschränkter Gedächtnisleistung, sondern ein Fall »dynamischen Vergessens«, also eine Fehllhandlung sein, wenn wir unterstellen, dass das Vergessen ein unbewusstes Meiden des Gratulierens gewesen ist. Dann hätten wir es obendrein mit Selbsttäuschung zu tun (er will gratulieren, obwohl er es gar nicht will) und, wenn er dem Kollegen doch noch gratulieren sollte, sogar mit einer Täuschung

zu tun (er gratuliert, obwohl er es gar nicht will). Vielleicht kommt der »ver zweifelte Akteur« reflexiv selber dahinter, worum es hier (ihm) eigentlich geht und was er tun soll.

Wenn man im Alltag auch weniger explizit von »Fall« spricht, so ist doch intuitiv klar, dass hier etwas aus dem Rahmen, vorgefallen oder zu Fall gekommen ist, was sich den üblichen Denk- und Handlungs routinen entzieht. Jedenfalls kann man nicht umstandslos weiterhandeln und gerät zumindest vorübergehend in eine (mehr oder weniger umgreifende) Orientierungs- oder Handlungskrise. Dabei ist es zunächst einmal einerlei, ob es sich hierbei um eine lokal und zeitlich begrenzte Handlungskrise oder eine umgreifende Lebenskrise handelt. Der Akteur ist jedenfalls gezwungen, seine Handlungs routinen zu unterbrechen oder zeitweilig zu verlassen und neben sich und sein Tun zu treten. Er muss *reflektieren, mit sich zu Rate beziehungsweise in einen inneren Dialog* gehen und sich dabei der Welt und dem eigenen Tun distanziert zuwenden, in die er sonst einfach eingewoben ist. Er fragt sich: »Was ist der Fall und was steckt dahinter?« (wie bereits der Titel des berühmten Luhmann-Aufsatzes lautet, 1993), »Was kann man tun?«, »Was weiß, kann und will ich?«

Er kann in diesen Monolog aber auch dialogisch einen Zweiten mit einbeziehen, dessen Expertise er schätzt oder um dessen Wissen und Kompetenz er weiß. Er holt sich extern Orientierung, vielleicht eine handfeste Lösungsidee oder Selbstvergewisserung. Wir können auch sagen, er holt sich *Rat*, er lässt sich *beraten*. Diese dialogische Situations-, Handlungs- und Selbstdistanzierung schafft einen exzentrischen Ort auf Zeit, der, sofern der Berater nicht selber ratlos wird, hilfreich ist und wieder verlassen werden kann und muss.

Für den Berater ergäbe sich daraus keine leichte Aufgabe, nicht nur weil offen ist, um was für ein Problem es sich handelt – eines in der objektiven, sozialen oder subjektiven Welt –, sondern auch, weil am Ende nicht er das wissen muss, sondern vor allem der Ratsuchende. Dieser sollte auf eine Weise befähigt sein, durch die er seine Situation verbessert, wenigstens nicht verschlimmert, zum Beispiel durch einen »ungeschickten« Anruf. Und selbst wenn, was wäre geschickt und was ungeschickt? Was hieße das alles für die beraterische Kommunikation, die Wissen und Einsicht ermöglicht (welche Einsicht, welche nicht?), was für die beraterische Verantwortung, für den Prozess und für das Ergebnis?

Hier ergeben sich, wie wir sehen werden, eine Reihe konstitutiver Anforderungen und Dilemmata für beraterisches Handeln respektive beraterische Kommunikation in der Supervision und im Coaching. Die vorangestellte fiktive Situation, in der der Alltag »zum Fall« werden kann, liegt strukturlogisch lebens- und arbeitsweltlichem Alltagshandeln zugrunde. Um hier Beratung beziehungsweise Beratungshandeln zu verorten, ist es wichtig, sich zunächst die wichtigsten Merkmale lebens- und vor allem arbeitsweltlichen Handelns und deren Beziehung zueinander zu vergegenwärtigen.

Lebenswelt und Arbeitswelt I

Den Ausgangspunkt dafür, dass das Leben fallweise zum Problem wird, bildet zunächst die *Lebenswelt* mit ihren alltäglichen und alltagsorientierten Verrichtungen des Lebens, des Aufwachsens und Arbeitens. Für den reproduzierenden Vollzug des Alltags oder unseren eingangs beschriebenen Problemfall steht zugleich eine korrespondierende Arbeitswelt (Arbeitswelt I) zur Verfügung, die in einem weitverzweigten arbeitsteiligen und beruflichen System Produkte und Dienstleistungen für die Lebenswelt »herstellt« und vorhält. Darin sind mehr oder weniger »standardisierte Lösungen« für mehr oder weniger erwartbare Standardprobleme, -bedürfnisse und -fähnisse des Lebens eingeschlossen. Ja, sie verhindern geradezu – das Funktionieren eines solchen Systems einmal vorausgesetzt –, dass es überhaupt zu problem- oder krisenhaften Situationen kommen kann. Beispielsweise ist für wiederkehrende Grundbedürfnisse (Nahrung, Wohnen, Verkehr etc.), für Bedürfnisse der Lebensqualitätssteigerung (Genuss, Unterhaltung) aber auch für elementare Fähnisse des Lebens (Versicherung) mit Produkten, Dienstleistungen, Berufen und Institutionen gesellschaftlich modal gesorgt und vorgesorgt. Standardisierbare lebensweltliche Probleme und Krisen sind so in der Regel mit Hilfe der Arbeitswelt I lösbar beziehungsweise entstehen in einer funktionierenden Gesellschaft erst gar nicht, es sei denn, diese gerät selbst in die Krise. In modernen Gesellschaften greifen beide »Welten« (Lebenswelt und Arbeitswelt) einmal über den Arbeitsmarkt (in dem sich lebensweltliche Reproduktion über die Teilhabe am Arbeitsmarkt herstellt) und über den Warenmarkt (als sich lebens-

weltliche Reproduktion über den Konsum herstellt) ineinander. Insofern ist die Arbeitswelt I immer auch Teil der Lebenswelt selbst.

Auch wenn diese Arbeitswelt im Wesentlichen nur standardisierte Produkte und Lösungen für wiederkehrende Bedürfnisse produziert, werden entlang der Marktlogik auch Bedarfe für »produzierte Lösungen« erst geschaffen. Die alte Marxsche Einsicht, dass im Kapitalismus die Produktion den Zweck für die Konsumtion setzt und nicht umgekehrt, kehrt das Verhältnis von Lebenswelt und produkt- und profitorientierter Arbeitswelt um und macht die Lebenswelt tendenziell zu einem Appendix der Produktion. Damit steht nicht allein die Frage, ob sich die Produkte der Arbeitswelt lebensweltlich wirklich »bewähren«, die dort sozusagen zur Anwendung kommen (ein Auto, ein Kosmetik- oder Finanzprodukt etc.), sondern ob sich lebensweltliche Bedürfnisse auch produktions- und marktlogisch bewähren. Dieser grundsätzliche Widerspruch zwischen Lebens- und Arbeitswelt auf der Produktionsseite setzt sich auf der Seite des Erwerbs als arbeitende Teilhabe (als Erwerbsarbeit) an der Arbeitswelt fort. Indem nämlich in Frage steht, inwieweit diese zum Beispiel in der Lage ist, lebensweltliche Bedürfnisse (als Reproduktionsnotwendigkeiten) zu ermöglichen oder diese eher oder zugleich einschränkt (als Widerspruch zwischen Arbeit und Leben). Die Ambivalenzen und Widersprüche, die sich hier ergeben, sind zumindest für die kapitalistischen Produktionsverhältnisse notorisch. Dies ist auch der Grund dafür, warum diese Arbeitswelt egalisierend *Profit*-Bereich genannt wird, was das Geld (den Profit) als regulierenden Zentralwert herausstellt. Allerdings wird damit die Dynamik und Widersprüchlichkeit dieser Arbeitswelt nur zum Teil erfassbar, weil auch »Profit« zumindest prinzipiell an bedürfnisgerechte Produkte, Dienstleistungen und damit marktregulierte Versorgung gebunden ist (es geht gerade um den Widerspruch). Das Gegenstück, der sogenannte Nonprofit-Bereich, ist analytisch eigentlich noch unergiebig, da er nur als reine Negation gedacht werden kann (eine Art »Nichtherrentoilette«). Gerade für die Analyse des Arbeitshandelns in beiden Bereichen ist diese Unterscheidung, in Profit versus Nonprofit-Bereich, keine hinreichende analytische Unterscheidung.

Das Arbeitshandeln in dieser Arbeitswelt ist »gegenständlich«, als es sich auf einen Gegenstand, eine »Sache« als Produkt der Herstellung, Distribution (Verkauf) oder Konsumtion bezieht. Habermas

(1995) spricht hier von »erfolgsorientierter Handlungsorientierung«, da das Verfolgen eines individuellen Handlungsziels, eines erwünschten oder antizipierten Zustandes individuell erwogen, angestrebt und kausal bewirkt wird. Der »Erfolg« des Handelns wird dann am Maßstab des Effektes, den Folgen und Nebenfolgen bemessen. Die Variante »instrumentellen Handelns« bezieht sich dabei auf die technische Einwirkung auf ein Objekt, es kann dabei selbst mit sozialen Handlungen verknüpft sein (z. B. die kooperative Herstellung eines Gegenstandes). Die Variante des »strategischen Handelns« ist indessen ebenfalls soziales Handeln, welches den sozial Anderen aber im Wesentlichen unter der Perspektive rationaler Entscheidungen in sein Handeln einbezieht beziehungsweise versucht, dessen Entscheidungen im Sinne des eigenen Ziels zu beeinflussen (z. B. Verkaufen). Dabei ist »erfolgsorientiertes Handeln«, wenigstens virtuell, immer auch interaktiv und kommunikativ, als um der Sache willen kooperative Arbeitsbeziehungen eingegangen werden *müssen*, wenn wir von dem einsamen Einwirken eines isoliert Einzelnen auf einen Gegenstand als den eigentlichen Sonderfall absehen.

Wir haben es hier also strukturlogisch mit einer triadischen Beziehung zwischen A und B (als Akteursbeziehung zwischen A und B) und G als Arbeitsgegenstand zu tun, nur dass dieser immer außerhalb der Beziehung zwischen A und B liegt (vgl. Abbildung 1). So gehen A und B eine *Arbeitsbeziehung* ein, in der Arbeitshandlungen interaktiv und kommunikativ synchronisiert beziehungsweise abgestimmt werden müssen. Selbst wenn man den Beziehungsfaktor nur als Störgröße eines gegenständlich und produktorientierten Handelns sehen sollte, kommt man sozusagen nicht umhin, dieses Moment auch als »Beziehungsarbeit« zu würdigen, da Handlungen in der Regel immer initiiert, kontrolliert und abgestimmt et cetera werden müssen. Sie bleiben jedoch der instrumentell-operativen Bearbeitung eines Gegenstandes, einer Sache immer unter- beziehungsweise zugeordnet. Das übergreifende Kriterium des *Gelingens* dieses Handlungstyps und der damit verbundenen Effektivitäts- und Effizienzerwägungen liegen so erstens in der Logik der Sache, des Gegenstandes beziehungsweise in seiner instrumentell-technischen Herstellung, zweitens im Gelingen der korrespondierenden Arbeitsbeziehung und schließlich drittens auch in seiner Potenz, Profit zu erzeugen. Aus diesen drei Parametern können sich eine Reihe von Widersprüchen und Ambi-

valenzen ergeben, die diesen Typ von Arbeitshandeln problematisch bis krisenhaft werden lassen und damit zu einem potenziellen Fall für Beratung machen.

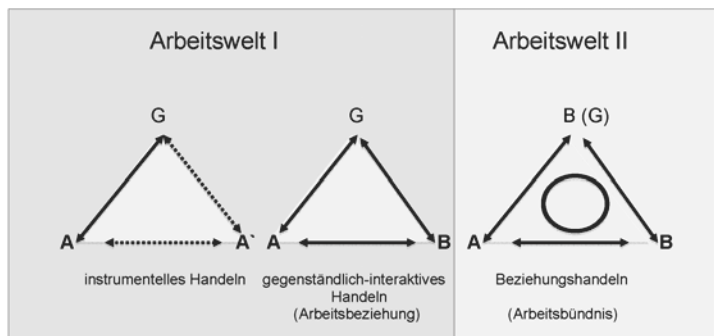


Abbildung 1: Triadische Beziehung zwischen Person A, Person B und Gegenstand G in den unterschiedlichen Handlungstypen

Lebenswelt und Arbeitswelt II

Die Beziehung zwischen Lebenswelt und Arbeitswelt II stellt sich dann her, wenn das Leben selbst zum Problem wird, wenn die lebensweltlichen Akteure mit ihrem Leben so verwickelt sind, dass eine routinierte, befriedigende und autonome Lebensführung nicht mehr ohne Weiteres möglich ist. So könnte der eingangs beschriebene Problemfall den Ausgangspunkt einer generellen Handlungs- und Lebenskrise bilden. Im »einfachsten Fall« gelingt es den lebensweltlichen Akteuren, innerhalb einer Familie, einer Gemeinschaft, einer Beziehung die eigenen Klärungs- und Bewältigungspotentiale so zu aktivieren, dass die Wiedererlangung von Handlungsautonomie gelingt. Das geschieht jedoch ausschließlich selbstreferenziell mit lebensweltlichen Mitteln; auch Unterstützungs-, Hilfs- und Beratungsleistungen (durch Partner, Freunde, Nachbarn etc.) verbleiben ausschließlich im Rahmen lebensweltlicher Bezüge.

Der Problemtyp, um den es hier geht, ist prinzipiell *existenziell* (auch wenn nur ein Teilbereich des Lebens davon betroffen ist) und *individuell* (als je mein Problem). So ist der Umstand einer Beziehungskrise, eines Erziehungsproblems, einer Trauerverarbeitung,

eines Rechtsstreits, die Arbeitslosigkeit etwas, was zwar jedem passieren kann, aber wenn es passiert, ist es je »mein Fall«. Wenn mir hingegen die Butter ausgeht, kann dies zwar auch zu einer Ehekrise führen, der Umstand aber ist höchstens bedauerlich und kann mit einer standardisierten Problemlösung (Butterherstellung und -kauf) der Arbeitswelt I behoben werden.

Wenn hingegen bei existenziellen Problem- und Krisenfällen lebensweltliche Selbstklärungs- und Bearbeitungsmöglichkeiten an ihre Grenzen stoßen, kann oder muss dieser zu einem »Fall« für eine professionelle Fallbearbeitung (für den Arzt, den Juristen, den Sozialarbeiter, den Psychotherapeuten, den Pfarrer etc.), mithin für die Arbeitswelt II werden. Die Vertreter dieser Arbeitswelt sind sozusagen Experten für Lebens- beziehungsweise Lebensführungsfragen, da hier nicht, wie in der Arbeitswelt I, vor allem die Sicherung und Verbesserung des materiellen Lebens im Vordergrund stehen, sondern Fragen des sozialen Zusammenlebens. Während die Arbeitswelt I Menschen prinzipiell vor dem Risiko des materiellen Nichtversorgtseins schützt und damit den Vollzug des lebensweltlichen Alltags entlastet und erleichtert, so schützt die Arbeitswelt II Menschen prinzipiell vor den potenziellen Überforderungen und Risiken, die in individueller Lebensführung sowie im sozialen Miteinander liegen.

So ist die Arbeitswelt II (mit Einschränkung also der sog. Non-profit-Bereiche) nicht primär an der Marktlogik, sondern eher am Gemeinwohl und am individuellen Bedarf (oder der individuellen Notdurft) orientiert.

Es handelt sich hier ebenfalls um ein arbeitsteiliges System, welches jedoch weniger mit Produkten und Dienstleistungen als Standardlösungen aufwartet und rationelle Lösungen (als Produkte) für lebensweltliche Probleme bietet, sondern eine *stellvertretende Krisenbewältigung durch Professionelle* zur Verfügung stellt (Oevermann, 1996). Die »Stellvertretung« ergibt sich aus dem Nicht-mehr-selber-Können der lebensweltlichen Akteure und der besonderen Expertise der Professionellen. Sie changiert dabei jedoch genaugenommen zwischen drei Modi der Stellvertretung – der *Vertretung*, der *Behandlung* und der *Assistenz* oder der »Arbeit für«, der »Arbeit an« und »Arbeit mit« einem Fallträger (als Mandant, Patient oder Klient etc.), je nachdem, wie die Expertise zwischen Professionellem und Fallträger aufgeteilt ist.

So erfolgt die juristische Fallbearbeitung vor allem im Modus der Vertretung, als *für* den Mandanten beziehungsweise *statt seiner* beziehungsweise verhandelt wird, die medizinische Fallbearbeitung vollzieht vor allem als Handeln *am* beziehungsweise als Be-Handeln *des* Patienten. Beratung ist vor allem Bewältigungsassistenz, indem der Klient bei *seiner* Bewältigung von lebensweltlichen Krisen und Problemen unterstützt wird. Freilich ist hier real von Übergängen und Mischformen auszugehen (wie beispielsweise die juristische Beratung oder die Psychotherapie nicht nur Vertretung respektive Behandlung sondern auch Bewältigungsassistenz sind). Dennoch unterscheiden sich an diesem Punkt nicht nur die professionellen Verfahren der Fallbearbeitung erheblich voneinander, sondern auch die jeweiligen professionellen Selbstverständnisse der Professionals und die entsprechenden Professionskulturen.

Blickt man auf die Art von Arbeit in dieser Arbeitswelt, dann fallen Gegenstand und Mittel der Arbeit in gewissem Sinne zusammen. Unterstellt man hier ebenfalls eine triadische Beziehung zwischen A und B als Interakteure und G als den zu bearbeitenden Gegenstand, auf den sich die Interaktion und Kommunikation von A und B beziehen, dann ist das »Dritte« hier B selbst. Der Handlungstyp ist im Kern *Beziehungshandeln* (Beziehungsarbeit) zu sich selbst und den relevanten sozialen Akteuren. Beziehungshandeln ist dabei mehr als bloße Interaktion und Kommunikation zwischen zwei Akteuren, wie wir dies auch am Bankschalter, an der Ladentheke, im Reisebüro und in der Autowerkstatt finden. Beziehungsarbeit ist zugleich Arbeit *am*, *für* und *mit* dem Subjekt, strukturlogisch ein *Arbeitsbündnis*, in dem Personen auf der Grundlage »spezifischer« (durch den Arbeitsauftrag) und »diffuser« (durch die ganze Person) Rollenanteile miteinander handeln beziehungsweise kommunizieren (vgl. Oevermann, 2009). Dies entspricht in der Typologie von Habermas dem Handlungstyp des »kommunikativen Handelns« als verständigungsorientiertem Fall sozialen Handelns (vgl. Habermas, 1995, S. 384 ff.). Hier verfolgen die Akteure eigene Ziele immer auf der Grundlage einer abgestimmten oder gemeinsam vorausgesetzten Situationsdefinition, die im Arbeitsbündnis hergestellt beziehungsweise verhandelt werden muss.

Allerdings ist dies aufgrund der Expertisedifferenz zwar eine gleichberechtigte aber keine symmetrische Beziehung. Das profes-

sionelle Handeln ist einerseits auf die Mitarbeit und Mitwirkung des Betroffenen angewiesen und immer Hilfe zur Selbsthilfe. Andererseits ist sie durch ihren Bezug auf wissenschaftliche Theorien in einer höhersymbolischen Welt und durch ihre an Standards gebundenen Verfahren der professionellen Fallerschließung und -bearbeitung der Alltagswelt gegenüber weitgehend auch fremd. Darin liegt auch die Gefahr begründet, dass der Fall auf eine Weise konstruiert und zu-gerichtet wird, die sich derart von den lebensweltlichen Erfahrungen und Handlungsmöglichkeiten der Klienten entfernt, dass die erarbeiteten (symbolischen) Lösungsformen nur schwer oder gar nicht von der Lebenspraxis als dem Ursprungsort des Falls assimiliert werden können. Drohte mit Bezug auf die Arbeitswelt die Absorption lebensweltlicher Bedürfnisse und Probleme durch die Produktions- und Marktlogik, so droht hier die Absorption durch die inhärente Verfahrenslogik und bürokratische Aneignung des Falls durch die Organisation und Institution und damit durch Macht – Macht per Expertise und Institution. Die vom Alltagsmenschen oft empfundene Diskrepanz »von Recht haben« und »Recht bekommen« mag dieses Dilemma zumindest von seiner phänomenalen Seite her illustrieren.

Die erarbeiteten Falllösungen einer lebensweltlichen Krise respektive eines Alltagsproblems sind aber nur dann hilfreich, wenn sie an die Pragmatik und Logik lebensweltlichen Handelns (und Denkens) wieder anschlussfähig sind. An der Grenze zwischen Lebenswelt und Arbeitswelt II haben wir es so immer auch mit einem *Bewährungs- und Anwendungsproblem* zu tun. Am Ende muss der Patient nicht nur gesund werden, sondern gesund leben, der Vater nicht nur ein aktuelles Einsehen in sein Erziehungshandeln haben, sondern diese den Entwicklungsbedürfnissen seines jugendlichen Sohnes im gemeinsam vollzogenen Alltag anpassen, der Sündige nicht nur Gottes Segen, sondern seinen Frieden finden et cetera. Das heißt, dass professionelles Handeln durch seinen in Bezug zur Lebenswelt exzentrischen Status, der aufrecht erhalten und wieder verlassen werden muss, immer auch (nur) symbolisches und Als-ob-Handeln ist. Es gehorcht einer eigenen pragmatischen Logik und ist durch professionelle Handlungsregeln bestimmt, seine Ergebnisse müssen sich aber in der Pragmatik alltäglichen Handelns bewähren.

Es handelt sich hier um ein Passungs- und auch Vermittlungsproblem, diese beiden Ebenen der Krisen- und Problembearbeitung

immer wieder zu synchronisieren, was selbst Gegenstand professioneller Fallbearbeitung ist beziehungsweise sein sollte. Dass sich hieraus eine Reihe sogenannter Handlungsparadoxien für die Professionellen ergeben, ist hinlänglich bekannt (vgl. Schütze, 2000). Diese sind Risiken für arbeitsweltliches Handeln, das so selbst krisenhaft beziehungsweise zum Problem werden kann.

Arbeitswelt(en) im Fokus von Supervision und Coaching

Wenn Handeln in der Arbeitswelt I und II aus den in ihnen liegenden Risiken selbst zum Problem oder krisenhaft wird, dann sind dafür entweder selbst bereits arbeitsteilig »Standardlösungen« produziert und zur Verfügung gestellt oder sie werden mit Mitteln der Selbstklärung und -bearbeitung ad hoc gelöst und bewältigt.

Eine Produktions- aber auch eine Fallkrise (wenn die Krisenbearbeitung in die Krise gerät) kann durch eine kollegiale Produktionsrespektive Fallbesprechung, ein Teamproblem durch eine Teamsitzung, eine individuelle Arbeits- beziehungsweise Überarbeitungskrise durch ein eigenes Erholungsmanagement, ein Kommunikationsproblem im Betrieb durch ein besseres Informationsmanagement et cetera selbst behoben und bewältigt werden.

Erst wenn eine solche Situation die Krisen- und Problembearbeitungskapazitäten der arbeitsweltlichen Akteure übersteigt, dann wird dies ein »Fall für« eine »höhere« Form arbeitsweltlicher Bearbeitung – für Supervision, Coaching oder Organisationsberatung. Diese Ebene der Fallbearbeitung schafft ebenfalls eine exzentrische Position zu der vorhergehenden, die die reflexiven Selbstbeobachtungs- und Selbstkorrekturpotentiale der Arbeitswelt aufgreift, zuspitzt und in einer eigenen Handlungspragmatik verstetigt.

Ich vernachlässige die *Organisationsberatung* im Folgenden vor allem aus Gründen der Vereinfachung meiner Argumentation. Freilich ist die »dritte Dimension« der Organisation neben dem »Arbeitsbündnis« und der »Arbeitsbeziehung« als strukturelle Beziehung in beiden Arbeitswelten immer präsent. Dies würde meine Ausführungen aber nur differenzieren und nicht grundsätzlich anders ausrichten, zumal Beratungssituationen unabhängig von deren Gegenstand (die Person, die eigene Rolle, das Team, die Klientenbeziehung,

die Organisation etc.) immer Kommunikation zwischen Personen darstellen.

Die *Supervision* ist in ihren Anfängen eher ein integraler Bestandteil der Arbeitswelt II (insbesondere der Sozialen Arbeit) gewesen, indem sie aus einem Anleitungsverhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichen zum Transfer und zur Kontrolle von Expertise hervorgegangen ist (vgl. Belardi, 1992). Damit ist sie ein frühes Instrument der Personalentwicklung. Supervision hat sich dann aber zunehmend von ihrem »Ursprungsland« der Sozialen Arbeit gelöst, um sich als generelles Beratungsangebot für Professionals der Arbeitswelt II zu entwickeln. Schließlich versucht sie sich nunmehr auch im Rahmen der Arbeitswelt I als Beratungsformat zu etablieren. Die Veränderungen der Arbeitswelten, die einen Zuwachs an reflexionswürdigen Arbeitsinhalten und eine Zunahme der sogenannten Subjektivierung von Arbeit auch in Arbeitsabläufen der Arbeitswelt I nach sich ziehen, produzieren einen potenziellen Bedarf nach professioneller Distanzierung, sofern die eigene Arbeit zum Fall wird (vgl. Hausinger, 2008). In der Arbeitswelt I hat sich das *Coaching* ebenfalls aus einem Anleitungsverhältnis von Mitarbeitern, später von Nachwuchskräften (vgl. Böhning, 2005, S. 28 ff.) und schließlich zu einem exzentrischen Ort der Reflexion und Handlungsoptimierung verstetigt. Aber auch der Übergang des Coachings in die Arbeitswelt II ist auf dem Hintergrund der Zunahme an Managementorientierung in den Bereichen von Gesundheit, Kultur und Sozialem zu beobachten.

Das Gemeinsame beider Formate ist zunächst, dass sie Verstetigungen der Selbstthematisierungen und Selbstdistanzierungen von Arbeit sind, sofern diese *zum Fall* wird. Beide Formate bieten einen »exzentrischen Ort« (Petzold, 1998), der sich zunächst auch dem Handlungsdruck und der Handlungspragmatik der Arbeitswelt (I und II) entzieht. Gleichzeitig bleiben sie der Arbeitswelt verbunden – zum einen weil sie selbst Arbeitswelt sind (man kann damit z. B. Geld verdienen und als lebensweltlicher Akteur davon leben) und zum anderen, weil sie in gewissem Sinne auch an die arbeitsweltlichen Handlungspragmatiken und -logiken gebunden bleiben. Die spannende und kritische Frage ist die, inwieweit die beiden arbeitsweltlichen Beratungsformate strukturlogisch, kulturell oder auch ideologisch »ihrer« Arbeitswelt verpflichtet bleiben.

Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Versuchen, das Gemeinsame

aber vor allem die *Differentia specifica* von Supervision und Coaching zu bestimmen (vgl. Rauen, 2003; Schreyögg, 2003). Sieht man einmal von den eher oberflächlichen Selbst- und Fremdzuschreibung ab, Supervision und Coaching seien sowieso dasselbe, findet man gegenwärtig in der Auseinandersetzung einen »Zwei-Welten-Diskurs«, der jedoch im Wesentlichen von Seiten der Supervision betrieben wird. So heißt es beispielsweise bei Buer: »Coaching heißt: Fit-Machen. Supervision heißt: Zum Nachdenken Bringen« (vgl. Buer, 2005, S. 282). Das Coaching wird der Logik instrumenteller Beratung zugerechnet, da es vor allem handlungs-, strategie- und zielorientiert sei und unabhängig vom jeweiligen Beratungskonzept nicht selten seine Klienten »pushen« würde (Gaertner, 2004, S. 84). Supervision hingegen sei ein reflexives Verfahren, das vor allem auf die »Analyse der handlungsleitenden und erlebnisrelevanten Verknüpfung von bewussten und unbewussten Dimensionen in der beruflichen Interaktion« (S. 85) gerichtet sei. Der pejorative Ton, der vor allem von Seiten der Supervision angestimmt wird, verdeckt eher den rationalen und produktiven Kern dieser Differenz und ist nicht besonders hilfreich (vgl. kritisch bereits Böhnisch, 2002, auch Haubl u. Daser, 2008, S. 138 f.). In der Tat gibt es Unterschiede zwischen den Formaten, die aber mit den unterschiedlichen Handlungs- und Problemtypen der Arbeitswelten (I und II) zu tun haben und unabhängig davon sind, wie sich das im Bewusstsein der Anbieter wie Nutzer von Supervision und Coaching widerspiegelt.

Supervision referiert, wie wir gesehen haben, auf problematisch gewordenes Arbeitshandeln, in welchem es seinerseits um die Bearbeitung von Lebensverwicklungen und prekär gewordener Lebensführung geht. Diese Art von Arbeit, als primär *diskursiv* und *verständigungsorientiert* (z. B. in einer Paarberatung) wird genau dann zum »Fall«, wenn die Verständigung zum Beispiel darüber, wem im Arbeitsbündnis welche Rolle zukommt, was genau der Fall ist, welche Maßstäbe für Erfolgserwartung angelegt werden et cetera, gefährdet, erschwert oder gar verunmöglicht ist. In einer beratenden (supervisorischen) Distanzierung dazu werden die Aspekte beziehungsweise die mitunter problematischen Verschmelzungen und Verwicklungen eines »am-für-und-mit-dem-Menschen-Arbeitens« reflexiv thematisiert, um dem professionell Handelnden eine Wiederherstellung seiner Handlungsautonomie als Subjekt zu ermöglichen. *Supervision ist*

somit eine *reflexiv-diskursive Verständigungsleistung über primär diskursiv-verständigungsorientiertes Handeln*. Strukturlogisch sind Supervision und das durch sie reflektierte Arbeitshandeln (Beziehungshandeln) also isomorph. Darin sind aber auch Momente der Handlungseffektivität und -effizienz, des instrumentellen Kalküls um Wirksamkeiten des eigenen Tuns, des zielorientierten Handelns und so weiter eingeschlossen. Zudem ist auch in der Arbeitswelt II Handeln anzutreffen, wie wir es primär in der Arbeitswelt I vorfinden, das als Arbeitbeziehung auf einen Gegenstand gerichtet ist. Beides bleibt seinerseits reflexionsfähig und -würdig und dem Handlungstyp »Beziehungshandeln« zu- und untergeordnet.

Das übergreifende Kriterium des *Gelingens* und damit auch des »Erfolges« von Beziehungshandeln, und damit auch von Supervision, bleibt aber der Zu- und Wiedergewinn von Handlungsautonomie oder generalisierter: von Subjektautonomie.

Coaching hingegen mit seinem Bezug zur Arbeitswelt I ist zunächst vor allem auf eine Handlungspragmatik bezogen, in deren Zentrum instrumentell produktorientiertes Handeln steht. Handeln in der Arbeitswelt I kann so gesehen dann zum Problem oder krisenhaft werden, wenn die Koordination von gegenständlichen, sachbezogenen und interaktiv-kommunikativen Anteilen das Gelingen gefährden. In besonderem Maße liegt das etwa beim *Abstimmen*, *Anleiten* und *Führen* als den typischen Modi des gegenständlich-interaktiv-kommunikativen Handelns vor, weil hier der Doppelaspekt von Sach-/Struktur- und Beziehungsorientierung besonders prekär werden kann. So wird auch hier eine Neu-Verständigung über Prämissen des individuellen wie gemeinsamen Tuns notwendig. Es gibt so erst einmal keinen Grund, Coaching nicht ebenfalls als *reflexiv-diskursive Verständigungsleistung* zu klassifizieren (vgl. Greif, 2008), allerdings eine über primär *gegenständlich-interaktives* (i. S. von Habermas erfolgsorientiertes) Handeln.

Der Bezug zu den Habermas'schen Handlungstypen wirft jedoch folgende Frage auf: In ihnen sind die objektive »Handlungssituation« (»nicht-sozial« oder »sozial«) einerseits und die »Handlungsorientierung« (»erfolgsorientiert« und »verständigungsorientiert«) in einem Vierfelderschema aufeinander bezogen (vgl. Tabelle 1). So kann ich in »sozialen« Situationen also »kommunikativ« oder »strategisch« handeln. »Nicht-soziales«, also »instrumentelles Handeln« kann per de-

finitionem nicht »verständigungsorientiert« sein (deswegen ist das entsprechende Feld leer). Das »einsame« instrumentelle Abarbeiten an einer technisch-gegenständlichen Aufgabe kann jedoch sehr wohl monologische Verständigungen (als imitierter Dialog) über Zwecke, Ziele, Verfahren, Mittel und Handlungswege einschließen. Die Voraussetzung dafür ist, ob die Aufgabe diese Freiheitsgrade und Handlungsspielräume überhaupt zulässt. Bei der reinen Befolgung von Handlungsanweisungen oder dem Ablauf von Handlungsroutinen dürfte das nicht der Fall sein, weil es nicht möglich oder weil es nicht notwendig ist. Diese Variante eines »verständigungsorientierten« und zugleich »instrumentellen Handelns« ist im arbeitspsychologischen Konzept der »partialisierten versus vollständigen Handlung« konzeptualisiert (vgl. Volpert, 2003).

Tabelle 1: Handlungstypen (nach Habermas 1995, S. 384)

Handlungssituation	Handlungsorientierung	
	erfolgsorientiert	verständigungsorientiert
nicht-sozial	instrumentelles Handeln	–
sozial	strategisches Handeln	kommunikatives Handeln

»Instrumentelle Handlungen« können aber laut Habermas (1995) auch mit sozialen Handlungen verknüpft sein (etwa wenn zwei Menschen gemeinsam etwas herstellen oder tun, z. B. eine Kiste tragen). Dabei muss dieses Handeln nicht zwangsläufig von »ego-zentrischem Erfolgskalkül« getragen sein, indem »strategisch« auf die Entscheidungen eines »rationalen Gegenspielers« Einfluss gewonnen werden soll (vgl. S. 385). Auch soziales (eher interaktives) Handeln, welches über einen Gegenstand vermittelt ist, kann »verständigungsorientiert« und damit »kommunikatives Handeln« sein.

Das generelle Problem, welches sich hier auftut, ist, dass »objektive Handlungsanforderungen« und »Handlungsorientierungen« eigentlich analytisch zu trennen wären. Sonst kann man nicht abbilden, dass etwa ein gegenständlich-interaktives Arbeitshandeln – das koordinierte Herstellen eines Wohnhauses, das Frisieren einer Frisur, – sowohl als »strategisches« als auch als »kommunikatives

Handeln« (auf dem Hintergrund der jeweiligen Handlungsorientierung) realisiert werden könnte. Wie der umgekehrte Fall eines genuin »sozialen Handelns«, welches – in einer Beratungssitzung oder Mitarbeitersitzung, in der Sitzung eines Forscherteams – eben jeweils auch »strategisch« oder »kommunikativ« realisiert werden könnte. Man würde zudem unterstellen, dass in der Arbeitswelt I per se »strategisches« und in der Arbeitswelt II per se »kommunikatives Handeln« angesagt ist – beides ist jedoch in beiden möglich! In beiden Arbeitswelten wird »strategisches Handeln« dominant, wenn der jeweilige regulierende Code Geld (Profit) oder Macht (Durchsetzung von Expertise) dominiert und sich zum Beispiel über ihn gerade nicht mehr verständigt werden kann. So muss man erst einmal davon ausgehen, dass es in beiden Arbeitswelten zwar unterschiedliche soziale Handlungsanforderungen gibt, die auch einen unterschiedlichen Bedarf an Klärung, Abstimmung und Verständigung erfordern, aber eben beide »Handlungsorientierungen« möglich sind (vgl. Abbildung 2). Das gilt auch, wenn sich hier die Kulturen der beiden Arbeitswelten dahingehend unterscheiden, welche der Handlungsorientierungen sie sozusagen »nahelegen«.

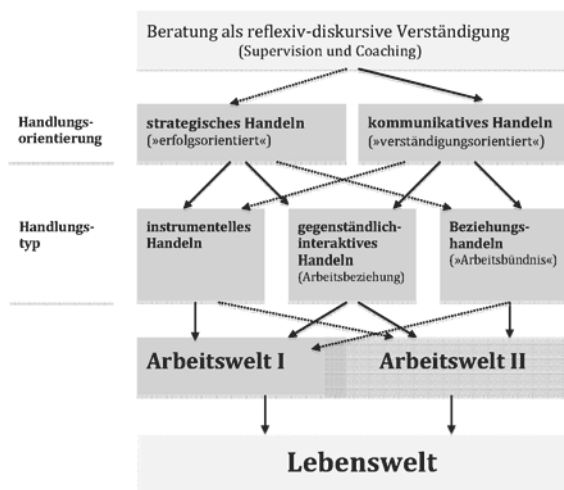


Abbildung 2: Beratung in ihrem Bezug zu den arbeitsweltlichen Handlungstypen und -orientierungen

Damit unterscheiden sich Supervision und Coaching nicht vom Verfahren her, wenn man einmal von historischen und kulturellen Imprägnierungen durch ihre jeweiligen »Ursprungsländer« absieht, sondern eher vom Gegenstand – *nicht die Beobachtung sondern das Beobachtete ist different*. Wenn demnach von Coaching etwa im Sozialbereich (als Teil der Arbeitswelt II) die Rede ist (vgl. Birgmeier, 2006), dann ändert sich nicht das Verfahren, sondern der Beobachtungsgegenstand beziehungsweise der reflektierte Handlungs- und Problemtyp, der zum Fall reflexiv-diskursiver Verständigung wird. Umgekehrt ist Supervision in der Arbeitswelt I ebenfalls nur eine reflexiv-diskursive Verständigung über problematisch und krisenhaft gewordenes Arbeitshandeln (gegenständlich-interaktiven Handelns), je nach dem, was eben dort vorliegt. Sie ist also nicht per se reflexiver, sondern nur dann, wenn es der Gegenstand erfordert und auch hergibt. Coaching ist nicht per se zielorientierter, was ebenfalls ein merkwürdiges Prädikat oder, je nach Standpunkt, eine fragwürdige Abwertung ist. Vielmehr gilt für beide Formate immer die entscheidende Frage: »Was ist der Fall und was steckt dahinter?« (und was möglicherweise auch nicht!). Wenn der Fall ein »Fall von« problematischem Beziehungshandeln ist, dann braucht es vermutlich »mehr« oder besser andere Reflexionen als in einem Fall, in dem es um schwierige Sach-Beziehungs-Koordinationen geht.

Deutlich unterscheiden sich Supervision und Coaching jedoch in ihren noch nicht abgeschlossenen Professionalisierungen. Für Supervision war es hier naheliegender sich zu professionalisieren, da sie sich strukturlogisch selbst auf professionelles Handeln, auf einen reflexiv-verständigungsorientierten Handlungstyp bezieht. Ihre Symbiose mit der Sozialen Arbeit war für beide lange Zeit ein Professionalisierungsgewinn. Das Coaching mit seinem primären Bezug zu gegenständlich-interaktiven und erfolgsorientiertem Handeln hat es indessen gegenwärtig schwer, sich als reflexiv-verständigungsorientiertes Handeln zu etablieren, weil es sich gegen die lineare Hineinverlängerung strategischen Handelns in das Coachingformat und das sogenannten »Scharlatanerieproblem« (Kühl, 2008, S. 111 ff.) erwehren muss. Coaching muss in einer »Welt der Pseudo-Coachings« Rollenzuschreibungen als »Co-Manager, Führungskräfte-Dompteur, Sündenbock, Methodenjünger, Ersatztherapeut, Pausen-Clown« zurückweisen (Rauen, 2010).

Die Veränderung der Arbeitswelt wird jedoch nicht nur die beiden Arbeitswelten, sondern zwangsläufig auch die beiden Beratungsformate weiter angleichen. Die Ökonomisierung der Arbeitswelt II hat zur Folge, dass sich dort eine gegenständlich-interaktive Handlungsrationaltät mit ihrer Produktorientierung aus der Arbeitswelt I etabliert. Unstrittig ist dabei, dass dies selbst problematisch werden kann, wenn dadurch diskursiv-verständigungsorientiertes Handeln (wie in der Sozialen Arbeit, in der Pflege, generell im Gesundheitswesen) eher absorbiert, bedroht und konterkariert als qualifiziert wird.

Aber auch die umgekehrte Angleichung der Arbeitswelt I an die Logik der Arbeitswelt II ist zu beobachten. Die Relativierung der Unterordnung der Arbeit unter eine rigide Produktionslogik, die Enthierarchisierung organisationaler Einbindung, die Zunahme an Flexibilisierung, an Selbststeuerung, -verantwortung und -management et cetera führt zu all dem, was gegenwärtig unter *Subjektivierung* von Arbeit (vgl. Moldaschl u. Thießen, 2003; Moosbrugger, 2008) oder auch als »Verschwinden« bei gleichzeitiger Verdichtung von Arbeit zeitdiagnostisch gefasst wird (vgl. Dunkel u. Sauer, 2006). Das führt nicht nur zu einem Zuwachs an »Arbeitsbeziehung« im gegenständlich-interaktiven Arbeitshandeln, weil hier mehr kommuniziert, abgestimmt, geklärt und verhandelt werden muss, womit ein höherer Bedarf an diskursiv-verständigungsorientiertem Handeln entsteht. Das führt auch zu einer Zunahme an Handlungsspielräumen und -freiheitsgraden, die klärend und selbstklärend genutzt und geschlossen werden wollen. Handlungsautonomie ist damit immer auch ein Thema dieser Arbeitswelt, weil sie von Subjekten eingelöst werden muss und weil sie nicht zwangsläufig zu einem Zuwachs an Subjektautonomie führt, wenn oder weil sie sich paradox in freiwillige Selbstaussbeutung wenden kann.

Die Veränderung der Arbeitswelt führt so zwangsläufig auch zu einer Veränderung der Lebenswelt, weil die für die Moderne noch gültige Schranke zwischen Leben und Arbeit durch die sogenannten *Entgrenzungen* zwischen privater Lebenswelt und Arbeitswelt durchlässiger und überschritten wird. Die Labilisierung beziehungsweise das Immer-wieder-Austarieren der sogenannten »Work-Life-Balance« ist nur ein Indiz dafür, dass neue Formen des Synchronisierens von Leben und Arbeit gefunden werden müssen. Ein interessanter Aspekt

ist die Frage, ob es mit der Überschreitung der Grenzen von Arbeits- und Lebenswelt auch eine Überschreitung des Beratungsformates Supervision/Coaching in die Lebenswelt geben wird beziehungsweise bereits gibt. Zunächst haben Supervision und Coaching keinen direkten Bezug zur Lebenswelt, eher einen über die Arbeitswelten vermittelten. Man kann solche Konstruktionen wie Paar- und Elterncoaching beziehungsweise Paar- und Elternsupervision als den Bedarf nach Supernannys für alle Notlagen des alltäglichen Beziehungslebens erstaunt oder kritisch zur Kenntnis nehmen, sie stehen jedoch als Phänomen für eine »Professionalisierung« der Lebenswelt, weniger durch berufliche Experten sondern durch »professionalisierte« Laien.

Auf diese Weise sind Lebenswelt und die Arbeitswelten dynamischen Veränderungen unterworfen, auf die nun wiederum Supervision und Coaching reagieren müssen und demzufolge sich beide Verfahren notwendig auch weiter annähern werden.

Pragmatische Differenz und Abhängigkeit zwischen Beratung und Arbeitswelt

Supervision und Coaching als exzentrische Orte zur Arbeitswelt (den Arbeitswelten) kommen potenziell eine wachsende Bedeutung zu, weil es zumindest einen objektiv steigenden Bedarf an Reflexion im Arbeitshandeln, an diskursiver Verständigung, an Selbstklärung und kollektiver Vergewisserung, an lokaler und globaler Handlungsverantwortung und so weiter gibt. Die beraterische Distanzierung ermöglicht dabei eine doppelte *Unmittelbarkeitsüberschreitung* – zum einen zur Unmittelbarkeit des Arbeitsgeschehens respektive zum lokalen Handlungsproblem, in dem Arbeit (und Leben) jeweils zum *Fall* von Beratung werden, und zum anderen zur Unmittelbarkeit von Arbeit und Leben, als es immer auch um die Frage geht, was *gute* Arbeit und *gutes* Leben überhaupt sind und sein können.

Beratung (Supervision/Coaching) steckt dabei zugleich in einem dreifachen Dilemma, weil es strukturell eine pragmatische Differenz und zugleich eine pragmatische Abhängigkeit zwischen Beratung beziehungsweise beraterischem Handeln und Arbeit respektive Leben gibt.

Erstens: Als exzentrischer Ort ist Beratung nicht der Unmittel-

barkeit der Arbeitswelt, deren Handlungsdruck und -logik ausgesetzt. Hier wird im gewissen Sinne die Uhr angehalten beziehungsweise die Zeit nach unterschiedlichen Geschwindigkeiten gestoppt. Handeln erfolgt in Zeitlupe und Zeitraffer zugleich, es ist als Erinnerung und Entwurf endlos reproduzierbar. Beratung ist Denken und Handeln *in vitro*, weil die Gedanken sozusagen frei sind und das Als-ob-Handeln zunächst auch folgenlos bleibt. Die Arbeitswelt in der Beratung ist Realität aus zweiter Hand, weil sie in der Regel nur als »erzählte Wirklichkeit«, das Handlungsproblem nur als eine »Problemerkzählung« zugänglich ist. Zugleich wird durch die Handlungspragmatik der Fallbearbeitung eine eigene Beratungswirklichkeit mit ihrer Ablauflogik und ihren spezifischen Zugzwängen, etwa als sogenannten »Normalformerwartung« (vgl. Rappe-Giesecke, 2004), erzeugt. Die je nach Beratungskonzept zur Anwendung kommenden methodischen Inszenierungen konterkarieren dabei bereits in der Form die Kommunikations- und Interaktionsnormalität des Arbeitsalltags – wenn hier Menschen etwa »aufgestellt« im Raum stehen, leise im Kreis sitzend vor sich hin- und zueinander sprechen, dabei Bälle in den Händen drehen oder sich an leere Stühle gewandt explorieren etc. Der Fall wird erst zu einem Fall für diese Form der reflexiven Bearbeitung gemacht, aber immer auch »zugerichtet« und »kostümiert«.

Das ist eine wichtige Voraussetzung, damit sich Dezentrierungsprozesse in der Beratung überhaupt einstellen können, dass Denk- und Handlungsroutrinen, die auch problem- und krisenerzeugend und -erhaltend sind, überhaupt wahrgenommen, versprachlicht und zumindest im Entwurf verändert werden können.

Beraten etabliert eine zweite Bühne oder eine Schlüsselochperspektive zur realen Arbeitswelt und sie lebt davon, dass sie Sichten auf das Handlungsproblem (die Arbeitswelt) und mögliche Handlungsoptionen vervielfältigt, damit aber auch einen »Überschuss« an Bedeutungen (oder Deutungen) und Denk- und Handlungsoptionen erzeugt. Die notwendige Reduktion, Rückübersetzung aber auch »Entkostümierung« in die Linearität des Alltags ist eine zentrale und kritische Sollbruchstelle zwischen Beratung und Arbeitswelt.

Hier entsteht ebenfalls, wie bereits oben in Bezug auf professionelles Handeln und Lebenswelt skizziert, ein *Bewährungs- und Anwendungsproblem*. Denn arbeitsweltliches Handeln ist Handeln *in vivo*, so dass die Frage der Anschließbarkeit von Beratungsergebnissen

an die Pragmatik arbeitsweltlicher Handlungslogik steht. Hier geht es im engeren Sinne um die Wirksamkeit oder weiter gefasst um den Nutzen von Beratung. Mit Bezug auf ein generell in die Krise geratenes Handeln respektive ein konkretes Handlungsproblem reicht die Spanne von einem generellen »Sich-geklärt-haben« über den nächsten möglichen realen Handlungsschritt bis zu nachhaltigen Verhaltens-, Persönlichkeits- oder Systemänderungen (vgl. Haubl, 2009, S. 181 ff.). Aus der Frage: »Was ist der Fall und was steckt dahinter« wird die Frage: »Was ist jetzt klarer und/oder was kann/soll ich tun«? Über die Wirksamkeit der Beratung wird jedoch letztlich nicht in der Beratung (dort kann sie nur reflektiert werden), sondern in der Praxis entschieden. Die entscheidende Bedingung dafür, überhaupt Wirksamkeiten erzeugen zu können, ist, inwieweit es gelingt, die Exzentrik von Beratung (des Beratungssystems) immer wieder herzustellen und gleichzeitig aufzugeben, das heißt, Befremdung und Selbstbefremdung zu etablieren und trotzdem wieder Anschluss an den Alltag, an dessen Routinen und Selbstverständlichkeiten herzustellen. Das heißt, wir haben es hier eigentlich immer mit einer dreifachen Gelingensbedingung in der Beratung zu tun – erstens, dass Beratung als kommunikatives Handeln gelingt, zweitens, dass zugleich das Handeln, auf welches die Beratung Bezug nimmt, besser gelingt (das könnte es auch ohne Beratung) und drittens, dass dies in Beziehung zueinander steht und auch als solches wahrgenommen werden kann.

Zweitens: In der Beratung steht über das fragliche Handlungsproblem hinaus immer auch die organisationelle, institutionelle und schließlich gesellschaftliche Bedingtheit der eigenen oder kollektiven Arbeitssituation zur Disposition. So gerät Beratung in die Spannung von *Immanenz* und *Transzendenz* ihres Reflexionshorizontes beziehungsweise zwischen immanenter und transzendenter Kritik von Arbeit und gesellschaftlicher Praxis. Vor allem eine soziologisch motivierte oder gesellschaftsbewusste Beratung, die immer mit der Frage zu tun hat, wie ein Wissen als Bewusstheit über die Gesellschaft dieser zur Verfügung gestellt werden kann und wie den in ihr agierenden und verwickelten Subjekten emanzipatorisch und aufklärend aufzuhelfen ist, scheint sich damit besonders herumzuschlagen (vgl. Dewe, 2004; Blättel-Mink, Briken, Drinkuth u. Wassermann, 2008).

Die mit dem Untergang gesellschaftlicher Utopien (oder sog. »Metaerzählungen«) scheinbar verschwundene Spannung zwischen

dem Diesseits eines faktischen gesellschaftlichen So-Seins und der Möglichkeit eines Anders-Seins lässt den kritisch-emanzipatorischen Impetus gesellschaftlicher Analyse auf das Aufzeigen von in den Verhältnissen bereits immanent liegenden Handlungsoptionen zurückfallen. Kann sich Kritik auf die reine Beschreibung von bislang nur übersehenen Handlungsalternativen beschränken und allein darauf verweisen, dass »man es auch anders machen *kann*« (vgl. Kühl, 2008)? Oder muss Beratung nicht auch auf das Mögliche beziehungsweise Un-Mögliche, was jenseits unmittelbarer Handlungsalternativen liegt, hindeuten, also auch darauf verweisen, dass »man es *anders machen muss*«?

In der Debatte führt das zu einer Polarisierung um die Grenze oder den Auftrag von Beratung, die sich zwischen einer Art »fröhlichem Zynismus«, der die Grenzen des Machbaren und Faktischen ungehört kommentiert und einem mitunter verbissenem Festhalten an einem historischen Aufklärungs- und Befreiungsprojekt aufspannt (Bauer, 2004; Gaertner, 2004; Gröning, 2004, 2007).

Es liegt dann wiederum nahe, diese Spannung zwischen Immanenz und Transzendenz von Reflexion als den Unterschied der Formate von Supervision und Coaching zu apostrophieren:

»Coaching muss von seinem Selbstverständnis her keinen aufklärenden Anspruch haben, arbeitet aber ebenso an der Rolle und an dem Profil eines Klienten wie SupervisorInnen das auch tun. Supervision hat den Anspruch entwickelt, derartig komplexe Organisationszusammenhänge, wie sie sich nun entwickelt haben, zu verstehen nicht nur in Bezug auf ihre Mechanismen, sondern auch in ihrem Bezug auf ihre heimlichen und unbewussten Implikationen und Folgen« (Bauer, 2004, S. 139).

Es geht wohl eher darum, »jenseits von Sozialtechnologie und Aufklärungspathos die faktischen Strukturprobleme [beraterischen] Handelns zu thematisieren« (vgl. Dewe u. Otto, 2002, S. 188). Das heißt den tragenden Strukturkonflikt im beraterischen Handeln – in Supervision und Coaching gleichermaßen – als den zwischen einem »Über-die-Verhältnisse-Reflektieren« und einem »In-ihnen-Handeln-müssen« anzuerkennen (vgl. Busse, 2008, 2009b). Das heißt, noch unabhängig davon, ob und wie der Berater von den eigenen Interessen, ideologischen Vorlieben und Urteilen über die richtige

Arbeit und das gute Leben in seinen Entscheidungen und Thematisierungen gesteuert ist, muss Beratung im Dienste von Veränderung und Entwicklung Positionen beziehen (vgl. Haubl u. Daser, 2008).

»Bei aller Neutralität heißt Beratung immer auch Stellung beziehen. Man kann sich dieser Verantwortung nicht einfach dadurch entziehen, dass man vorgibt, keine Stellung zu beziehen« (Siegel, 2008, S. 197).

Drittens: Dies verschärft sich noch dadurch, dass Beratung eine Berufstätigkeit und der Berater mit seinen lebens- und arbeitsweltlichen Einbindungen ein wollender und abhängiger Mensch ist. Beratung ist eben nicht einfach ein exzentrischer Ort, sondern zum Gutteil die notwendige Inszenierung dessen. Beratung ist Teil der Arbeitswelten, zu denen sie sich distanziert. Das heißt, dass »der Widerspruch zwischen ›professionellen Normen‹ und ›legitimen ökonomischen Interessen‹ notwendig besteht« nicht nur für hochreflexive Beratungsformate (Resch, 2008, S. 61), sondern auch für die Berater selbst. Sie müssen auf einem Markt nicht nur um die besten Konzepte und Ideen, sondern schlicht um Aufträge konkurrieren.

Die widersprüchliche Beziehung zwischen Professionalität und Ökonomie in ein »ausschließendes Oder« zu transferieren, ist vermutlich eine identitätsstützende Selbsttäuschung vermeintlich »reiner Beratung«. Dennoch muss man sich die kritische Frage gefallen lassen, ob und inwieweit ein »Arbeitsbündnis« in der Beratungsbeziehung, dass über eine reine »Arbeitsbeziehung« hinausgeht, dadurch überhaupt möglich ist oder Schaden nimmt (vgl. Liebermann u. Loer in diesem Band). Hier ist dann die Frage, inwieweit Beratung noch reflexiv-verständigungsorientiert ist und so dem Handlungstyp des »kommunikativen Handelns« zugerechnet werden kann oder inwieweit es »strategisch« und damit einseitig am ökonomischen Erfolg orientiert ist. Das ist aber eine empirische und keine analytische Frage.

Die drei skizzierten strukturlogischen Dilemmata verweisen auf eine eigene Handlungspragmatik beraterischen Handelns, die in der Distanz und zugleich in der Einbettung in die durch sie reflektierten Arbeitswelten liegt. Wenn auf diese Weise beraterisches Handeln problematisch und krisenhaft wird, kann dies wiederum nur in der reflexiven Selbstdistanzierung eingeholt werden. Kontrollsupervision wäre dazu wieder ein exzentrischer Ort, an dem diese Distanzierung

professionell zu gewinnen ist, an dem sich die drei Dilemmata allerdings auf einer erweiterten Stufe abermals fortsetzen und so weiter.

Beratung als kommunikatives Handeln

Bis hierhin habe ich versucht, die strukturelle Einbettung von Beratung in die Lebens- und Arbeitswelt nachzuzeichnen, Supervision wie Coaching strukturlogisch zu unterschiedlichen Handlungstypen in der Arbeitswelt (in den Arbeitswelten) in Beziehung zu setzen und schließlich dabei die pragmatische Differenz und Abhängigkeit beraterischen Handelns (in Supervision und Coaching) von ihrem Reflexionsgegenstand zu bestimmen. Um jedoch weiter zu fragen, wie denn die bis hierher eher »makroskopisch« skizzierten Einbettungen, Dilemmata und inneren Strukturkonflikte von arbeitsweltlicher Beratung auch »mikroskopisch« im beraterischen Handeln sichtbar und dort verhandelt werden, muss weiter herausgearbeitet werden, dass Beratung vor allem *kommunikatives* Handeln ist. Dadurch wird nicht nur deutlicher, »was wir tun, wenn wir beraten«, sondern wie reflexionsbedürftig dieses Tun ist.

Zunächst kann und muss hier nochmals auf Habermas (1995) zurückgegriffen werden: Beratung ist in ganz elementarer Hinsicht kommunikatives Handeln, weil es nämlich im Wesentlichen an Sprache und Sprechen gebundenes Handeln ist, weil soziales Handeln sich über sprachliches Handeln realisiert. Das hat zur Folge, dass Handeln (so auch beraterisches Handeln) zum Gutteil der in der Sprache liegenden Rationalität unterworfen ist. Habermas greift diesen Umstand bekanntlich auf, indem er sein Konzept sprechakttheoretisch, an der Sprechakttheorie von Austin und Searle, ausdifferenziert (S. 388), vor allem auch um deutlich werden zu lassen, was passiert und passieren muss, wenn sprachlich »Verständigung« als Diskurs realisiert wird beziehungsweise gelingen soll.

Folgendes sei hier nur angedeutet: Mit Austin kann man unterschiedliche Sprechakte in der Sprechhandlung unterscheiden, den lokutionären, den illokutionären und den perlokutionären Akt. Dadurch wird unterscheidbar, dass jemand, der *etwas* sagt, *etwas* über einen Sachverhalt sagt (lokutionärer Akt), schließlich *handelt*, indem er etwas sagt (illokutionärer Akt) und schließlich etwas *bewirkt* (beim Hörer, in

der »Welt«), dadurch dass er handelt, indem er etwas sagt (perlokutionärer Akt). Mit einer Aussage wie »Ich möchte, dass du das Rauchen einstellst« sagt der Sprecher etwas über einen Sachverhalt aus – das Rauchen – und er macht deutlich (als Bitte oder Aufforderung), dass er die Einstellung des Rauchens möchte. Schließlich mag seine Absicht sein (was er damit bewirken möchte), sich nicht selbst zum Rauchen verführen zu lassen, die Gesundheit des anderen zu schützen oder die Einhaltung einer sozialen Norm durchzusetzen. Diese Absicht wird aber explizit nicht kund getan. Sie liegt nicht per se in der Welt der Sprache, sondern »dahinter« in der Welt subjektiver Absichten. Diese bleiben in der Regel verborgen (oder sollen verborgen bleiben), wenn sie nicht explizit kommuniziert werden oder durch die kontextuellen Bedingungen oder nichtsprachlichen Mittel erschließbar sind. Letzteres würde dann, so Habermas, tendenziell »kommunikatives« von »strategischem Handeln« unterscheidbar machen (S. 389).

Ein weiterer theoretischer Ausgangspunkt ist, dass kommunikatives Handeln beziehungsweise Sprechhandlungen (-akte), die diese realisieren, prinzipiell auf drei »Welten« bezogen sind – auf die *objektive Welt* der Sachverhalte, indem mit jeder Aussage ein *Wahrheitsanspruch* erhoben wird, auf die *soziale Welt* von Normen und Regeln, indem sich auf *Richtigkeit* und *Angemessenheit* des Handelns bezogen wird und schließlich auf die *subjektive Welt* der Person (der Akteure), die der *Wahrhaftigkeit* (Authentizität) einer Aussage verpflichtet ist. Ein vierter Weltbezug ist die Sprache respektive die Kommunikation selbst, die der *Verständlichkeit* unterliegt. Verständlichkeit ist bei Habermas insofern vorausgesetzt, wenn der Sprecher oder Hörer über normale Kommunikationskompetenz verfügt, also eine Sprache versteht und beherrscht, dann ist auch Verstehen gegeben.

Auf diese vier Geltungsansprüche wird sich in jeder Kommunikation mehr oder weniger explizit bezogen. Aber nur im »kommunikativen Handeln« beziehungsweise in der verständigungsorientierten Kommunikation sind sie auch explizit Gegenstand, indem sich zum Beispiel darüber verständigt (gestritten) wird, ob eine Aussage zum Beispiel wahr ist. Wenn man davon ausgeht, dass Kommunikation kein Selbstzweck ist, sondern darüber gegenständlich orientierte und/oder soziale Handlungen erst realisiert werden sollen, kann man sagen, dass diese Geltungsansprüche zugleich als *Rationalitätskriterien* in jegliches Handeln implizit eingelassen sind. Dass dies

sogar bei bloß individuellem Handeln so ist, kann man in der Selbst- und Fremdbeobachtung am inneren, mehr oder weniger auch hörbaren Selbstgespräch sehr gut verfolgen.

Vor allem *Wahrheit* und *Richtigkeit* sind Geltungsansprüche, die solange unstrittig sind, wie sie für die Akteure evident und von diesen als gültig geteilt werden. Ist dies indessen nicht der Fall, dann müssen sie reflektiert und argumentativ zurückgewiesen, begründet und verhandelt werden – bis etwas als »wahr«, »angemessen« beziehungsweise »richtig« angenommen und konsensuell akzeptiert ist.

Habermas unterscheidet zudem unterschiedliche Diskurstypen beziehungsweise Handlungstypen danach, auf welche Welt beziehungsweise auf welche Geltungsansprüche sie sich hauptsächlich beziehen. Ein eher *theoretisch orientierter Diskurs*, wie in der Wissenschaft, wäre primär dem Wahrheitsanspruch bezüglich der Sachwelt verpflichtet, der solange als erfüllt gilt, bis ein besseres oder anderes Argument einen neuen Anspruch formuliert. »Richtiges« Handeln im Sinne der Sachlogik (z. B. bei technischen Fragen) würde hier zugeordnet werden können, wenn das Kriterium die Sachlogik des Handelns ist – wie man zum Beispiel am besten einen Nagel über dem Kopf einschlägt.

In einem eher *praktischen Diskurs*, im Sinne der Richtigkeit und Normativität des Handelns in der Sozialwelt, würde sich argumentativ über konkurrierende Normen oder Interessen verständigt, bis Einigung besteht. Auf die *subjektive Welt* bezogen, mit ihrem Geltungsanspruch von Wahrhaftigkeit und Authentizität, kann man nicht eigentlich von einem Diskurs sprechen, weil zum Beispiel Glaubwürdigkeit nicht argumentativ vollzogen sondern nur »geglaubt« oder sekundär (über die Konsistenz des Verhaltens) erschlossen werden kann. Gleichwohl ist diese Welt mit ihrem Maßstab subjektiver Sachverhalte einerseits der Gegenstand von expressiver Selbstdarstellung oder -exploration (was immer Täuschung und Selbsttäuschung einschließt) und andererseits Gegenstand von Kritik oder Zweifel. Ein solcher Zweifel kann dann im Rahmen *therapeutischer Kritik* (bzw. im therapeutischen Gespräch) erhoben werden. Und schließlich: Ein eher *sinnexplikativer Diskurs* würde sich dann noch auf die *Welt der Sprache* selbst beziehen, indem es um *Verständlichkeit* des Gesagten geht (vgl. Habermas, 1995, S. 45).

Auch wenn verschiedene Diskurse sich unterschiedlich akzentuiert auf Geltungsansprüche beziehungsweise auch Rationalitätskriterien

beziehen, so laufen die anderen latent immer mit. Für »kommunikatives Handeln« im Alltag dürfte es aber die Regel sein, dass diese Ansprüche alle zugleich beziehungsweise wechselnd thematisiert werden können, weil sie jeglicher Kommunikation inhärent sind (vgl. die instruktive Übersicht dazu bei Schneider, 2009, S. 199 ff.). Im Unterschied zum »kommunikativen Handeln« geht es jedoch im »instrumentellen« und »strategischen Handeln«, als den beiden Modi des »erfolgsorientierten Handelns«, nicht um Einverständnis beziehungsweise Verständigung, sondern um Beeinflussung und Einflussnahme im Sinne vorab feststehender Zwecke und Ziele, hinter denen andere Rationalitätskriterien wie *Geld* und *Macht* stehen können. Sie regulieren zwar das individuelle Handeln der Akteure, sind aber nicht Gegenstand diskursiver Auseinandersetzung und Konsensbildung. Sie könnten es allerdings werden, wenn »Geld« zum Beispiel explizit zum Gegenstand von normativer Verständigung wird (z. B. in einer offenen Honorarverhandlung), dann wäre es Gegenstand verständigungsorientierter Kommunikation.

Als kommunikationspsychologisch populäre Form der Habermas'schen Geltungskriterien finden wir auch das sogenannte Vier-Ohren-(Schnäbel)-Modell von Schulz von Thun, allerdings ohne Bezug auf Habermas (vgl. Schulz von Thun, 1999). Hier geht es nicht um die Unterscheidbarkeit kommunikativem von strategischem Handeln, sondern einfach um besseres Verstehen, in dem die in jeglicher Kommunikationssituation (jedem Sprechakt) enthaltenen vier Botschaften (Sach-, Beziehungs-, Selbstaussage und Appell) über das Trainieren Aktiven Zuhörens oder Metakommunikation besser ausgeschöpft werden sollen, um weitgehend Kommunikationsstörungen zu beheben und Klärungen herbeizuführen.

Beratung als der Versuch einer Diskursfindung

Wie ausgeführt wurde, ist Beratung nicht nur eine soziale Handlungssituation, sondern eine, in der sich ihrerseits reflexiv auf eine problematisch gewordene Handlungssituationen in der Lebens- und Arbeitswelt bezogen wird. In dieser sind, so können wir jetzt sagen, fallweise Geltungsansprüche respektive Rationalitätskriterien der *Wahrheit*, *Richtigkeit*, *Wahrhaftigkeit* und auch *Verständlichkeit* be-

ziehungsweise die korrespondierenden Weltbezüge strittig beziehungsweise fraglich geworden, über die sich nunmehr in der Beratung »neu« verständigt werden muss.

Da die Beratung aber für sich genommen ebenfalls eine soziale Kommunikationssituation ist, ist sie diesen Geltungsansprüchen ebenfalls unterworfen. In ihr wird also nicht nur verhandelt, welcher Fall vorliegt, also welche Geltungsansprüche oder Rationalitätskriterien in der arbeitsweltlichen Handlungs- und Kommunikationssituation gegebenenfalls unterschritten oder verletzt sind. Es wird zugleich darüber verhandelt, inwieweit die Beratung selbst diese Ansprüche erfüllt oder welche hier angemessen sind.

In der eingangs geschilderten Situation des vergessenen Geburtstages ginge es in der Beratung zum einen darum, herauszufinden, welche Geltungsansprüche in der Handlungssituation unterschritten sind und zum andern, auf welche Weise dies in der Beratung bestimmt und verhandelt werden soll.

Diese *matrjoschkahafte* Kommunikationsstruktur mit ihrem doppelten Bezug auf die kommunikativen Geltungsansprüche spiegelt die pragmatische Differenz und Abhängigkeit zwischen Beratung und Wirklichkeit wider, die oben allgemein skizziert worden ist. Bis hierher könnte man auch sagen: *Beratung ist der Versuch, einen Diskurs über einen gestörten Diskurs zu finden* (vgl. Jahn, 2008, S. 46). Um dies noch etwas eingehender auszuloten, welche Anforderungen daraus für das beraterische Handeln resultieren, gehe ich den einzelnen Geltungsansprüchen respektive Rationalitätskriterien noch einmal systematischer nach.

Beratung als die Suche nach der Wahrheit

Wahrheit ist insofern eine Bezugsgröße beraterischer Kommunikation, als es um *wahres Wissen* und um *sachlogisch angemessenes Handeln* in den arbeitsweltlichen Kontexten geht. Beispielsweise ist die Frage strittig, ob ein gegebener Fall ein Fall organisationsstruktureller Dysfunktion, unklarer Rollen, verschleppter und ungeklärter Teamprobleme, fehlender Qualifikation oder biografisch motivierter Übertragungsprozesse ist, oder eben auch alles von allem und auf welche Weise dies in der Fallstruktur verbunden ist. Das Wahrheits-

problem verweist aber zugleich auf das Problem des begrenzten Wissens beziehungsweise auf Nicht-Wissen, welches obendrein zwischen den Akteuren ungleich verteilt ist. In der Beratung haben wir es mit einer Asymmetrie der Experten zu tun. Der Berater ist ob seines höhersymbolischen Wissens (theoretischen Wissens) und der Ratsuchende ob seines Feld- und Ereigniswissens jeweils in einem reziproken Wissensvorteil. Dies macht die diskursive Verständigung über Wahrheit und Wissen einerseits notwendig, schränkt sie andererseits auch wieder ein, weil die gegenseitige Überprüfung dieses Wissens für den je anderen nur begrenzt möglich ist. So steht nie nur die Frage, was ist wahr, sondern wer hat Recht. Dies ist nur durch Anerkennung dieser Asymmetrie, durch »kompetenzbasiertes Vertrauen« (Eberl, 2009, S. 96) in die Zuverlässigkeit von Sachverhaltsaussagen möglich und durch die gegenseitige Tolerierung von möglichem Irrtum kompensierbar. Da man nicht alle Aussagen überprüfen kann, muss man deren Geltung vertrauend unterstellen und so auf Kontrolle verzichten (vgl. Busse u. Schierwagen, 1990, S. 719). Es geht so nicht nur um das dialogische Teilen von Wissen, sondern auch um die geteilte Anerkennung von Nicht-Wissen (vgl. Schmidt-Lellek, 2007). In der Beratung geht es allerdings nicht nur um die Anwendung oder den Transfer von Wissen. Im Zuge der Fallerschließung wird lokales Wissen interaktiv und »sokratisch« erzeugt, welches es sozusagen vor der Beratung, durchaus für beide Seiten, noch gar nicht gab. Dabei wird auch darüber verhandelt, welche Aspekte von Wirklichkeit – als Relevanz und nicht als Wahrheit – überhaupt in den Fokus der Beratung fallen sollen. Da der Fall eine Art Prisma ist, in dem sich die Welt nur ausschnitthaft bricht, werden immer nur bestimmte Aspekte von Wirklichkeit thematisch. Andere treten situativ in den Hintergrund, um an anderer Stelle, wie ein Vexierbild, wieder in den Vordergrund zu rücken. Die konsensuelle Verständigung darüber, was der Fall ist, basiert so auch auf geteilten oder nichtgeteilten Relevanzsetzungen.

Beratung als das Ringen um richtiges und angemessenes Handeln

Die potenzielle Strittigkeit von Handlungsnormen und von Folgen wie Nebenfolgen arbeitsweltlichen Handelns für relevante Andere sind ein zentraler und häufiger Ausgangspunkt von Handlungskrisen und -problemen. Dabei können eher moralische Dilemmata als »ethische Probleme«, Regelverletzungen als Über- oder Unterschreitungen von sozialen/beruflichen Standards und Selbstverständlichkeiten oder die Verletzung von Interessen im Fokus stehen. Da dies vor allem auch an die Mandate und Befugnisse von Rollen gebunden ist – »wer darf wem gegenüber etwas tun oder wer ist wofür und wem gegenüber verantwortlich?« – ist dies mit Erwartungen und Fehlerwartungen an Rollenhandeln oder an die ganze Person (etwa im Arbeitsbündnis) verbunden. Der Diskurs über strittige und auch nur blind vorausgesetzte Normen, Interessen und Positionen et cetera führt zu einer Selbstklärung (etwa im Einzelcoaching) oder auch zur Klärung zwischen Akteuren (etwa in der Teamsupervision). Die Bejahung oder Zurückweisung von Angemessenheit und Richtigkeit setzt einerseits ein *Wissen* voraus (z. B. Norm-, Regelwissen), andererseits ein *Werturteil*. Ersteres wäre wieder auf den Geltungsanspruch der Wahrheit verwiesen (indem behauptet wird: »Es gibt diese Norm«), letzteres schließt eine Positionierung ein (indem gefordert wird: »Diese Norm sollte befolgt werden!«).

Hier wird das oft problematische Verhältnis von »Parteilichkeit« versus »Neutralität« des Beraters als Entweder-oder-Konstruktion virulent. Im Rahmen der Handlungspragmatik von Beratung ist dies, wie wir oben gesehen haben, selber strittig und setzt seinerseits ein Werturteil voraus. Man kann das zu folgender Frage zuspitzen: Kann und darf die beraterische Reflexion über Werturteile selbst auf einem solchen basieren? Die besondere Anforderung des Beraters besteht wohl darin, hier die paradoxe Position einer »parteilichen Neutralität« im Feld sich auch kreuzender und konfligierender Wertstrukturen einzunehmen. Neutralität ist einerseits geboten, weil sonst keine reflexive Distanzierung möglich ist und kommunikatives Handeln zur Durchsetzung eigener Werturteile in strategisches und manipulatives Handeln übergeht. Andererseits ist »Parteilichkeit« geboten, insofern als das oder die »ausgeschlossene/nen Dritte/n« in den prinzipiell

triadischen arbeitsweltlichen Beziehungen (zwischen A, B und G) vom Berater stellvertretend ein- und übernommen werden können. Gerade weil die tatsächlichen, vermeintlichen oder potenziellen Konsequenzen von Norm-, Regelbefolgungen und -verletzungen im Handlungsfeld der Reflexion zugänglich werden sollen, kann der Berater (oder auch ein anderer) die Interessen von nichtanwesenden Dritten »vertreten« (z. B. der Klienten, der Kunden, der Geschäftsleitung, der Mitarbeiter etc.) und damit stellvertretend »Partei« ergreifen. Das ist keine statische, sondern eher eine flexible Allparteilichkeit, die nicht auf einem Werturteil beruht, sondern auf einem Wissen beziehungsweise auf dem Versuch, Wissen über ausgeschlossene Werte/Positionen zur Verfügung zu stellen. Die vermutlich einzigen Gründe, als Berater selbst parteilich ein Werturteil zu fällen, lägen zum einen in der eklatanten Unterschreitung von Normen und Regeln eines demokratischen und zivilgesellschaftlichen Gemeinwesens. Da dies aber wiederum strittig sein kann, kann oder muss es Gegenstand selbstreflexiver und diskursiver Klärung werden. Zum anderen könnte es dem Berater oder Ratsuchenden wichtig sein, zu zeigen oder zu sehen, »wo der Berater steht«. Das ist aber eine Frage an die »ganze Person« und damit an den »diffusen« Rollenanteil des Beraters. Dem nachzugeben oder nicht ist wiederum eine Frage von Richtigkeit und Angemessenheit des beraterischen Handelns.

Beratung als Versuch authentischer Kommunikation

Supervision und Coaching als personenorientierte Beratung sind vor allem Arbeit am Subjekt. So ist zu erwarten, dass der dritte Geltungsanspruch hier eine besondere Rolle einnimmt. *Wahrheit* und *Richtigkeit* als Rationalitätskriterien arbeitsweltlichen und zugleich beraterischen Handelns sind immer zugleich auf die *subjektive Welt* der Akteure bezogen. Diese subjektive Welt ist insofern unhintergebar, als ich immer nur über diese Welt vermittelt einen Bezug zur objektiven und sozialen Welt herstellen kann. Ich habe nur *je mein Wissen* über die Welt und *je meinen Standpunkt* in dieser (als Interesse, Wertmaßstab etc.) – über etwas anderes verfüge ich nicht. Diesen Umstand hat der erkenntnistheoretische Konstruktivismus aufgegriffen und zu der Idee radikalisiert, es gäbe eigentlich nur subjektive

Konstruktionen über die Wirklichkeit jenseits objektiver Maßstäbe über die Welt. Das stimmt nur bedingt, weil Aussagen und Handeln immer am Maßstab von Wahrheit und Richtigkeit, wie wir oben gesehen haben, diskursiv zurückgewiesen werden können. Gleichzeitig ist jede Aussage aber eine Aussage in erster Person – die Person sagt, was sie denkt, wie sie fühlt und welche Motive und Interessen et cetera sie hat. Damit ist der Maßstab für »Wahrheit« und »Richtigkeit« immer auch subjektiv beziehungsweise *subjektive Wahrheit*, auf der das Subjekt insistieren kann. Die Frage ist dann nur, ob sie das wirklich denkt und fühlt. Aussagen bleiben wegen dieses subjektiven Maßstabes kritisier- und bezweifelbar, weil man sie nicht immer für »bare Münze« nehmen muss. Denn: Subjektiv wahr und subjektiv angemessen sind Aussagen und Handlungen nur dann, wenn sie auch authentisch sind; falsch wären sie, wenn sie entweder vorgetäuscht (Lüge) sind oder wenn sie auf Selbsttäuschung (Selbstlüge) beruhen. Der erste Fall ist nur möglich, wenn die Person dies bewusst tut; damit wäre es »strategisches Handeln«, weil sie vielleicht ihr Fremdbild manipulieren und beeinflussen oder ihr Inneres vor fremden Blicken schützen will. Der zweite Fall ist nur denkbar, wenn man ein Unbewusstes unterstellt, wozu es bekanntlich gute Gründe gibt. Die Selbsttäuschung wäre aber kein strategisches Handeln, weil es die Person sozusagen nicht anders weiß. Der sogenannte psychische Widerstand würde hier die Funktion des inneren Manipulators übernehmen.

Zweifel an den Selbstaussagen des Subjektes können so immer gehegt oder als Wahrnehmung und Vermutung, nicht aber als Argument, vorgebracht werden. Beraterische Kommunikation wäre an dieser Stelle »therapeutische Kritik«, wenn Aussagen bezüglich ihrer Wahrhaftigkeit, nicht aber ihrer Wahrheit wegen bezweifelt würden.

Wenn ein Supervisand beispielsweise mitteilt, das Team würde ihn mobben, dann kann dies wahr oder auch falsch sein, weil der Supervisand bestimmte Informationen überbewertet (Irrtum). Es kann aber auch nur strategisch vorgebracht werden, um bestimmten Auseinandersetzungen aus dem Wege zu gehen und sich als Opfer zu gerieren (Täuschung). Der Betreffende kann das aber auch fälschlicherweise glauben und fest davon überzeugt sein und damit ein stückweit eigene Aggressionen auf das »mobbende« Team projizieren (Selbsttäuschung).

Der Berater muss davon ausgehen, dass prinzipiell jeder dieser Fälle vorliegen könnte, und er kann sich zum Beispiel nicht vorbehaltlos mit dem Opfer oder der Gegenseite identifizieren. Das würde das Gebot »parteilicher Neutralität« verletzen. Was heißt das aber für die beraterische Haltung und Kommunikation? Der Berater muss dem Ratsuchenden zunächst glauben, ihm also unterstellen, dass seine Aussagen wahrhaftig sind, sonst ist keine oder eine Verständigung nur mit doppeltem Boden möglich. Wenn er dennoch Zweifel hegt, muss er diese – auf welche Art immer – *authentisch* äußern. Tut er dies nicht, würde er sofort in eine strategische Beraterhaltung verfallen. Er müsste dann zum Beispiel versuchen, jemanden dazu zu bewegen, die Wahrheit zu sagen, ohne ihm mitzuteilen, dass er selber glaubt, der andere lüge oder täusche sich. Das heißt, Nichtauthentizität (aus welchen Gründen auch immer) kann nur mit Authentizität begegnet werden, wenn Kommunikation sich noch im Rahmen verständigungsorientierter Kommunikation bewegen soll. Eine Haltung, die dies ermöglicht, könnte man als »authentische Skepsis« bezeichnen. Das ist vermutlich gemeint, wenn sich Berater etwa die Erlaubnis von ihren Klienten einholen, ihnen gegenüber *kritisch zugewandt* zu sein (sein zu dürfen). Dass es dieser »Erlaubnis« oder Rückversicherung überhaupt bedarf, verweist darauf, dass es sich hier um eine dilemmatische Kommunikationssituation handelt, da sowohl *Authentizität* als auch der *Schutz vor Bloßstellung* Normen richtiger und angemessener Kommunikation sind. Insofern ist hier auch Respekt und Behutsamkeit angezeigt, weil es um die mäeutische Wiedergewinnung und Verfügbarmachung subjektiver Welt durch den Ratsuchenden selbst geht (vgl. Schmidt-Lellek, 2007, S. 195). Insofern handelt es sich weniger um »Kritik« an den Äußerungen oder Nichtäußerungen des Ratsuchenden, sondern um eine »stellvertretende Deutung« (Oevermann, 1996), um im dialogischen Versuch gerade das Nichtgesagte, das Selbstverborgene zu thematisieren und besprechbar zu machen, es überhaupt erst in das Bewusstsein und damit in den Diskurs hineinzuholen.

Beratung als Versuch, sich verständlich zu machen

Der vierte Geltungsanspruch *Verständlichkeit* als Voraussetzung von Verständigung bezieht sich darauf, dass eine Aussage, als Behauptung, als Aufforderung, als Ankündigung, als Erwartung et cetera überhaupt erst einmal als solche verstanden wird, ehe auf die anderen Geltungsansprüche diskursiv reagiert werden kann.

Weil dieses Verstehen aber als grundlegende kommunikative Kompetenz der Sprecher und Hörer einer Sprachgemeinschaft einfach vorausgesetzt wird, ist Verständlichkeit zumindest im Habermas'schen Ansatz etwas stiefmütterlich behandelt worden (vgl. Schneider, 2009, S. 196). Im »kommunikativen Handeln« ist es selbstredend, was der Sprecher meint und was er dem Hörer bedeuten will, was er von ihm erwartet et cetera. Es gibt keinen Zweck außerhalb des Gesagten (i. S. der Sprechakttheorie keinen perlokutiven Akt), so dass auch kein versteckter Appell (i. S. von Schulz von Thun) verstanden werden muss. Da der theoretische Fokus auf »kommunikativem« und nicht auf »strategischem Handeln« liegt, gilt Verstehen respektive Verständlichkeit als unproblematisch. Zudem bezieht sich die Verständlichkeit (in der Sprechakttheorie) im Wesentlichen auf das Verstehen einzelner, isolierter und grammatikalisch wohlgeformter Aussagen.

Hier gibt es deutliche Differenzen zur Beratungssituation. In der Beratung haben wir es zum einen mit komplexen Texten und überdies nicht nur mit sprachlicher Kommunikation, sondern mit der Verwendung von interpretationsbedürftigen Bildern, Materialien, szenischen Anordnungen, mit nichtsprachlichen Mitteln (Mimik, Gestik, Proxemik, Haltung) zu tun. Zum anderen ist Verständlichkeit nicht nur die Voraussetzung beraterischer Kommunikation – eine elementare Sprachkompetenz natürlich immer vorausgesetzt –, sondern vor allem ihr *Ergebnis*.

Verständlichkeit verweist nicht nur auf das Material (die Welt der Sprache), sondern immer auch auf die subjektive Welt dessen, der versteht/nicht versteht oder verstehen soll. Beide Aspekte sind im methodischen Handeln des Beraters zusammengeschlossen. Die Anwendung von Methoden und Techniken sind sowohl didaktische als auch rhetorische Arrangements und Figuren mit dem Ziel, die Ur-Zentrierung des Ratsuchenden in eine De-Zentrierung und diese

wiederum in eine Re-Zentrierung zu überführen (vgl. Busse, 2009b), also Veränderungs-, Einsichts-, Lern- und Entwicklungsprozesse auszulösen. Das schließt Labilisierungs- und Stabilisierungsprozesse in der subjektiven Welt des Klienten ein, die einer methodisch kontrollierten Initiierung und Rahmung bedürfen.

Es ist aber keineswegs garantiert, dass man nach einer methodisch aufwendigen Inszenierung (z. B. einer Aufstellung) wirklich schlauer ist. Hier muss auch der Berater darauf *vertrauen* können, dass dieses »Scheitern« durch den Kontrakt gedeckt ist. Er muss auf Vertrauen vertrauen können. Insofern wäre auch im Rahmen eines gegebenen Kontraktes die Wirkung oder Nichtwirkung einer bestimmten Methode, einer Technik nicht kritisierbar – »Sie hätten lieber keine Kartenabfrage machen sollen« –, die fehlende, negative oder vermeintlich negative Wirkung muss jedoch diskursiv benennbar sein – »ich habe nichts gespürt«, »das macht es für mich noch unverständlicher« et cetera.

Verständlichkeit ist damit wieder an diskursive *Verständigung* gebunden, was wie warum (un- und miss-)verständlich ist und gegebenenfalls vorübergehend auch bleiben kann und muss. Sie ist ein komplexer Geltungsanspruch beraterischen Handelns, der rational nur durch Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Kritisierbarkeit des Settings, des Rahmens und des Kontraktes von Beratung einlösbar ist.

Beratung als die notwendige Unterschreitung diskursiver Rationalität

Bis hierhin ist deutlich geworden, welchen Rationalitäts- respektive Geltungsansprüchen Beratung als kommunikatives Handeln unterworfen ist. Vor allem daraus und nicht allein aus dem »exzentrischen Ort« von Beratung speist sich der *reflexive und zugleich diskursive Charakter von Supervision und Coaching*. Beratung als personenorientierte Dienstleistung ist jedoch nicht, wie ein häufiges Missverständnis unterstellt, nur Arbeit an der subjektiven Welt; es geht immer um deren Relationierung zur objektiven, sozialen und sprachlichen Welt, weil sie in diese unentrinnbar eingebunden ist. Deswegen mögen die auf die einzelnen »Welten« verweisenden Geltungsansprüche von Fall zu Fall oder auch im Laufe des Beratungsprozesses

mit unterschiedlichem Gewicht Relevanz haben, sie erheischen aber immer zugleich Gültigkeit. Analytisch und logisch sind sie unabhängig voneinander, da sie auf unterschiedliche Entitäten verweisen. Man könnte jetzt sogar vermuten, dass Beratung *um so* rationaler, diskursiver und reflexiver ist, *je eher* sie die Kriterien »kommunikativen Handelns«, also die skizzierten Geltungsansprüche erfüllt, *je mehr* sie also dem Auffinden von Wahrheit, Richtigkeit, Wahrhaftigkeit und Verständlichkeit verpflichtet ist. Eine mögliche Unterschreitung dieser Kriterien wäre eigentlich nur im »strategischen Handeln« funktional, weil es zum Beispiel nützlich ist, die Wahrheit nicht zu finden oder zu sagen. Die Dinge sind indessen, wie wir bereits sehen konnten, komplizierter: *Erstens* sind die Geltungsansprüche nicht *additiv*, ihre Erfüllung summiert sich nicht zu einer Gesamtrationalität, sie sind eher *funktional abhängig* voneinander. *Zweitens* ist die beraterische Kommunikation rekursiv denselben Geltungsansprüchen unterworfen, um deren diskursive Reflexion es in Bezug zum arbeitsweltlichen Handeln ja gerade geht. Das hat zur Folge, dass sich die Rationalitätskriterien gegenseitig auch einschränken und unterlaufen können.

So ist beispielsweise die Frage, ob es sich bei einer gegebenen Fallstruktur um ein Problem moderner Arbeitswelt, um dysfunktionale Organisationsstrukturen, um einen Teamkonflikt oder ein persönliches Problem des Supervisanden oder Coachees handelt nicht nur im Sinne der *Wahrheit* und *Relevanz* strittig. Die Beantwortung der Frage hängt auch von der Begrenztheit der in den jeweiligen Beratungskonzepten nahegelegten Weltdeutungen oder des darin eingeschlossenen Weltwissens (objektives Wissen) ab oder davon, inwieweit der jeweilige Berater sich dieses überhaupt angeeignet hat (subjektives Wissen). Das kann zu einer Umkehrung von Wahrheitsanspruch und verfügbarem Wissen führen – man will nicht mehr wissen, was wahr ist, sondern es ist wahr, was man weiß, der Schlüssel wird nicht dort gesucht, wo er ist, sondern dort, wo das Licht hinfällt.

In Beratungsprozessen oder -sitzungen einigen sich die Beteiligten vermutlich nicht allein darauf, wovon der Fall ein Fall ist, sondern auch darauf, welche Sachverhalte sie sozusagen *liegen lassen*, obgleich sie ganz offensichtlich die Fallstruktur bestimmen. Das ist freilich ein erkenntnistheoretisches Problem an der Grenze von Wissen und Nicht-Wissen. Im Unterschied zur wissenschaftlichen geht es in der

beraterischen Fallrekonstruktion aber nicht allein um die »wahrscheinlichste Lesart« (Oevermann, 2000) der Fallstruktur, sondern immer auch darum, mit dem in den Grenzen der Beratung verfügbaren und hier noch erzeugbaren Wissen klar zu kommen. Das verweist wiederum auf die räumlich-zeitliche Rahmung und pragmatische Begrenzung der Beratungssituation.

Aber auch die *Angemessenheits- und Richtigkeitsansprüche* an das Handeln im Arbeitskontext selbst können den Anspruch nach Wahrheit begrenzen beziehungsweise pragmatisch einkürzen. Schließlich ist es naheliegend, dass Erkenntnis auch Normen und Interessen in Frage stellen kann, dass die handelnde Umsetzung von Einsichten das Nadelöhr begrenzter Umsetzungs- und Realisierungsbedingungen (als objektive und subjektive Ressourcen) passieren können muss. Hier kann es zu einer Konkurrenz zwischen *Wahrheit* und *Angemessenheit* kommen, indem nicht mehr die Frage »Was ist der Fall?« leitend ist, sondern »Was geht?«

Eine weitere funktionale Abhängigkeit besteht zwischen *Wahrheit* und *Authentizität* respektive *Wahrhaftigkeit* einerseits und *Authentizität* und *Angemessenheit* andererseits. So kann die vermutete begrenzte Verarbeitungskapazität eines Klienten (was aber auch nur eine wahrheitsgebundene Vermutung ist!) die zu kommunizierende Erkenntnis des Beraters (was er von dem sagt, was er sieht) einschränken. Er kann es aber auch aus Takt verschweigen oder sich an die beraterische Norm »Man muss nicht alles sagen, was man sieht« gebunden und durch sie zugleich gestützt fühlen. Schließlich verweist auch die *Verständlichkeit* des Gesagten, die Dechiffrierbarkeit von »Texten« und nichtsprachlichem Material zugleich auf die mögliche Diskrepanz in den subjektiven Welten zwischen Berater und Klient, die kommunikativ nur begrenzt ausgeräumt werden kann. So mag ein Berater die Verständlichkeit erhöhen, indem er den Wahrheitsgehalt durch didaktisch-rhetorische Vereinfachung trivialisierend unterschreitet. Diese Passung oder mögliche Nichtpassung der Reflexionsniveaus zwischen Berater und Klient würde sich in der (Nicht-)Passung ihrer Texte zeigen. Ein Klient kann so freilich auch an einen »unterkomplexen« Berater geraten (vgl. Binder in diesem Band), den er zwar gut versteht, der ihn aber nicht versteht, weil er seine »Texte« nicht »lesen« kann.

Sind solche Diskrepanzen denn noch mit einer verständigungsorientierten Kommunikation kompatibel oder ist sie nicht schon

Manipulation und damit strategisches Handeln (Wöll hat gezeigt, wie dieser Widerspruch im Rahmen eines handlungsorientierten Schulunterrichts sogar für sog. »instrumentelles Handeln« auflösbar und im Rahmen eines didaktischen Arrangements »kommunikatives Handeln« möglich ist, vgl. Wöll, 1998, S.82 ff.)? Wo Letzteres der Fall ist, entwickeln sich auf Seiten der Klienten unweigerlich Gegenstrategien, um die methodischen Zumutungen offen oder verdeckt zu boykottieren, zu unterlaufen und sich vor unkontrollierten Selbstoffenbarungen zu schützen, oder man lässt die Prozeduren über sich ergehen, indem man nur klein beigt. Hier verfehlt das methodische Handeln nicht nur zwangsläufig seine Wirkung, sondern die beraterische Kommunikation ist gestört. Diesem Problem beziehungsweise diesem Risiko ist auch nicht durch eine weitgehend methodische Askese beizukommen wie in einer psychoanalytisch orientierten Supervision (vgl. Gaertner, 1999), weil dies auch eine Methode ist.

Auf diese Weise wäre kommunikatives Handeln in der Beratung nicht nur rational, wenn es die einzelnen Geltungsansprüche erfüllt, sondern in seiner Rationalität zugleich eingeschränkt, *weil* es diese erfüllt. Ist dieses Paradoxon auflösbar? Eigentlich gibt es dafür nur drei Möglichkeiten.

Erstens man einigt sich reflexiv-diskursiv darauf, dass man einen bestimmten Geltungsanspruch unterschreitet, indem man zum Beispiel bestimmte Dinge nicht weiter bedenkt (reflektiert), da man glaubt, sie ohnehin nicht weiter beeinflussen zu können, oder indem man bestimmte Handlungen auch gegen besseres Wissen unterlässt. In beiden Fällen würde es sich um einen expliziten und damit reflektierten Reflexions- oder Handlungsverzicht handeln und nur hier ließe sich das Paradoxon auflösen (vgl. Busse, 2008).

Zweitens wäre das auch implizit möglich, indem es den Beteiligten randbewusst zwar klar ist, dass sie so verfahren, sie es aber nicht offen kommunizieren. Man einigt sich sozusagen unter der Hand, man reflektiert darüber aber nicht diskursiv, sondern höchstens individuell. Das schließt freilich ein, dass man es nicht wirklich weiß, so dass man entweder darauf vertraut, dass es hier ein stilles Agreement gibt und damit das Paradoxon indirekt auflöst. Oder es bleibt ein Rest, der zur Quelle misstrauischer Reflexion oder reflexiver Kontrolle des je anderen wird, was das kommunikative tendenziell in strategisches Handeln überführen kann.

Drittens schließlich unterschreitet nur einer der Beteiligten, beispielsweise der Berater einen Geltungsanspruch, indem er zum Beispiel nicht authentisch ist, um den Klienten etwa vor Einsichten zu schützen, die er nicht (noch nicht) verarbeiten oder gar nicht in Handeln umsetzen kann. Sieht man davon ab, dass der Berater sich hier irren kann, ist das aber ein tendenziell einseitiger Ausstieg aus einer verständigungsorientierten Kommunikation, weil man einen doppelten Film einlegt, einen, der offiziell und einen, der heimlich belichtet wird. Tendenziell handelt es sich hier um ein manifest kommunikatives und ein latent strategisches Handeln, was den Berater in eine verdeckte Beobachterposition nach Außen und eine reflexiv selbstkontrollierende Beobachtung nach Innen bringt. Das Handeln wäre dann immer noch reflexiv, aber nicht mehr diskursiv. Der Anstrengung der doppelten Aufmerksamkeit oder Buchführung kann man nicht enttrinnen, das Paradoxon ist kommunikativ in der gegebenen Beratungssituation nicht auflösbar. Man kann nicht sagen: »Ich enthalte Ihnen meine Wahrnehmungen vor, weil ich denke, dass Sie diese überfordern.«

Die Frage ist allein, ob die aufrechterhaltene paradoxe Situation als Handeln angemessen ist. Die einseitige Unterschreitung eines Geltungsanspruches ist nur dann zu rechtfertigen, wenn sie passager im Dienste der Herstellung eines Diskurses zwischen Berater und Klient steht, was die Asymmetrie zwischen beiden tendenziell aufhebt oder, wenn sie nicht aufhebbar ist, dann reflexiv-diskursiv zugänglich macht. Auf einen derart eingezogenen »doppelten Boden« kann man dann mit »wert- und intentionsbasiertem Vertrauen« bauen (Eberl, 2009), wenn man von den »guten Absichten« des Beraters und der Gewissheit ausgeht, dass qua Setting und gemeinsamem Kontrakt zu guter Letzt alles im Dienste der Erweiterung von Handlungsfähigkeit des Klienten steht.

Inwieweit dies jedoch wirklich zutrifft oder der Berater sich in seinen Handlungsmotiven nicht etwa täuscht, kann wiederum nicht im Rahmen dieses, sondern nur in einem höhersymbolischen Kommunikationssetting (z. B. in der Kontrollsupervision) reflektiert und geklärt werden und so weiter.

Mit der funktionalen Abhängigkeit der Geltungsansprüche ist die Rationalität von Beratung im Sinne »kommunikativen Handelns« nicht grundsätzlich infrage gestellt. Es macht aber deutlich, dass Be-

ratung (Supervision und Coaching gleichermaßen) die Idealsituation eines symmetrischen Diskurses partiell unterläuft, dass sie eben eher der immerwährende Versuch einer »Diskursfindung« ist. Damit bleibt sie ein reflexiv-diskursives Verfahren, welches in hohem Grade aber selbst reflexionsbedürftig ist. Die Frage ist demnach, »was wir tun«, um mit diesen paradoxen Kommunikationsanforderungen umzugehen, und »was wir davon wissen«.

Beratung zwischen kommunikativen und strategischen Beratungsanliegen

Wie wir oben gesehen haben, ist Beratung eher als Diskursfindung denn als die Eins-zu-Eins-Einlösung einer idealen Diskurssituation zu verstehen und dennoch bleibt sie ihr Maßstab. Wie verhält es sich aber mit jenen arbeitsweltlichen Zusammenhängen, auf die sie sich ja reflexiv bezieht? Zunächst kann man unterstellen, dass das Handeln in seinem Bezug zur objektiven, sozialen, subjektiven und auch sprachlichen Welt deswegen zum Fall wurde, *weil* dort die Verständigung über Geltungsansprüche problematisch und krisenhaft geworden ist. Es ist zum Beispiel strittig, was angemessene und realistische Zielstellungen, effektive Handlungsmittel, angemessene Aufgabenverteilungen und Rollenerwartungen, dazu notwendige Kompetenzen sind, wer darüber (nicht) verfügt, was vertretene und vertretbare Interessen sind, durch wen sie angefochten werden, was die gemeinsame oder divergierende Wertebasis in Organisationen, Teams oder in der Person sind und so weiter. Insofern wäre die Beratung nicht nur ein Diskurs über die Einlösung oder Einlösbarkeit von Geltungsansprüchen, sondern auch der Versuch, *Diskursfähigkeit* herzustellen, um schließlich darüber den Diskurs vor Ort zu befördern. Damit stünde »kommunikatives Handeln« im Dienste der Ermöglichung »kommunikativen Handelns«. Bis hierhin könnte man vom erwartbaren Normalfall eines kommunikativen und verständigungsorientierten Beratungsanliegens sprechen, in dem ein gefährdeter und gestörter arbeitsweltlicher Diskurs reflexiv-diskursiv wieder »entstört« werden soll.

Aber, könnte man hier einwenden, geht es denn in der arbeitsweltlichen Praxis nicht eher um die Realisierung erfolgsorientierten

Handelns als um die Entfaltung eines Diskurses? Ist strategisches Handeln nicht gar der Normalfall in der Arbeitswelt I und zunehmend auch in der Arbeitswelt II und damit ein häufiges Anliegen von Supervisanden und Coachees, sie in ihrem »strategischen Handeln« zu stärken, ihnen die eine oder andere strategische Finesse zu vermitteln, um ihren Erfolg bei ihrer Zielerreichung mit und auch gegen andere zu sichern? Geht es nicht doch in vielen Fällen einfach ums Fitmachen oder sich wenigstens strategisch dagegen zu wehren? Und schließlich: Ist es dann nicht einfach nur eine moralisierende Zumutung, in der heilen Supervisions- und Coachingwelt auf Verständigungsorientierung und Diskurs zu beharren?

Zunächst sei daran erinnert, dass auch instrumentelle und gegenständlich-interaktive Handlungen nicht per se »strategisch« sein müssen, sondern auch im Modus der *Verständigungsorientierung* realisiert werden können (siehe Abbildung 2). Dabei ist »Verständigung« kein Selbstzweck, sondern verweist immer auf Nutzenserwägungen und Zwecksetzungen, die auch außerhalb der unmittelbaren Verständigungssituation selbst liegen.

Die Frage ist nur, ob die Beteiligten sich dabei an rationalen Argumenten und Gründen orientieren, denen sie freiwillig zustimmen, die sie aber auch ablehnen und zurückweisen können oder ob sie aus Gründen zustimmen, die außerhalb einer rationalen Verständigung liegen (Angst, Druck, Verführung, Macht, Geld, schlechtes Gewissen, Gewalt etc.). Auch diese Gründe können wieder »rational verfügbar« werden, wenn sie in den Diskurs als »gute Gründe« eingebracht werden (können) und dort als solche akzeptierbar, nachvollziehbar, kritisierbar oder zu verteidigen wären. Wenn sie indessen diskursiv nicht verfügbar werden, dann fungieren sie als »Motivatoren« im strategischen Handeln (Kampf) zur Durchsetzung fremder gegen eigene oder eigener gegen fremde Zwecke.

Ein eklatantes Beispiel »schlechter Beratung« hat die Stiftung Warentest unlängst zutage gefördert (Stiftung Warentest, 2009). 26 untersuchte Banken und Sparkassen hatten bezüglich ihrer Anlageberatung im Finanztest drei befriedigende, 16 ausreichende und zwei mangelhafte Noten im Gesamturteil. Entscheidend ist hier nicht das »schlechte Finanzprodukt« gewesen, sondern die schlechte Beratung, die deutlich an der Perspektive der Kunden vorbeigegangen ist. Das Problem ist, dass die »strategische Handlungsorientierung« der Be-

rater (unbedingt einen Verkauf zustande zu bringen) offenbar das Risiko einer guten und transparenten Argumentation (Verständigung) scheut, da darin immer ein Ablehnungsgrund liegen kann. Stattdessen wird das Produkt weniger verkauft als an den Kunden vorbeilanciert, was längerfristig zu Stornierungen, Beratungsabbrüchen und Kundenunzufriedenheit führt. Also auch hier, in einer offenkundig »erfolgsorientierten« Kommunikationssituation, gibt es keinen Grund, »schlecht« (rein strategisch) zu beraten, da sich dies längerfristig rächt.

Eine solche Situation ist am Maßstab kommunikativen Handelns eindeutig eine Situation gestörter Kommunikation, die diskursiv sozusagen erst wieder rejustiert, in der die Verständigung über Rationalitätskriterien und gegebenenfalls unterschrittene Geltungsansprüche erst wieder ermöglicht werden müsste. Problemlos ist das für den Fall, wenn Berater und Ratsuchender diese Situationsdefinition teilen oder sich diskursiv darauf einigen, dass das so ist und dass das dem Beratungsanliegen entspricht. Schwieriger wird es, wenn der Ratsuchende das Anliegen formuliert, vom Berater (Supervisor oder Coach) in seiner strategischen Handlungsorientierung Stärkung, Unterstützung und strategisches Know-how zu bekommen (»Wie kann ich strategisch noch besser verkaufen?«, »Wie kann ich Familie oder Mitarbeiter X knacken?«). Würde sich hier nicht eine Diskrepanz zwischen Beratungs- und Referenzsituation ergeben und die Frage nach sich ziehen, ob man mit reflexiv-diskursiven Mitteln strategisches Handeln optimieren kann? Wäre das nicht insofern paradox, da man dann versuchen würde, mit Hilfe der Beratung eine gestörte, tendenziell pathologische Kommunikationssituation fortzuschreiben? Wie ist das auflösbar?

Erstens ist über jede Situation eine reflexiv-diskursive Verständigung möglich, auch über eine primär strategisch geprägte Handlungssituation, in der ihrerseits nicht primär verständigungsorientiert gehandelt wird. Hier ginge es zunächst darum, sich reflexiv-diskursiv darüber zu verständigen, ob und inwieweit es mit bestimmten Handlungen möglich ist, bestimmte Ziele zu erreichen (Wahrheit) und/oder eigene Interessen zu realisieren (Angemessenheit). Nur liegt es in der Logik verständigungsorientierter Kommunikation, in der Beratung auch über eventuell verletzte Geltungsansprüche (z. B. Unwahrheit, Unwahrscheinlichkeit, verletzte Interessen etc.) zu kommunizieren. Man käme also

nicht umhin, über die mögliche Kostenseite des tatsächlichen oder vermeintlichen Nutzens einer strategischen Handlungsorientierung zu reflektieren. Zum Beispiel würde deutlich werden, welchen immensen – im Übrigen auch reflexiven (!) – Aufwand es bedeutet, die Strategien der Gegenseite, die diese gegen meine Strategien entwickelt, seinerseits strategisch zu konterkarieren und zu neutralisieren. (So wirbt z. B. ein Coachinginstitut mit dem Konzept des »gefilterten Verkäufers«, um den »Darwin'schen Filter« der Kunden erfolgreich passieren zu können, mit dem diese sich wiederum die Verkäufer vom Hals halten, vgl. Jork, 2010.) Es käme allerdings nicht darauf an, den Supervisanden/Coachee in Richtung einer Verständigungsorientierung zu beeinflussen, zu bekehren oder gar zu läutern – das wäre ja seinerseits strategisch motiviert. Allein das nachvollziehbare Argument, das Deutlichmachen einer ausgeblendeten Perspektive oder das Bewusstmachen von problematischen Nebenfolgen bisherigen Handelns et cetera stehen zu Gebot. Das schließt immer das Risiko der diskursiven Verfehlung und Ablehnung in der Beratung ein, aber dieses Risiko muss eingegangen und er-/getragen werden.

Das Ergebnis einer solchen Beratung könnte aber auch sein, dass ein Supervisand, ein Coachee mit Hilfe der Beratung seine Handlungsautonomie auf Kosten der eines anderen erhöht und dabei eben nicht auf eine diskursive Verständigung, sondern auf Mittel der direkten und indirekten Handlungsbeeinflussung zurückgreift. Er würde sich damit an einer Handlungs- respektive Systemlogik orientieren, die sich eben nicht primär durch Verständigung, sondern durch Macht und Geld reguliert. Wie ist es hier um den reflexiven Anspruch von Beratung bestellt? Es bliebe hier immer noch die Option, sich genau dazu verhalten beziehungsweise sich in der Beratung darüber diskursiv verständigen zu können, das heißt, die Differenz zum Verständigungsmodus auf dem Schirm zu haben.

Zweitens kann das Beratungsanliegen, Unterstützung für das eigene strategische Handeln zu bekommen, weniger aus einer Dominanzsituation (wie eben), sondern aus der Position der Unterlegenheit, der eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten oder aus einem Zwangskontext heraus formuliert sein (z. B. Mitarbeiter, die von willkürlichen nicht nachvollziehbaren Leitungsentscheidungen betroffen sind, ein Helfer, der sich von einem Klienten an der Nase herumgeführt fühlt etc.).

Hier kann es in der Tat darum gehen, »Gegenstrategien« zu entwickeln. Deren Fokus bestünde aber allein darin, eine restriktive Handlungssituation wieder in eine *Verhandlungssituation* zu transformieren, also nach Handlungsoptionen zu suchen, die eine asymmetrische Situation der Abhängigkeit in Richtung der diskursiven Wiedereinsetzung rationaler Geltungsansprüche verändert. Das wäre allerdings weit davon entfernt, auf Seiten des Beraters emanzipatorischen Befreiungseifer zu entwickeln – denn dies wäre wieder strategisch motiviert. Auch hier gilt, dass der Ratsuchende reflexiv-diskursiv erarbeitete Handlungsoptionen als nicht passend, als nicht die »seinen« zurückweisen kann. Sei es, weil er an deren Realisierbarkeit zweifelt, weil er seine eigene Handlungsmacht als nicht hinreichend einschätzt oder weil er seinen kleinen Frieden mit den großen Verhältnissen macht und sich bis auf Weiteres »strategisch eingräbt«. Wenn dies auf einer rationalen Entscheidung beruht, könnte dies das Ergebnis einer »guten« Beratung gewesen sein und vom Berater entsprechend mitgetragen werden.

In beiden Fällen wären »strategische« Beratungsanliegen in einem reflexiv-diskursiven Beratungssetting sozusagen aufhebbar. Berater und Ratsuchender wüssten nicht nur, was sie tun beziehungsweise lassen, sondern warum sie es tun.

Aber immunisiert denn dieses Wissen gegen jegliche Verletzung von Geltungsansprüchen – sozusagen als reflexiver Dauerschwamm? Gibt es hier nicht auch deutlich Grenzen?

Diese wären zum einen dann überschritten, wenn der Ratsuchende jegliche reflexiv-diskursive Kommunikation verweigert oder unterläuft, weil er die Beratung selbst nur zu strategischen Zwecken (der Legitimation) instrumentalisieren möchte (vgl. Liebermann u. Loer in diesem Band). Dann funktioniert sozusagen das Verfahren nicht, weil die Rationalität einer reflexiv-diskursiven Verständigung soweit unterschritten ist, dass davon gar keine Rede mehr sein kann. Zum anderen wäre eine Grenze überschritten, wenn die qua strategischem Handeln notwendige Einschränkungen der Handlungsautonomie eines Anderen die üblichen (rechtlichen, marktlichen, moralischen, persönlichen etc.) Spielregeln und Standards verletzt. Dafür gibt es jedoch kein »Stopp« im Verfahren – weil man sich schließlich über alles reflexiv-diskursiv verständigen kann! –, sondern höchstens beim Berater selbst. Die Reflexivität des eigenen Verfahrens zwingt ihn

bestenfalls dazu, sich zu entscheiden, ob er unter diesen Prämissen als Berater zur Verfügung stehen möchte oder nicht.

Supervisoren und Coachs werden weiter damit leben, dass sie »Inseln der Verständigung« in einem arbeitsweltlichen Alltag nur ermöglichen können, in dem Verständigung nicht nur immer wieder prekär ist, sondern auch kontraindiziert scheint. Aber das entlässt niemanden aus der vertrackten Dialektik, dass wir uns nur soweit verständigen können, wie das die Verhältnisse zulassen, dass wir uns aber auch darüber verständigen *müssen*, inwieweit wir zulassen, dass die Verhältnisse das zulassen.

Literatur

- Auckenthaler, A. (1998). Qualitätssicherung durch Supervision? Die Supervisionspraxis vor dem Hintergrund der Supervisionsprogrammatik. In P. Berker, F. Buer (Hrsg.), *Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder – Designs – Ergebnisse* (S. 183–195). Münster: Votum Verlag
- Bauer, A. (2004). »Lieber mit den Wölfen heulen als mit den Schafen blöken?« Anmerkungen zur Kontroverse Supervision und Coaching. In F. Buer, G. Stiller (Hrsg.), *Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme* (S. 121–142). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Belardi, N. (1992). *Supervision: Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung*. Paderborn: Junfermann.
- Birgmeier, B. R. (Hrsg.) (2006). *Coaching und Soziale Arbeit: Grundlagen einer Theorie sozialpädagogischen Coachings*. Weinheim: Juventa.
- Blättel-Mink, B., Briken, K., Drinkuth, A., Wassermann, P. (Hrsg.) (2008). *Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en*. Berlin: edition sigma.
- Böhning, U. (2005). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instrumentes – Eine 15-Jahres-Bilanz. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 21–55). Göttingen, Bern u. a. : Hogrefe.
- Böhnisch, T. (2002). Anspruch und Wirklichkeit eines Beziehungsberufes. Eine Analyse von Verbands- und Fachzeitschriften der Supervision. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 33 (2), 175–195.
- Buer, F. (2000). Supervision als Ort moralphilosophischer Besinnung. Oder: Was auch in der Arbeitswelt entscheiden ist. *Supervision*, (4), 4–20.
- Buer, F. (2005). Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate. Ein Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel. *OSC Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 12 (3), 278–297.

- Busse, S., Schierwagen, C. (1990). Vertrauen. In H. J. Sandkühler (Hrsg.), Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften (S. 719–721). Hamburg: Felix-Meiner-Verlag.
- Busse, S. (2008). Supervision – über die Verhältnisse reflektieren und in ihnen handeln. *Forum Kritische Psychologie*, 52, 52–70.
- Busse, S. (2009a). Supervision between critical reflection and practical doing. *Journal of Social Work Practice*, 23 (2), 159–175.
- Busse, S. (2009b). Lernen am Fall – Erkenntnis in der Beratung. Supervision. *Mensch Arbeit Organisation*, (1), 8–17.
- Dewe, B. (2004). Soziologie und Beratung. In F. Nestmann, F. Engel, U. Sickendiek (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung*, Band 1, Disziplinen und Zugänge (S. 125–141). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Dewe, B., Otto H. U. (2002). Reflexive Sozialpädagogik. Grundstrukturen eines neuen Typs dienstleistungsorientierten Professionshandelns. In W. Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch* (S. 179–198). Opladen: Leske + Budrich.
- Dunkel, W., Sauer, D. (Hrsg.) (2006). Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung. Berlin: edition sigma.
- Eberl, P. (2009). Die Bedeutung von Vertrauen in schwach formalisierten Organisationen – Konsequenzen für die Führungspraxis. *OSC Organisationsberatung, Supervision, Coaching. Sonderheft 3*, 95–111.
- Gaertner, A. (1999). Gruppensupervision. Theoriegeschichtliche und fallanalytische Untersuchungen. Tübingen. Edition discord.
- Gaertner, A. (2004). Supervision in der Krise – Expansionismus, Unschärfeprofil und die Ausblendung der Selbstreflexion. In F. Buer, G. Stiller (Hrsg.), *Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme* (S. 79–100). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Giesecke, M., Rappe-Giesecke, K. (1997). Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in der Beratung und Wissenschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Greif, S. (2008). Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen: Hogrefe.
- Gröning, K. (2004). Institutionelle Modernisierung und flexible Supervision. In F. Buer, G. Stiller (Hrsg.), *Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme* (S. 63–76). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gröning, K. (2007). Supervision und Coaching. *Forum Supervision*, 15 (29), 4–17.
- Habermas, J. (1995). *Theorie des kommunikativen Handelns*, Band 1. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Haubl, R. (2009). Unter welche Bedingungen nützt Supervisionsforschung der

- Professionalisierung supervisorischen Handelns? In R. Haubl, B. Hausinger (Hrsg.), *Supervisionsforschung: Einblicke und Ausblicke. Interdisziplinäre Beratungsforschung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Haubl, R., Daser, B. (2008). *Leitungscoaching: Fit machen für die Selbstausschüttung?* In B. Blättel-Mink, K. Briken, A. Drinkuth, P. Wassermann (Hrsg.), *Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en*. (S. 158 – 165). Berlin: edition sigma.
- Hausinger, B. (2008). *Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung. Zur Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen in der Arbeitswelt*. München: Rainer Hampp.
- Jahn, R. (2008). *Der blinde Fleck im Spitzensport. Zur soziologischen Begründung der Supervision und ihrer Anwendung im Leistungssport*. Kenzingen: Centaurus.
- Jork, M. (2010). *Der gefilterte Verkäufer*. Zugriff am 20.01.2010 unter www.coachkontor.com/unload/artikel/sales_Der_gefilterte_Verkaeuer_06.pdf.
- Kühl, S. (2008). *Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (1993). »Was ist der Fall« und »Was steckt dahinter?«. *Zeitschrift für Soziologie*, 22, 245 – 260.
- Moldaschl, M., Thießen, F. (2003). *Neue Ökonomie der Arbeit*. Marburg: Metropolis.
- Moosbrugger, J. (2008). *Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstausschüttung: Ein Erklärungsmodell für die Verausgabungsbereitschaft von Hochqualifizierten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Petzold, H. (1998). *Integrative Supervision, Meta-Consulting und Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch*. Paderborn: Junfermann
- Oevermann, U. (1996). *Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns*. In A. Combe, W. Helsper (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns* (S. 70 – 182). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Oevermann, U. (2000). *Die Methode der Fallrekonstruktion in der Grundlagenforschung sowie der klinischen und pädagogischen Praxis*. In K. Kraimer (Hrsg.), *Die Fallrekonstruktion* (S. 58 – 153). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Oevermann, U. (2009). *Die Problematik der Strukturlogik des Arbeitsbündnisses und der Dynamik von Übertragung und Gegenübertragung in einer professionalisierten Praxis von Sozialarbeit*. In R. Becker, S. Busse, G. Ehlert, S. Müller (Hrsg.), *Professionalität in der Sozialen Arbeit* (S. 113 – 142). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rappe-Giesecke, K. (2004). *Supervision für Gruppen und Teams*. Berlin u. a.: Springer.

- Rauen, C. (Hrsg.) (2003). *Handbuch Coaching*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Rauen, C. (2010). Was Coaching nicht ist – Teil 2. *Coaching-Newsletter*. Zugriff am 28.01.2010 unter www.coaching-newsletter.de/archiv/2010/2010_01.htm.
- Resch, C. (2008). Wissenschaftliche und kommerzielle Beratung. Bedingungen für die Möglichkeit von reflexiver Beratung. In B. Blättel-Mink, K. Briken, A. Drinkuth, P. Wassermann (Hrsg.), *Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en* (S. 47–68). Berlin: edition sigma.
- Schreyögg, A. (2000). *Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schreyögg, A. (2003). *Coaching. Einführung für die Praxis und Ausbildung* (6. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Siegel, T. (2008). Soziologie und Beratung – Gratwanderungen zwischen Wissenschaft und Praxis. Podiumsdiskussion. In B. Blättel-Mink, K. Briken, A. Drinkuth, P. Wassermann (Hrsg.), *Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en* (S. 187–217). Berlin: edition sigma.
- Schmidt-Lellek, C. J. (2007). Was heißt »dialogische Beziehung« in berufsbezogener Beratung? Das Modell des Sokratischen Dialogs. In A. Schreyögg, C. J. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Konzepte des Coaching. Sonderheft 1 der OSC Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 189–204.
- Schneider, W. L. (2009). *Grundlagen der soziologischen Theorie*. Bd. 2: Garfinkel – RC – Habermas – Luhmann (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schulz von Thun, F. (1999). *Miteinander Reden 1 und 2*. Reinbek: Rowohlt.
- Stiftung Warentest (2009). *Anlageberatung der Banken im Test*, 15.12.2009. Zugriff am 17.12.2009 unter www.test.de/themen/geldanlage-banken/test/-Anlageberatung-von-Banken/1829939/1829939/1831738/1831736/.
- Schütze, F. (2000). Schwierigkeiten bei der Arbeit und Paradoxien des professionellen Handelns. Ein grundlagentheoretischer Aufriß. *ZBBS Zeitschrift für qualitative Bildungs- und Beratungs- und Sozialforschung*, I, 49–96.
- Volpert, W. (2003). *Wie wir handeln – was wir können. Ein Disput als Einführung in die Handlungspsychologie*. Sottrum: Artefact.
- Wöll, G. (1998). *Handeln: Lernen durch Erfahrung. Grundlagen der Schulpädagogik*, Bd. 23. Hohengehren: Schneider.

Inhalt

Stefan Busse und Susanne Ehmer Vorwort	7
Wolfram Fischer Die Praxis des Wissens der Praxis	14
Fritz Böhle Erfahrungswissen und subjektivierendes Handeln – verborgene Seiten professionellen Handelns	36
Stefan Busse Zur Pragmatik beraterischen Handelns in Supervision und Coaching	55
Thomas Binder Wie gut verstehen Berater ihre Kunden? Ich-Entwicklung – ein vergessener Faktor in der Beratung	104
Manfred Moldaschl Reflexivität + Depistemologie = Supervision?	133
Sascha Liebermann und Thomas Loer Autonomie in der Beratung – fördern, hemmen oder erodieren? Überlegungen zum besonderen Charakter des Arbeitsbündnisses in der Beratung von Organisationen	166
Dirk Bayas-Linke Videointeraktionsanalyse als Methode für supervisorische Beratungsprozesse und supervisorische Selbstreflexivität?	192

Heidi Möller

Supervision und Supervisionsforschung als

Selbstkonfrontationsprozess 218

Die Autorinnen und Autoren 236