

Thomas Loer

## Auxilium auxiliorum Zu einem professionalisierungstheoretisch fundierten Verständnis von Supervision<sup>1</sup>

In der Supervisionsszene werden unter dem Begriff Supervision verschiedenste Konzepte, Formate, Haltungen und vieles mehr verstanden. Der folgende Text geht der Frage nach, was es mit dem Phänomen, das Supervision genannt wird, aus professionalisierungstheoretischer Perspektive auf sich hat. Dazu werden unterschiedliche Formen der Hilfebedürftigkeit einer Handlungsinstanz herausgearbeitet, auf die jeweils bestimmte Helfer antworten. Als professionalisierte Hilfe antwortet Supervision auf Handlungsprobleme professionalisierter Helfer und kann in vorbeugende und beratende Supervision unterschieden werden. Ein solch strukturell begründetes enges Verständnis von Supervision steht dem inflationären Gebrauch des Supervisionsbegriffs heilsam entgegen. Zugleich zeigt der Beitrag, wie wissenschaftliche Theoriearbeit zur begrifflichen Explikation intuitiver praktischer „Wahrheiten“ beitragen kann.

Dem Wissenschaftler, insbesondere demjenigen, dessen Gegenstand dem Bereich der sinnstrukturierten Welt angehört, geht es wie der Philosophie gemäß Hegel, die ja letztlich für die Wissenschaft als Ganzes steht: Er kann nur begreifen, was bereits in der Welt ist, sich fertig gemacht hat, und des Belehrens, wie es sein soll, kann er sich nur enthalten. Was hat es aber dann mit dem visierten Nutzen von Theorie für die Praxis auf sich? Weiß nicht die Praxis, die „ihren Bildungsprozeß vollendet [...] hat“ immer schon über sich bescheid? Was soll die Theorie dem noch hinzufügen, was für die Praxis von Belang ist?

Was macht nun angesichts dieser Lage der Wissenschaftler, wenn er begreifen will, was es mit diesem eigentümlichen Phänomen, das Supervision genannt wird, auf sich hat? Da er bezüglich der Wirklichkeit der Supervision Laie ist, könnte er sich an die Experten halten, könnte sie befragen und sich so ein Bild machen. Aber da stößt er schon an eine altbekannte Grenze: Das

„Tacit Knowing“, wie man etwas tut einerseits (vgl. Polanyi 1966/1983), und das Wissen, über das der jeweils Handelnde selbst verfügt und das er explizieren kann, andererseits klaffen häufig, wenn nicht immer, auseinander. Der Experte der Praxis ist eben in den meisten Fällen nicht ein Experte des Wissens über die Praxis. – Also, so lässt sich leicht schließen, kann sich unser Wissenschaftler, der den Gedanken der Supervision, ihren Begriff, fassen will, an die Experten des Wissens über die Praxis: an Supervisionsforscher aus Soziologie, Psychologie usw., halten, kann sich dort informieren – und in der Tat: Da gibt es eine Menge Wissen und nicht umsonst lautet der Titel des vorliegenden Heftes dieser Zeitschrift, die die Bezeichnung des interessierenden Phänomens im Titel trägt, „Auf den Schultern von Riesen“. Aber ein Problem bleibt doch auch bei dieser Lösung: Die Zwerge, die sich auf den Schultern der infrage kommenden Riesen tummeln, behaupten doch recht Unterschiedliches (s. *Kasten*, S. 10), sodass unserem Wissenschaftler nichts anderes übrig bleibt, als sich selbst einen – wenn auch vorläufigen – Begriff zu erarbeiten, um diesen dann von der erhöhten Warte der Schultern zu prüfen. Wo aber soll er dabei anfangen, wenn doch das Verständnis von Supervision so schwierig ist?

In solchen Situationen ist es hilfreich, sich „an die Entstehungsgeschichte der Supervision [zu] erinnern“ (Schütze 2002: 151): „Einerseits ist sie aus Klärungsbemühungen um die Schwierigkeiten der Sozialarbeit als systematische Reflexion der professionellen Arbeit entstanden. [...] Andererseits ist Supervision durch den Arzt und Psychoanalytiker Michael Balint entwickelt worden“ (ebd.), und zwar, wie Schütze dort ausführt, zur Bearbeitung von Problemen von Ärzten im Umgang mit ihren Patienten. Das Gemeinsame dieser beiden Quellen besteht offensichtlich darin, dass Helfer hier selbst Hilfe brauchen und dass Supervision zu diesem Zweck

**Thomas Loer, Dr. phil.**

Gastdozent an der Privaten Universität Witten/Herdecke, begründete „sozialer sinn. Zeitschrift für hermeneutische Sozialforschung“. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Kultursoziologie, Allgemeine Soziologie, objektive Hermeneutik, Klinische Soziologie; seit 2007 ist er freiberuflich tätig (Praxis für klinische Soziologie – Analyse und Beratung).  
thomas.loer@udo.edu



entwickelt wurde. Daraus speist sich der Titel des hier vorliegenden Aufsatzes, der, indem er sowohl als Genitivus subjectivus wie objectivus lesbar ist, besagt, dass es um die Hilfe *durch* wie um Hilfe *für* Helfer geht: Auxilium auxiliorum.

Um zu verstehen, wie Helfer helfen und wann und warum Helfer selbst Hilfe brauchen, soll zunächst einmal die Frage beantwortet werden: Wer braucht überhaupt Hilfe und wann? Handeln bedeutet in einem analytischen Sinne Entscheidungen treffen und Probleme lösen. Die Handlungsinstanz – diese kann individuell oder kollektiv sein – erfährt sich also als mit einem Problem (vgl. Loer 2007: 22 ff.) konfrontiert; handelt es sich dabei um eine bekanntes Problem, so wird in der Regel eine bewährte und approbierte Lösung vollzogen; handelt es sich hingegen um ein neues Problem, so muss eine neue Lösung gefunden oder entwickelt und angesichts des Problems vollzogen werden. Dies kann für die Handlungsinstanz undramatisch sein – etwa bei der Entscheidung über den Kauf einer neuen Zahnpasta, wenn die bewährte nicht mehr erhältlich ist – oder die Form einer auch subjektiv empfundenen Krise annehmen – etwa angesichts einer lebensbedrohlichen Krankheit (vgl. kl. Kasten auf Seite 11).

Wann nun braucht eine Handlungsinstanz Hilfe? Die triviale Voraussetzung hierfür ist, dass eine Problemlösung nicht bereits vorliegt und eine Entscheidung zu treffen und die Lösung zu vollziehen schwerfällt. Dies kann mehrere Gründe haben (vgl. die Tabelle auf S. 16).

**A)** So kann es zunächst am Wissen mangeln, das man für eine Entscheidung (etwa den Kauf eines neuen Autos) benötigt. Diesem Wissensmangel kann abgeholfen werden, indem man (a) Informationen einholt; dies kann man ( $\alpha$ ) selbst tun oder sich hierfür ( $\beta$ ) zur Vereinfachung eines Dritten, eines Informan-

ten bedienen, der bei der Informationsbeschaffung behilflich ist; dieser kann auch (b) (zeit)ökonomisch diese Aufgabe auftragsgemäß erledigen.

„Um noch über das Belehren, wie die Welt sein soll, ein Wort zu sagen, so kommt dazu ohnehin die Philosophie immer zu spät. Als der Gedanke der Welt erscheint sie erst in der Zeit, nachdem die Wirklichkeit ihren Bildungsprozeß vollendet und sich fertig gemacht hat. Wenn die Philosophie ihr Grau in Grau malt, dann ist eine Gestalt des Lebens alt geworden, und mit Grau in Grau lässt sie sich nicht verjüngen, sondern nur erkennen; die Eule der Minerva beginnt erst mit der einbrechenden Dämmerung ihren Flug.“

(Hegel 1821/1970: 27 f.)

- B)** Des Weiteren kann es demjenigen, der mit einem Problem konfrontiert ist, an der *Fertigkeit* zur Lösung (etwa zur Reparatur seines Autos) fehlen. Diesem Mangel kann abgeholfen werden, indem man (a) die Fertigkeit erlernt, was wiederum einerseits ( $\alpha$ ) autodidaktisch oder ( $\beta$ ) angeleitet durch einen Unterweiser<sup>2</sup> möglich ist. Man kann aber auch hier dem Mangel (b) durch Delegation (etwa an die Werkstatt) abhelfen; dabei würde man selbst die Entscheidung treffen, aber ein Dritter, den man Exsecutor nennen könnte, würde sie ausführen.
- C)** In einem dritten Typus kann es dem Handelnden an der *Fähigkeit* mangeln, die Lösung zu entwickeln und zu vollziehen (so etwa bei der Aufzucht von Kanarienvögeln). Dem abzuhelfen, diene (a) ein Training, das entweder ( $\alpha$ ) eigenständig oder ( $\beta$ ) mithilfe eines Trainers vollzogen würde. Auch hier aber könnte man (b) die Ausführung delegieren an einen

**DIE DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR SUPERVISION** weist als „Grundverständnis“ aus: „Supervision ist ein wissenschaftlich fundiertes, praxisorientiertes und ethisch gebundenes Konzept für personen- und organisationsbezogene Beratung in der Arbeitswelt. Sie ist eine wirksame Beratungsform in Situationen hoher Komplexität, Differenziertheit und dynamischer Veränderungen.“ (DGSv 2012: 1; *Kursiv. i. Orig.*) Daran fällt auf, dass Supervision einerseits als *Konzept*, andererseits als *Beratungsform* bezeichnet wird und das Verhältnis von Supervision und Beratung ungeklärt bleibt, denn hier wäre Supervision eine Form von Beratung unter anderen. Dies gilt auch, wenn von „den *Beratungsprofessionen*, also etwa Supervision, Coaching und Organisationsberatung“ (Fischer 2010: 17; *Kursiv. hinzugefügt, TL*) oder von „Supervision, Coaching, aber auch Organisationsberatung“ als ‚arbeitsweltlichen *Beratungsformaten*‘ (Busse 2010: 56; *vgl. auch Möller 2010: 219*) und „Supervision [...] primär als *Prozessberatung*“ (Busse/Hausinger 2013b: 7; *kursiv i. Orig., Sperrung hinzugefügt, TL*) die Rede ist. In anderem Verständnis wiederum findet „beraterisches“ (und anderes) Handeln bzw. „beraterische“ (und andere) Kommunikation in der Supervision statt (s. etwa: Busse/Ehmer 2010a, Busse 2010: 59). Nun ist die DGSv eine Vertretung der Praxis, und wir dürfen hier in Anschlag bringen, was im Text festgehalten wurde: dass vom expliziten Wissen nicht auf das „Tacit Knowing“ geschlossen werden kann; aber wir dürfen doch annehmen, dass die Standesvertretung der Supervisoren, sollte es eine klare Begrifflichkeit geben, diese zur Bestimmung ihres Grundverständnisses heranziehen würde. Dass also dieses Grundverständnis widersprüchlich ist, dürfen wir als Indikator dafür nehmen, dass der Prozess begrifflicher Klärung keineswegs abgeschlossen ist. Wenn man sich zudem in der aktuellen Literatur und Forschung umschaute (etwa Haubl/Hausinger 2009), so findet man eine Reihe nicht gerade widerspruchsfreier Bestimmungen von Supervision. Da gilt Supervision „als bewährte *Methode der Personalentwicklung*“ (Wittich/Dieterle 2009: 12; *Kursiv. hinzugefügt, TL*), wird bescheiden „verstanden als systematische *Bereitstellung von Reflexionsräumen*“ (Fellermann 2012: 2; *Kursiv. hinzugefügt, TL*), und statt begrifflicher Klärung wird ein „Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel“ verschiedener „Formate“ gehalten: „Coaching heißt: Fit-Machen. Supervision heißt: *Zum Nachdenken bringen*“ (vgl. Buer 2005: 282; *zit. n.: Busse 2010: 68; Kursiv. hinzugefügt, TL*); etwas anspruchsvoller: „Supervision wäre in [...] unserem Verständnis also ein *reflexives Verfahren*, weil und insofern es darauf abzielt, Personen zu sich selbst in ein bewusstes Verhältnis zu bringen: sich zu beobachten, sich zu ‚hinterfragen‘, über das eigene Wollen und Verhalten nachzudenken, die eigene Wirkung auf andere (Nebenfolgen) wahrzunehmen, und so fort.“ (Moldaschl 2010:150; *Kursiv. hinzuge-*

*fügt, TL*) Dies wird einerseits politisch-praktisch begriffen: Supervision versteht „sich als ein *emanzipatives Konzept*“ (Hausinger/Haubl 2009: 230; *Kursiv. hinzugefügt, TL*), „als Ort *moralphilosophischer Besinnung*“ (Buer 2000; *Kursiv. hinzugefügt, TL*), und: „Supervision ist ein *wirtschaftsethisches Projekt*“ (a. a. O.: 232; *Kursiv. hinzugefügt, TL*), „Supervision als *ethischer Diskurs*“ (Schütze 2002; *Kursiv. hinzugefügt, TL*). Dann wiederum wird dieses „Zum Nachdenken bringen“ spezifischer gefasst als „*Selbstkonfrontationsprozess*“ (Möller 2010; *Kursiv. hinzugefügt, TL*), als „eine *reflexiv-diskursive Verständigungsleistung* über primär diskursiv-verständigungsorientiertes Handeln“ (Busse 2010: 69; *Kursiv. hinzugefügt, TL*), ohne dass klar würde, inwiefern es dann sich von der wissenschaftlichen Diskussion des gleichen Gegenstandes unterscheidet, inwiefern es also „beraterisch“ ist, wenn anders dies praktische Einflussnahme implizieren soll – das scheint dann auch keine Rolle mehr zu spielen, wenn es lediglich als beobachtend (a. a. O.: 72) oder „Supervision als *Forschungsmethode*“ (Hausinger 2009a: 8; *Kursiv. hinzugefügt, TL*) begriffen wird oder auch gedeutet wird: „Supervisionsprozesse selbst sind jeweils kleine Forschungsprozesse“ (Möller 2010: 220). Das unterschiedliche konzeptuelle Verständnis bricht sich dann bis hinunter in „persönliche Stile der Konfliktintervention“: „Auf der Basis ihrer Ausbildung, ihres Ansatzes und ihrer Erfahrung entwickeln sie [sc.: die Experten der Beratung] außerdem ihr eigenes Verständnis für ein Verfahren (Supervision, Mediation u. a.)“ (Iser 2009: 82); und für die Seite der Supervisanden stellt Oliver Hechler fest, „dass nun, so scheint es jedenfalls, fast jeder Berufstätige zum Gegenstand supervisorischer Bemühungen werden kann“ (2009: 124). In diesem allgemeinen Sinne ist auch die folgende Bestimmung zu verstehen: „Allgemein geht es in der Supervision und im Coaching um die anforderungsbezogene (Wieder-)Herstellung arbeitsweltlicher Selbststeuerungskompetenzen oder um die (Wieder-)Erlangung vorübergehend eingeschränkter Handlungsautonomie der Ratsuchenden im Arbeitskontext.“ (Busse/Hausinger 2013b: 11) Das Differenzkriterium zu anderen Formen der Beratung ist hier also lediglich der Bezug auf den Arbeitskontext des Ratsuchenden, was dann aber wieder die Grenze zu Organisationsberatung und Coaching verschwimmen lässt. Schließlich hält ein neuerer Text fest, was hier zu sehen war und auch in alten Texten bereits formuliert wurde: „dass niemand so genau weiß, wie Supervision definiert und von anderen kommunikativen Praktiken wie etwa Therapie, Coaching oder Organisationsberatung [...] genau abgegrenzt werden könnte. [...] Es ist nicht einmal Konsens, ob solche Abgrenzung überhaupt erfolgen sollte oder wie sie das könnte.“ (Buchholz 2013: 78; *Kursiv. i. Orig.*)

Dritten, den man den Procurator nennen könnte, da er nicht nur ausführte, sondern die für die Problemlösung erforderlichen Schritte eigenständig durchführte.

D) Schließlich könnte es dem mit einem Problem Konfrontierten an der Fähigkeit in einem grundlegenden Sinne: an der *Haltung*, mangeln, die erforderlich wäre, die Problemlösung zu entwickeln.<sup>3</sup> Diese Haltung ist Ergebnis eines Bildungsprozesses und müsste, wenn sie einmal ausgeprägt wurde, wiedererlangt oder aber eben überhaupt erst gebildet werden. Hierzu bedürfte es dann schon im Entscheidungsprozess selbst der Hilfe, da es nicht lediglich an der Fähigkeit zum Vollzug der Lösung mangelte. Die Einnahme einer angemessenen Haltung zur Welt ist nur als autonomer Akt denkbar. Wenn genau dieser Akt nun nicht möglich ist, ist offensichtlich die Autonomie des Handelnden, die für die Lösungsfindung unerlässlich ist, noch unzureichend oder beschädigt; die Person bedürfte dann existenzeller Hilfe.

Man könnte nun sagen, dass die gesteigerte Abhängigkeit des mit einem Problem Konfrontierten von anderen in der modernen Welt zunehmend den Charakter der Abhängigkeit des Laien von der Hilfe durch einen Experten annimmt. In einer sehr aufschlussreichen Darlegung der Typen „Experte“ und „Laie“ bestimmt Walter M. Sprondel (1979) diese, ausgehend von Alfred Schütz, mittels der Verteilung und des Charakters des jeweils benötigten Wissens. So wird der Laie dadurch zum Laien, dass es Experten gibt, die aufgrund des geordneten Erwerbs spezifisch entwickelten Spezialwissens eine profundere Kenntnis in ihrem Spezialgebiet aufweisen, was sie allerdings mit einer Verengung erkaufen (a. a. O.: 145). Die Einschränkung der Betrachtung auf das Moment des Wissens führt bei Sprondel aber zu einem gewissen wissenssoziologischen Relativismus, der es dann nicht mehr erlaubt, zu erklären, warum sich in modernen Gesellschaften die Verberuflichung der Experten herausgebildet und erhalten hat. Die Thematisierung von deren „Institutionalisierung als Problemlösungsstruktur“ bleibt deskriptiv (a. a. O.: 149). An einer Stelle, und diese ist in unserem Zusammenhang sehr aufschlussreich, überschreitet Sprondel die Sphäre des Wissens hin zu ihrer Verankerung im Handeln, da er sich auf die Kategorie des Problems bezieht: Er unterscheidet verschiedene Typen von „Definition und Lösung von Problemen, [mit] denen jedermann konfrontiert ist“ (dieses und die folgenden Zitate alle: a. a. O.: 150):

„a) Mit dem fraglichen Problem ist jedermann notwendigerweise [...] oder [...] typischerweise [...] konfrontiert *und* jedermann muß dieses Problem auch selbst lösen.“ (Kursiv. i. Orig.) – „b) Mit dem fraglichen Problem ist zwar wiederum jedermann mehr oder weniger direkt konfrontiert [...], aber man bedient sich bei der Lösung normalerweise der speziellen Kompetenz eines dafür vorgesehenen Spezialisten.“ – „c) Daneben gibt es zahlreiche Probleme, die [...] nicht im Mittelpunkt normaler Alltagsinteressen liegen.“ Für uns sind nun die ersten beiden Typen interessant. Der erste (lit. a) ist einfach und die Beispiele, die Sprondel nennt, sprechen für sich selbst: Jedermann muss notwendigerweise „kommunizieren“ und jedermann in unserer Gesellschaft muss typischerweise „sich selbst einen Beruf wählen“. Der zweite Typus (lit. b) aber beinhaltet eine aufschlussrei-

In analytischem Sinne stellt jede Entscheidung, also alles Handeln, das nicht schlicht Routinen und Gewohnheiten folgt, eine manifeste Krise dar (vgl. dazu Oevermann 2008); Routinen und Gewohnheiten sind davon abgeleitet, in ihnen bleibt die Krise latent. Erstere stellen sachlich bewährte Lösungen dar, Letztere solche, die zudem mit dem Selbstverständnis des Handelnden bzw. der Gemeinschaft, der er angehört, verknüpft sind (vgl. Loer 2008).

che Ambivalenz: Was genau heißt „man bedient sich bei der Lösung [...] eines [...] Spezialisten“? Löst man das Problem *selbst* unter Zuhilfenahme dessen, wessen man sich da bedient – das würde bei unseren Typen A bis C den mit lit. a  $\beta$  gekennzeichneten Subtypen entsprechen? Oder *delegiert* man die Lösung an den Experten, dessen spezieller Kompetenz man sich bei der Lösung bedient – was bei unseren Typen A bis C den mit lit. b gekennzeichneten Untertypen entsprechen würde? In wessen Entscheidungsmacht verbleibt die Lösung? Für den Untertypus des Delegierens gibt es einfache Beispiele: Wenn man etwa sein Auto zur Reparatur bringt (unser Untertypus B b), so erwartet man vom Experten nicht eine Bereitstellung von Informationen, die einem dazu verhilft, das Problem selbst zu lösen, oder dass er einem lediglich zeigt, wie es geht, sondern man erwartet den Vollzug der Problemlösung. Wie aber sieht es etwa mit dem Beispiel aus, das Sprondel selbst für seinen zweiten Typus nennt: „Krankheit“? Die Entscheidung für eine Lösung wird hier nicht schlicht an den Spezialisten delegiert; aber sie wird auch nicht in der einfachen Weise wie etwa die Berufs-

wahl<sup>4</sup> auf der Basis ausreichender Information von dem Betreffenden selbst getroffen (unser Typus A). Insofern liegt hier eine interessante Spannung vor zwischen dem Selbst-Lösen des Handlungsproblems, als mit dem konfrontiert die jeweilige Lebenspraxis sich erfährt, und der Zuhilfenahme eines Experten. Dass Sprondel den Unterschied innerhalb seines zweiten Typus und damit diese Spannung nicht sieht, liegt an seiner Fokussierung auf das Wissen – trotz der Thematisierung des Handelns als Problemlösens. Wissen geht in Problemlösen ein, aber die praktische Entscheidung für eine Lösung ist aus ihm eben nicht ableitbar.

Was folgt daraus nun für unsere Frage nach der Supervision? Wir können jedenfalls daraus lernen, dass die Reduktion der Problemlösung auf die Beschaffung des benötigten Wissens irreführend ist. Betrachten wir unsere Typen nun im Hinblick darauf, was der jeweils herangezogene Helfer für eine Aufgabe zu lösen hat und was es heißt, dass der mit dem Problem Konfrontierte „sich seiner bedient“ (vgl. *Tabelle*, S. 16). Im Subtypus (A a  $\beta$ ) des *Informanten* im Sinne eines Helfers würde der Handelnde sich dessen Wissen bedienen, würde also tatsächlich nur mit zusätzlichem Wissen versorgt und sowohl die Entscheidung für eine Problemlösung wie auch ihren Vollzug selbst in die Hand nehmen. – Im Subtypus (B a  $\beta$ ) würde der Handelnde sich des *Unterweisers* „bedienen“, um die nötige Fertigkeit zu erlernen; dies wäre eine Vorbereitung für Entscheidung und Vollzug bei der Lösung des Problems, die er beide selbst vornehmen würde. – Im Subtypus (C a  $\beta$ ) wäre es ein *Trainer*, dessen sich der Handelnde „bedient“, um die erforderliche Fähigkeit zu erwerben, mit der er dann wiederum selbst das Problem lösen würde. – Anders im Typus (D), auf den wir gleich kommen.<sup>5</sup>

Im Folgenden können wir auf die Untertypen des Delegierens, die ja nicht eigentlich Typen des Helfens sind, sondern schlichter Dienstleistung, nicht eingehen, es soll hier der Vollständigkeit halber aber zumindest kurz ein Blick auf sie geworfen werden. – Im Untertypus (A b) des *beschaffenden Informanten* würde man sich dessen wie einer lebendigen Datenbank bedienen. – Der Fertigkeit des von uns so genannten *Exsecutors* würde der Handelnde sich in dem Sinne bedienen, dass er zwar selbst die Entscheidung für die Problemlösung trifft, aber diesem den Vollzug überlässt. – Ähnlich im Untertypus (C b) des von uns so genannten *Procurators*; dieser würde jedoch im Zuge der Problemlösung Anpassungen vornehmen, also Mikroentscheidungen treffen,

die allerdings im durch die Entscheidung des Handelnden gesetzten Rahmen verblieben.<sup>6</sup>

Gehen wir unsere Typen nun im Hinblick darauf durch, dass der jeweils herangezogene Helfer selbst die ihm gestellte Aufgabe nicht ohne Weiteres lösen kann, denn – davon waren wir ausgegangen (s. o., S. 9) – Supervision entwickelte sich als Hilfe für Helfer durch Helfer zweiter Stufe.<sup>7</sup>

Im Subtypus des *helfenden Informanten* (A a  $\beta$ ) haben wir es zunächst nur mit der Frage von Wissen zu tun, das – wie alles Wissen – allgemeinen Charakters ist,<sup>8</sup> auch wenn die Kombination der Informationen, die der Handelnde benötigt, möglicherweise eine sehr spezifische ist. Dann muss u. U. das Wissen individualisiert werden,<sup>9</sup> aber ein Scheitern der Hilfe wäre eines an allgemeinen Zusammenhängen und könnte durch fachliche Weiterbildung des Experten behoben werden.

Der *Unterweiser* (B a  $\beta$ ) nun kann ebenfalls fachlich scheitern, was durch eine fachliche Weiterbildung behoben werden kann, aber darüber hinaus kann er daran scheitern, das vorhandene Wissen angemessen zu vermitteln; hier bedürfte er der didaktischen Weiterbildung.<sup>10</sup> Wenn der Unterweiser in seinen Vermittlungsbemühungen an der konkreten Person des Handelnden scheitert, so überschreitet dies seine Kompetenzen: der Handelnde bringt entweder die entsprechende Fähigkeit oder die entsprechende Haltung nicht mit und der Unterweiser müsste ihn folglich an einen Trainer (C a  $\beta$ ) oder gar an jemanden, der bei der (Wieder-)Erlangung der erforderlichen Haltung behilflich ist (D) – etwa einen Lehrer im genuinen Sinne oder einen Therapeuten – „überweisen“.

Bei der von einem *Trainer* (C a  $\beta$ ) zu bewältigenden Vermittlungsaufgabe: der Hilfe beim Erwerben einer Fähigkeit, wird vermutlich, anders als bei der bloßen Hilfe beim Erlernen einer Fertigkeit, mehr als eine didaktisch-technische, vor allem auf die Fachinhalte bezogene Weiterbildung eine didaktisch-exemplarisch, gestalthaft auf die zu vermittelnde Fähigkeit bezogene Weiterbildung erforderlich sein; aber auch ihm wird im Wesentlichen, wenn der Handelnde die entsprechende Haltung nicht als Voraussetzung mitbringt, nichts als eine „Überweisung“ an einen Helfer zur (Wieder-)Erlangung der erforderlichen Haltung übrig bleiben.

Den Helfern a  $\beta$  also kann in ihrem Helfen nur durch Verbesserung und Auffrischung ihrer allgemeinen, fallunspezifischen Fertigkeiten und Fähigkeiten geholfen werden.

Wie sieht es nun bei dem hier so unspezifisch als Helfer zur (Wieder-)Erlangung der erforderlichen Haltung Bezeichneten aus? Dieser ist in einem spezifischen Sinne als Professioneller zu verstehen; was unterscheidet ihn von den anderen Experten (Informant, Unterweiser, Exsecutor, Trainer, Procurator)?

---

### EXKURS ZUR PROFESSIONALISIERUNGSTHEORIE

Es ist hier nicht möglich, die verschiedenen und verschieden umfassenden Bedeutungen von Professionalisierung darzulegen, und auch nicht, die Entwicklung in der Theorie der Professionen darzustellen. In Bezug auf Ersteres sei aber zumindest darauf verwiesen, dass (vgl. hierzu Maiwald 2004: 22–29) hier Professionalisierung *nicht* lediglich im Sinne von *Verberuflichung* gemeint ist – wie es etwa in der Rede vom Fußballprofi auftaucht; Professionalisierung meint hier auch *nicht* lediglich *Expertisierung* in dem Sinne, dass der Experte vom Laien durch eine spezifische Kompetenz, die „im Rahmen der Struktur und nach den Regeln des spezialisierten Sonderwissens“ bestimmt ist (Sprondel 1979: 152), zu unterscheiden ist. Vielmehr ist mit Professionalisierung hier, so könnte man mit Kai-Olaf Maiwald zunächst sagen, „die Ausbildung einer bestimmten Organisationsform“ gemeint, für die „ein hohes Maß an professioneller Autonomie, d. h. an Selbstkontrolle kennzeichnend“ ist (2004: 30). Dass die von Talcott Parsons am Beispiel der beschriebenen medizinischen (1951) Professionen eine spezifische Organisationsform mit einer spezifischen Professionsethik ausbildeten, welche die Unabhängigkeit „from patron, state, and public“ beansprucht (Freidson 2001: 221) und einer „Third Logic“ (a. a. O.) folgt, hat sein fundamentum in re: Sie bearbeiten gesellschaftsspezifische Handlungsprobleme, die sachlich die auf diese Weise gesicherte Unabhängigkeit erfordern. Die auf der Grundlage der klassischen Professionstheorie – für die Marshall (1939), Parsons (1951), Goode (1957), Gouldner (1979), Freidson (1970; 1986/1988, 2001) sowie in Deutschland, ausgehend von Max Weber, Seyfarth (1989) genannt seien – von Ulrich Oevermann (1996) ausgearbeitete „revidierte Theorie professionalisierten Handelns“ entfaltet Professionalisierung von diesen Handlungsproblemen aus, für die sie drei Fokusse bestimmt: „(1) Die Aufrechterhaltung und Gewährleistung einer kollektiven Praxis von Recht und Gerechtigkeit im Sinne eines die jeweils konkrete Vergemeinschaftung konstituierenden Entwurfs einerseits und

(2) die Aufrechterhaltung und Gewährleistung von leiblicher und psychosozialer Integrität des einzelnen im Sinne eines geltenden Entwurfs der Würde des Menschen andererseits.“ Und schließlich „(3) die Kritik der diesbezüglichen Geltungsfragen und die methodische Sicherung dessen, was Wahrheit ist“ (a. a. O.: 88). Da in diesen Bereichen einerseits stets fallspezifische Probleme zu lösen sind, andererseits dort in den modernen Gesellschaften das „spezialisierte Sonderwissen“ eine besondere Rolle spielt, ist zum einen eine angemessene Kontrolle des Handelns durch den Markt wie durch die Bürokratie ausgeschlossen, zum anderen haben wir es hier mit nicht standardisierbaren professionalisierungsbedürftigen Dienstleistungen (Oevermann 2002: 30) zu tun. Vor diesem Hintergrund kann das wissenschaftlich approbierte Spezialwissen der hier tätigen Experten nicht lediglich angewandt werden – wie dies etwa für das Wissen von Ingenieuren gilt –, sondern muss vermittelt mit dem konkreten Fall in Anschlag gebracht werden. Die Praxis wird hier also nicht lediglich dem theoretischen Wissen subsumiert, sondern dieses wird praktisch vermittelt zur Geltung gebracht. Insofern ist „professionalisiertes Handeln [...] wesentlich der gesellschaftliche Ort der Vermittlung von Theorie und Praxis unter Bedingungen der verwissenschaftlichten Rationalität“ (Oevermann 1996: 80), denn aus dem unabdingbaren rationalen Wissen – würde die Praxis es bei ihren Entscheidungen nicht in Anspruch nehmen, würde sie sich als praktisch unvernünftig erweisen – kann, wie oben bereits formuliert, die Entscheidung selbst nicht abgeleitet werden; eine Entscheidung trifft eine Lebenspraxis in praktischer Realisierung der spezifischen, lebensgeschichtlich generierten, nicht notwendig bewusst verfügbaren Maximen in eine offene Zukunft hinein. Die Eigenlogik dieser Bereiche erzwingt genau die Professionalisierung der in ihr Tätigen als einerseits über spezifisches, ausgearbeitetes Wissen und zugehörige Kompetenzen verfügender Experten und andererseits die Autonomie der Praxis würdigender, sie nicht bevormundender Berater.

Wie ist eine solche durch wissenschaftlich approbiertes Wissen informierte und zugleich Autonomie würdigende Praxis möglich? Vor dem Hintergrund, dass derjenige, der diese Art der Hilfe benötigt, sich nicht als Kunde in einer einfachen Dienstleistungsbeziehung gegen Bezahlung die gewünschte Expertise einholt, sondern in seiner Autonomie eingeschränkt und in Not<sup>11</sup> geraten ist, scheint es doch schwierig zu sein, dass der

Experte ihn als autonomes Gegenüber anerkennt. Gerade dann, wenn und gerade dadurch, dass der Experte nicht, wie ein Verkäufer dem Kunden, seinem Klienten seine Leistung anpreist oder gar aufdrängt, sondern dass umgekehrt dieser aus einem Leidensdruck heraus zu ihm kommt, bildet sich ein Bündnis zwischen Klienten und professionellem Experten heraus, das meist – in Anlehnung an einen von Ralph Greenson (1965) geprägten Terminus – als Arbeitsbündnis bezeichnet wird. In Forschungen zur Arzt/Patient-Interaktion bin ich mittlerweile dazu übergegangen, stattdessen von *Wirkbündnis* zu sprechen.<sup>12</sup> Für dieses Bündnis ist es konstitutiv, dass der Klient und sein Berater *zugleich* eine rollenförmige Beziehung und eine Beziehung von ganzen Personen eingehen. Rollenförmig ist die Beziehung in ihren vertraglichen Elementen; eine Beziehung von ganzen Personen aber, da der Klient in seiner Autonomie eingeschränkt ist und deshalb sich dem Experten anvertraut, der stellvertretend<sup>13</sup> für den Klienten deutet und u. U. entscheidet.

Der entscheidende Aspekt, in dem die Hilfe durch den professionalisierten Experten sich von der durch die anderen oben erwähnten Experten unterscheidet, ist also der, dass sie im Wesentlichen darin besteht, dem Klienten dabei zu helfen, eine eingeschränkte Autonomie wiederzuerlangen und damit „die Fähigkeit des Ratsuchenden zu einer eigenständigen Entscheidung [...] zu stärken“ (Argelander 1982: 8 unter Bezugnahme auf Vogt 1980: 27), ja, nicht nur zu stärken, sondern wiederzuerlangen bzw. überhaupt zu erlangen. – Dieser letzte Aspekt betrifft die pädagogische Profession, bei der es im Unterricht immer auch um Lehre, also um Erfahrungsbildung geht (vgl. Loer 2013). Auf die Schwierigkeit der Professionalisierung des pädagogischen Handelns, die v. a. in dem Fehlen der entscheidenden Voraussetzung der Freiwilligkeit beim Aufsuchen des professionalisierten Experten aus Leidensdruck besteht, hat Oevermann hingewiesen (1996: 181 f.; 2006b).

Das Wirkbündnis als eigenständige Praxis impliziert also neben den die *Rollen* von Klient und professionalisiertem Experten betreffenden Aspekten von Wissen, Fertigkeit und Fähigkeit, in deren Aneignung, Erlernen und Erwerb der Klient unterstützt wird und die eine Form der einfachen, wenn auch personenbezogenen Dienstleistung<sup>14</sup> darstellen, eine Beziehung von *ganzen Personen*. Dies sei unter Bezugnahme auf Talcott Parsons „pattern variables“ (Parsons/Shils 1951: 76–91),<sup>15</sup> welche Begrifflichkeit Ulrich Oevermann für die Bestim-

mung der Arzt/Patient-Beziehung ausgearbeitet hat, kurz erläutert. Parsons unterscheidet fünf Dimensionen, eben die „pattern variables“, in denen jede soziale Beziehung strukturiert ist; für ihn sind dies Dimensionen, in denen jeder Handelnde sich einem Pol zuordnen muss, um eine Situation überhaupt angemessen einschätzen und in ihr handeln zu können (Parsons/Shils 1951: 76 f.). Für die Frage der Arzt/Patient-Beziehung ist insbesondere die Dimension „spezifisch/diffus“ (a. a. O.: 77) bedeutsam, die Oevermann dann in den Vordergrund rückt (1996: 118 f.). Als *diffus* bezeichnet er im Anschluss an Parsons in seiner Professionalisierungstheorie Beziehungen von ganzen Personen. Das Modell, an dem man sich die Besonderheit dieser Sozialbeziehung gut verdeutlichen kann, ist das der Verwandtschaftsbeziehung, und die Dimension, die dies besonders deutlich hervortreten lässt, ist die der Zulässigkeit bzw. des Ausschlusses von Themen. In einer diffusen sozialen Beziehung, in besonderer Reinform in der Ehebeziehung, kann keiner der Angehörigen ein Thema ausschließen, ohne dies zu begründen. Umgekehrt gilt in einer *spezifischen* Sozialbeziehung, zum Beispiel am Bankschalter, dass nur diejenigen Themen ohne Weiteres angesprochen werden können, die mit der Rolle gesetzt sind. Über Themen, die außerhalb der Definition der Rolle „Bankangestellter“ bzw. „Bankkunde“ liegen, zu sprechen, kann jeder der Beteiligten sich folgenlos weigern. Die spezifische Sozialbeziehung ist also rollenförmig, und die Rolle gibt genau vor, was in dieser Beziehung thematisierbar ist und was nicht; wer ein neues Thema einführen will, muss dies gegebenenfalls begründen. Die Beziehung zwischen Klienten und professionalisiertem Experten ist demgegenüber durch die *gleichzeitige Geltung* von beidem charakterisiert: Hier „gilt grundsätzlich die widersprüchliche Einheit von spezifischen und diffusen Beziehungsanteilen für beide Beteiligte gleichermaßen“ (Oevermann 1996: 118): „Ein solches Arbeitsbündnis bildet in sich selbst eine autonome Praxis, deren Partizipanten sich als ganze Personen in der Logik diffuser Sozialbeziehungen aneinander binden, obwohl sie grundsätzlich in der spezifischen Sozialbeziehung von Vertragspartnern einer kaufbaren Dienstleistung verbleiben.“ (Oevermann 2009: 117) Dies bedeutet, dass der Klient einerseits mit dem professionalisierten Experten eine spezifische, rollenförmige Beziehung eingeht, wozu die formalen, zum Teil vertraglichen Aspekte der Rollen gehören, wie bestimmte Sprechzeiten, Bezahlung eines Honorars, Einhalten von Terminen

etc., andererseits aber eine diffuse Sozialbeziehung eröffnet, wozu etwa gehört, „sich trotz der faktischen Spezifität der rollenförmigen Behandlung im Innenraum der therapeutischen [oder eben generell: Beraterischen] Praxis vollkommen zu öffnen“ (*ebd.*). Diese gemeinsame Praxis ist eine lebendige Einheit, die wie jede Praxis Handlungsprobleme zu bewältigen hat und wie jede Praxis in eine Krise geraten kann.

---

Wir sehen hier also nun deutlich, dass es im Typus des professionalisierten Experten als Helfers neben den Formen des Scheiterns in *Allgemeinen*, bei dem die entstehende Hilfsbedürftigkeit des Helfers, wie wir sie auch in den Subtypen a β gesehen haben, durch fachliche bzw. je spezifische didaktische Weiterbildung behoben werden kann, *fallspezifische* Formen des Scheiterns geben kann.

- 1) Diese können einerseits Ausdruck mangelhaften fallbezogenen Wissens des professionalisierten Experten sein, was aus seiner durch Spezialisierung verengten Perspektive (*Sprandel 1979: 145*) resultieren kann;
- 2) andererseits können sie mit der persönlichen Beziehung zwischen professionalisiertem Experten und Klienten verknüpft sein und aus deren Charakter als Wirkbündnis entspringen. Da das Wirkbündnis selbst eine krisenanfällige Praxis eigener Qualität darstellt, erscheint hier zum einen (i) eine regelmäßige, vorbeugende Maßnahme angebracht; es kann aber wegen seiner Fragilität das Wirkbündnis auch stets akut in eine Krise geraten, aus welchem Anlass dann zum anderen (ii) auch eine Krisenbearbeitung zweiter Stufe gewissermaßen erforderlich ist. – Was wären nun die Formen der Hilfe, die der professionalisierte Experte als Helfer nachfragen könnte?

Für die erste Form des fallspezifischen Hilfebedürfnisses (1) haben sich *Fallkonferenzen* herausgebildet, die „nicht nur der Lösung eines aktuellen Behandlungsproblems [dienen], sondern auch der kollektiven, kollegialen Weiterbildung von Therapeuten anhand exemplarisch thematisierten Fallmaterials und [...] der kollegialen Koordination von Behandlungsmaßnahmen in einer Einrichtung“ (*Oevermann 2001/2010: 64*).

Bei der zweiten Form des fallspezifischen Hilfebedürfnisses (2) unterschieden wir (i) den Unterfall einer potenziellen, latenten Krisenhaftigkeit des Wirkbündnisses und (ii) den Unterfall einer akuten Krise. Da das Wirkbündnis, wie ausgeführt, eine eigenständige Praxis

darstellt, ist das Handeln in ihm nicht standardisierbar; gleichwohl folgt es seitens des professionalisierten Experten einem idealtypischen Modell des Gelingens, das sich aber immer erst in der konkreten Praxis erweisen kann. Um nun „nicht in falsche Routinen oder angesichts der spezifischen Problematik konkreter Fälle in unbemerkte Abweichungen vom idealtypischen Modell“ abzugleiten (*ebd.*), bedarf es der professionellen Kontrollen. Diese Kontrollen stellten im klassischen Verständnis (*vgl. Schütze 2002: 151*) die *Supervisionen* dar. Nun sehen wir aber, dass wir einerseits (i) den Typus der Supervision als „Routinekontrolle professionalisierter Praxis“, die „von Zeit zu Zeit am Professionsideal wieder auszutarieren“ ist (*a. a. O.: 152*), vorliegen haben: Diesen Typus nenne ich *vorbeugende Supervision*. Andererseits (ii) benötigt der professionelle Experte eine Supervision, wenn eine konkrete Beratung in die Krise gerät und er „am Versagen der professionellen Beziehung zu seinem Klienten leidet“ (*ebd.*). Diesen Typus nenne ich *beratende Supervision*.<sup>16</sup> Nun ist klar, dass die Hilfe für den Helfer, die die Supervision darstellt, ihrerseits sich nicht in bloßer Wissensübermittlung, Fertigkeitenvermittlung oder Fähigkeitstraining erschöpft, sondern dass es in ihr, ähnlich wie in der Hilfe des professionalisierten Experten für die primäre Praxis, um die Aufrechterhaltung oder Wiedererlangung einer *Haltung* geht, einer Haltung, mit der die Helfer das eine Krise des Wirkbündnisses auslösende Handlungsproblem praktisch bestimmen können und die es ihnen erlaubt, die Krise als Krise anzuerkennen (*s. o., Fn. 3*). Die Supervisoren nehmen also gegenüber den professionalisierten Experten, die um ihre Hilfe ersuchen, ihrerseits die Position eines professionalisierten Experten ein: Sie gehen mit ihnen ein Wirkbündnis ein, das sich nicht in einer rein rollenförmigen Sozialbeziehung erschöpft, sondern seinerseits eine gemeinsame Praxis darstellt, der beide: Supervisor und sein Klient, der Supervisand, als Rollenträger und *zugleich* als ganze Personen angehören. Die Haltung, um deren festigende Reproduktion und u. U. Transformation es geht, ist qua Haltung von der Person des Supervisanden nicht ablösbar, weshalb sie weder einer technischen Justierung noch einem bloßen Training, sondern eben nur Bildung im genuinen Sinne: als Transformation des Subjekts, zugänglich ist. Bildung aber kann eben nur in einer gemeinsamen Praxis der Welterschließung und Erfahrungsgewinnung initiiert werden, der folglich auch der Supervisor als ganze Person angehören muss. – *Supervision* ist dem-




Typus	Not der primären Praxis	Unter-typus	Antwort auf die Not	Sub-typus	Hilfe von	wer entscheidet?	wer vollzieht?	Mangel des Helfers im Allgemeinen
A	Wissen	a	aneignen	α	selbst	selbst	selbst	
				β	helfender Informant	selbst	selbst	
		b	delegieren		beschaffender Informant			
B	Fertigkeit	a	erlernen	α	selbst	selbst	selbst	Wissen
				β	Unterweiser	selbst	selbst	
		b	delegieren		Exsecutor	selbst	Exsecutor	
C	Fähigkeit	a	erwerben	α	selbst	selbst	selbst	Wissen
				β	Trainer	selbst	selbst	
		b	delegieren		Procurator	selbst	Procurator	
D	Haltung		bilden, wiedererlangen		professionalisierter Experte	Wirkbündnis	Wirkbündnis	Wissen

nach *professionalisierte Hilfe für professionalisierte Helfer*. Wenn dies zutrifft, dann kann man in der Inflation des Supervisionsbegriffs (s. *Kasten, S. 10*) nur eine Verunklarung erkennen, in der sich vermutlich eine Unklarheit in der Praxis der Supervision ausdrückt, die für das Gelingen dieser Praxis keine gute Prognose zulässt. Gerade die Fragilität des Wirkbündnisses – sei es desjenigen von primärem Klienten (etwa ein Unternehmen) und professionalisiertem Experten (etwa Berater) (vgl. *Liebermann/Loer 2010*), sei es desjenigen von professionalisiertem Experten und Supervisor (vgl. *Oevermann 2001/2010*) – erfordert Klarheit und Stabilität in der Beziehung von Klient und professionalisiertem Experten; diese Klarheit muss sich auch in der Benennung ausdrücken.

Die hier noch einmal zusammengefasste Differenzierung der verschiedenen Formen von Hilfe ist durchaus noch vorläufig und hat heuristischen Charakter; das gilt erst recht für die vorgeschlagene Terminologie. Von den Schultern der professionssoziologischen Riesen aber erscheint diese Heuristik als klärend, nimmt sie doch deren begriffliche Explikationen auf und entwickelt sie weiter. – Was aber nützt diese Heuristik oder eine auf ihrer Grundlage durch Erforschung<sup>17</sup> der verschiedenen Praktiken zu gewinnende Klärung des Be-

griffs von Supervision für die Praxis? Diejenigen, die Supervision in dem hier entfaltenen Sinne der professionalisierten Hilfe für professionalisierte Helfer betreiben, können die begriffliche Klärung dazu nutzen, falsche Ansprüche an ihre Praxis (etwa Therapie für den Supervisanden zu leisten) klärend abzuweisen und zugleich den Fokus ihres Tuns (nämlich das Wirkbündnis, dem der Supervisand als ganze Person angehört) genauer zu explizieren, was beides das Wirkbündnis von ablenkenden Erwartungen an das, was es ist, und an das, was es nicht ist, entlastet; diejenigen, die der Sache nach professionalisierte Beratung der primären Praxis betreiben – etwa Organisations- oder Teambberatung –, können sich unbelastet von den kursierenden vielfältigen Ansprüchen an Supervision der Einrichtung eines Wirkbündnisses widmen und viel eher das dafür erforderliche Vertrauen aufbauen, da sie z. B. – jedenfalls, wenn sie die professionalisierungstheoretisch zentralen Momente der Freiwilligkeit und Mitverantwortung des Klienten sachlich angemessen und glaubwürdig berücksichtigen – nicht mit delegierten Kontrolleuren verwechselt werden können. – Intuitiv, auf der Ebene des „Tacit Knowing“ sind professionalisierten Experten wie Supervisoren diese Differenzierungen geläufig und eine Vermengung bereitete ihnen Unbehagen. Dieses Unbe-

Not des Helfers im Besonderen	Antwort auf Mangel bzw. Not
	fachliche Weiterbildung
	fachliche Weiterbildung
	didaktisch-technische Weiterbildung
Scheitern der Vermittlung	„Überweisung“ an Trainer „Überweisung“ an Professionellen
	fachliche Weiterbildung
	didaktisch-exemplarische Weiterbildung
Scheitern der Vermittlung	„Überweisung“ an Professionellen
	fachliche Weiterbildung
(1) Mangel an fallbezogenem Wissen	Fallkonferenz
(2) Scheitern des Wirkbündnisses	(i) vorbeugende Supervision (ii) beratende Supervision

hagen zur Erkenntnis werden zu lassen und so die Praxis wiederum zu befruchten – in diesem Sinne existiert durchaus eine fruchtbare Verknüpfung zwischen For-schen und Heilen – dazu kann wissenschaftliche Ein-sicht beitragen; um mit Hegel auch zu schließen: „Wahre Gedanken und wissenschaftliche Einsicht ist nur in der Arbeit des Begriffs zu gewinnen.“ (Hegel 1807/1970: 65) 

#### FUSSNOTEN

<sup>1</sup> Für wertvolle Hinweise zur Gestaltung, erhellende Anmerkungen und hilfreiche Kommentierung danke ich Silke Müller-Hermann (Basel/CH), Roland Becker-Lenz (Olten/CH), Sascha Liebermann (Alfter) und Ronny Markus Jahn (Potsdam).

<sup>2</sup> Ich verwende hier den künstlich klingenden Terminus „Unterweiser“, da es hier nur um denjenigen geht, der eben Unterweisung im engeren Sinne durchführt – wofür eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Bedingung ist, dass er es mit Erwachsenen zu tun hat; es geht also nicht um einen Lehrer, der im Wortsinne lehrt (vgl. hierzu Loer 2013).

<sup>3</sup> Stefan Heckel bezeichnet in Anlehnung an Ulrich Oevermann die Wahrnehmung der Krise als Krise als „verborgene“ Prädikation: „Diese „besteht in der Haltung, die eine Lebenspraxis im Angesicht der [...] Krise aber auch gegenüber den [...] Routinen, deren Geltung nur eine vorläufige ist, einnimmt“ (Heckel 2004: 10). Wie die *praktische Bestimmung* des eine Krise auslösenden Handlungsproblems in Bezug auf die Lebensgeschichte des Subjekts geschieht, so auch die *Anerkennung* der Krise als Krise. „Das zugrunde liegende Handlungsproblem kann wie folgt formuliert werden: Welche Haltung gegenüber der Welt ist, für eine konkrete Lebenspraxis, angemessen?“ (ebd.)

<sup>4</sup> Dass wir hier angesichts des Strukturwandels der Erwerbsarbeit mittlerweile auch eine andere Situation haben, die eine weiterentwickelte, professionalisierungsbedürftige Berufsberatung wo nicht hervorgebracht, so doch erforderlich gemacht hat, sei hier lediglich erwähnt – vgl. hierzu Loer 2006, 2009 sowie bereits den dort zitierten Radio-vortrag Walter Benjamins (1930/1980).

<sup>5</sup> Die Analytik soll nicht verbergen, dass es fließende Übergänge zwischen den verschiedenen Formen des Helfens gibt; so kann sich etwa für den Informanten herausstellen, dass die genaue Kombination des zu beschaffenden Wissens nicht ganz klar oder nicht ausreichend ist, sodass eine eigenständige Problemdeutung erforderlich wird, wodurch der Informant zum Berater würde.

<sup>6</sup> So wie eben der Prokurist über die „handelsrechtliche Vollmacht, alle Arten von Rechtsgeschäften für seinen Betrieb vorzunehmen“ (Duden 2001) verfügt, also begrenzt Entscheidungen im Rahmen der Zielsetzung seines Betriebes treffen kann.

<sup>7</sup> Hilfe der Helfer erster Stufe (Auxilium auxiliorum, Genitivus objectivus) – Hilfe der Helfer zweiter Stufe (Auxilium auxiliorum, Genitivus subjectivus)

<sup>8</sup> Vgl. hierzu: „Als vom je konkreten Erfahrungssubjekt des Behauptens ablösbarer propositionaler Gehalt ist das Wissen geradzuprototypisch der Sphäre der Routine und der Bewährung durch Veralltäglichszugehörig.“ (Oevermann 2006a: 101)

<sup>9</sup> Auch wenn die Inflation der von Ulrich Beck initiierten Rede von der Individualisierung mittlerweile abflaute, ist es nach wie vor nicht erlässlich, darauf hinzuweisen, dass *Individualisierung* Vereinzelung durch die – möglicherweise singuläre – Kombination von Merkmalen bedeutet, aber begrifflich der *Individualisierung*, die die Bildung eines besonderen Individuums im Zuge seiner Bildungsgeschichte fasst, entgegengesetzt ist.

<sup>10</sup> Dass ich hier das schwierige Verhältnis von Unterricht und Lehre vernachlässige und mich auf ein reduziertes Modell von Unterweisung (im Rahmen von Erwachsenenbildung) beziehe, ist dem begrenzten Raum und dem Fokus dieses Beitrags zuzuschreiben (vgl. Loer 2013).

<sup>11</sup> „Kernelement [der „in die Richtung eines modernen professionellen Typs weisenden Formen des beruflichen Handelns“] ist die ‚alltägliche‘ [...] Erbringung im Ursprung ‚außeralltäglicher‘ Leistungen in außeralltäglichen Situationen der ‚Not‘, in denen die Möglichkeiten des Alltagshandelns erschöpft sind.“ (Seyfarth 1989: 379)

<sup>12</sup> Vgl. Kettner/Loer 2011a, b, 2012, Loer 2011. Vor allem Diskussionen mit Medizinerinnen veranlassten uns, den Terminus „Arbeitsbündnis“ zu vermeiden, da er das Missverständnis, er bezeichne eine Vertragsbeziehung, nahelegt; dies ist gerade nicht der Fall. Ein solches Verständnis kritisiert auch Heinrich Deserno, sieht es allerdings mit dem Arbeitsbündnisbegriff gesetzt (1990/1994); dabei scheint seine Verteidigung eines nicht technischen Verständnisses der Arzt/Patient-Beziehung aber dem Begriff des Wirkbündnisses, das eine eigenständige Praxis von ganzen Personen umfasst, jedoch nicht auf die Übertragungsbeziehung eingeschränkt werden kann, gerade nicht zu widersprechen.

<sup>13</sup> Das von Oevermann (1996) betonte Moment der Stellvertretung in der professionalisierten Interaktion tritt als stellvertretende Deutung in einer von mir so genannten Konstellationsphase des Wirkbündnisses auf (zu den Phasen des Wirkbündnisses s. Liebermann/Loer 2010: 182–186, Loer 2011: 128 ff.); als stellvertretende Modellierung einer Krisenlösung und als stellvertretende Entscheidung ist es nur in der klassischen Arzt/Patient-Beziehung anzutreffen, an der es ja auch abgelesen wurde. Genauer muss man sagen, dass die Entscheidung in der eigengesetzlichen Praxis des Wirkbündnisses und durch sie getroffen wird. – Oevermann spricht auch von der „stellvertretenden Krisenbewältigung“ (s. 2009: 113, passim; Kursivierung hinzugefügt, TL); dies erscheint mir als unangemessen, da die Krise nur bewältigt ist, wenn sich die Krisenlösung bewährt; das kann aber nur außerhalb des Wirkbündnisses, in der alltäglichen Praxis des (dann nicht mehr) Klienten geschehen.

<sup>14</sup> Das Merkmal der Personenbezogenheit einer Dienstleistung wird häufig, insbesondere im Bereich von Sozialarbeit und Sozialpädagogik (vgl. als ein Beispiel von vielen Möller 2007: 387, 389), als Unterscheidungskriterium für Professionalisierung genommen; dass dies nicht nur zu unspezifisch ist – auch dann, wenn noch das Epitheton „komplex“ hinzugefügt wird (etwa: Kühn 2003: 86) –, sondern der Sache nach falsch, wenn nicht die systematische Differenz zwischen bloßer Rollenformigkeit (Kunde) und Spannung von Rolle und ganzer Person (Klient) berücksichtigt wird, dürfte hier deutlich werden.

<sup>15</sup> Für eine knappe Darstellung s. Lamnek 2002.

<sup>16</sup> Ulrich Oevermann, auf dessen aufschlussreiche, materialgesättigte Entfaltung der Begrifflichkeit ich mich hier wesentlich stütze, trifft dieselbe begriffliche Unterscheidung, verwendet allerdings den Terminus „Supervision“ nur für die vorbeugende Supervision und bezeichnet die beratende Supervision lediglich als Beratung; damit nimmt er aber eine terminologische Verwirrung in Kauf, da ja auch Beratung im Sinne der primären Hilfe für eine Praxis, die in die Krise geraten ist, so – etwa als Organisationsberatung – bezeichnet wird.

<sup>17</sup> Für diese Erforschung bedarf es einer klaren Fragestellung sowie einer prägnanten konstitutionstheoretischen Bestimmung des Gegenstandes wie der entsprechenden methodologischen Begründung der Methode. Die begriffliche Explikation supervisorischer Praxis ist Aufgabe wissenschaftlicher Forschung und bedarf der Objektivierungen dieser Praxis, die es erlauben, sie auf Distanz zu bringen, einen Regard éloigné (Lévi-Strauss 1983) auf sie zu richten (vgl.: /l'expression de regard éloigné. J'ai trouvé qu'elle représentait très bien l'attitude de l'ethnologue regardant sa propre société, non comme il la voit en tant qu'il en est membre, mais comme d'autres observateurs, placés loin d'elle dans le temps ou dans l'espace, la regarderaient.“ – Lévi-Strauss 1988: 249). Diese Bemerkung ist hier opportun, da in den beratenden Professionen – nicht nur in der Psychoanalyse – häufig noch das „Junktim zwischen Heilen und Forschen“ als Via regia der Erkenntnis gilt. Als Freud schrieb: „In der Psychoanalyse bestand von Anfang ein Junktim zwischen Heilen und Forschen, die Erkenntnis brachte den Erfolg, man konnte nicht behandeln, ohne etwas Neues zu erfahren, man gewann keine Aufklärung, ohne ihre

wohltätige Wirkung zu erleben“ (Freud 1927/1991: 293 f.), so schrieb er dies in einer Zeit, als es keine ausgearbeitete Methode der Geistes- und Sozialwissenschaften gab, die seinem Objektivitätsanspruch genügt hätte und auf die er sich hätte beziehen können. Insofern musste er auf die Gestaltschließung in der Therapie als Geltungsgrund bauen, ohne aber methodologisch diese Geltung begründen zu können. – Wie supervisorische Praxis begrifflich fruchtbringend empirisch erforscht werden kann, zeigt die umfangreiche Analyse einer Teamsupervision, die Ulrich Oevermann vorgelegt hat (2001/2010).

## LITERATUR

- Argelander, Hermann (1982):** Der psychoanalytische Beratungsdialog. Göttingen, Zürich.
- Benjamin, Walter (1930/1980):** Karussell der Berufe. In: ders., Gesammelte Schriften II.2, Frankfurt/M.: 667–676.
- Buchholz, Michael B. (2013):** Die Herausbildung psychotherapeutischer Kompetenz in der Supervision – unterwegs zur Analyse supervisorischer Konversation. In: Busse/Hausinger 2013a: 77–108.
- Buer, Ferdinand (2000):** Supervision als Ort moralphilosophischer Besinnung. Oder: Was auch in der Arbeitswelt entscheidend ist. In: Supervision: Mensch Arbeit Organisation 4: 4–20.
- Buer, Ferdinand (2005):** Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate. Ein Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel. In: OSC 3: 278–297.
- Busse, Stefan (2010):** Zur Pragmatik beraterischen Handelns in Supervision und Coaching. In: Busse/Ehmer 2010a: 55–103.
- Busse, Stefan/Ehmer, Susanne (ed.) (2010a):** Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching. Köln.
- Busse, Stefan/Ehmer, Susanne (ed.) (2010b):** Vorwort. In: dies. 2010a: 7–13.
- Busse, Stefan/Hausinger, Brigitte (Hg.) (2013a):** Supervisions- und Coachingprozesse erforschen. Theoretische und methodische Zugänge. Göttingen.
- Busse, Stefan/Hausinger, Brigitte (Hg.) (2013b):** Vorwort. In: dies. 2013a: 7–13.
- Deserno, Heinrich (1990/1994):** Die Analyse und das Arbeitsbündnis. Kritik eines Konzepts. Frankfurt/M.
- DGSv (2012):** Standards für die Qualifizierung zur/zum Supervisor/in der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv). Köln ([http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2012/01/standards\\_fuer\\_die\\_qualifizierung\\_zum\\_zur\\_supervisorin\\_2012.pdf](http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2012/01/standards_fuer_die_qualifizierung_zum_zur_supervisorin_2012.pdf); [13.3.2013]).
- Duden (2001):** Das Fremdwörterbuch. 7. Aufl. Mannheim [CD-ROM].
- Fellermann, Jörg (2012):** Gatekeeping – ein wichtiger Beitrag zur Positionierung von Supervision.
- Fischer, Wolfram (2010):** Die Praxis des Wissens der Praxis. In: Busse/Ehmer 2010a: 14–35.
- Freidson, Eliot (1970):** Profession of Medicine: A Study of the Sociology of Applied Knowledge. New York u. ö.
- Freidson, Eliot (1988):** Professional Powers: A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge. Chicago, London.
- Freidson, Eliot (2001):** Professionalism. The Third Logic. Chicago.
- Freud, Sigmund (1991):** Nachwort zur „Frage der Laienanalyse“. In: ders., Gesammelte Werke, Bd. 14, Frankfurt/M.: 287–296.
- Goode, William J. (1957):** Community within the Community: The Professions. In: ASR 2: 194–200.
- Gouldner, Alvin W. (1979):** The Future of the Intellectuals and the Rise of the New Class. New York.
- Greenson, Ralph R. (1965):** The Working Alliance and the Transference Neurosis. In: Psychoanal Q: 155–181.
- Haubl, Rolf/Hausinger, Brigitte (Hg.) (2009):** Supervisionsforschung. Einblicke und Ausblicke. Göttingen.
- Hausinger, Brigitte (2009a):** Einblicke. In: Haubl/Hausinger 2009: 7–11.
- Hausinger, Brigitte/Haubl, Rolf (2009):** Dem Ökonomismus auf seinen normativen Grund leuchten. Ein Gespräch über Wirtschaftsethik und Supervisionsforschung. In: Haubl/Hausinger 2009: 230–240.
- Hechler, Oliver (2009):** Sinn und Verstehen. Ansätze einer strukturalen psychoanalytischen Hermeneutik in der Supervisionsforschung. In: Haubl/Hausinger 2009: 124–142.
- Heckel, Stefan (2004):** Projektantrag „Innovatives Berufshandeln“. Dortmund (unveröff. Projektantrag DFG, 26 Seiten).
- Hegel, Georg Friedrich Wilhelm (1807/1970):** Phänomenologie des Geistes. Frankfurt/M.
- Hegel, Georg Friedrich Wilhelm (1821/1970):** Grundlinien der Philosophie des Rechts oder Naturrecht und Staatswissenschaft im Grundrisse. Frankfurt/M.
- Iser, Angelika (2009):** Verhältnisbestimmung von Supervision und Mediation. Expertinnen- und Experteninterviews über Vorgehensweisen in der Beratung bei Mitarbeiterkonflikten in der Sozialen Arbeit. In: Haubl/Hausinger 2009: 72–91.
- Kettner, Matthias/Loer, Thomas (2011a):** Das Arbeitsbündnis von Arzt und Patient unter Ökonomisierungsdruck. In: Wild, V./Pfister, E./Biller-Andorno, N. (Hg.): DRG und Ethik. Basel: 141–156.
- Kettner, Matthias/Loer, Thomas (2011b):** Das Arzt-Patient-Wirkbündnis als Basis moralischer Beurteilung von Ökonomisierungsprozessen im Krankenhaus. In: Frewer, A./Bruns, F./Rascher, W. (Hg.): Gesundheit, Empathie und Ökonomie. Würzburg: 17–40.
- Kettner, Matthias/Loer, Thomas (2012):** Arzt und Patient. Dualität und Einheit im therapeutischen Wirkbündnis. In: Hoffstadt, Christian F./Peschke, Franz/Nagenborg, Michael/Müller, Sabine (Hg.): Dualitäten. Bochum: 155–176.
- Kühn, Hagen (2003):** Ethische Probleme der Ökonomisierung von Krankenhausarbeit. In: Büssing, A./Glaser, J. (Hg.): Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus. Göttingen u. ö.: 77–98.
- Lamnek, Siegfried (2002):** Pattern variables. In: Endruweit, G./Trommsdorf, G. (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart: 397.
- Lévi-Strauss, Claude (1983):** Le regard éloigné. Paris
- Lévi-Strauss, Claude (1988):** De près et de loin. Paris.

- Liebermann, Sascha/Loer, Thomas (2010):** Autonomie in der Beratung – fördern, hemmen oder erodieren? Überlegungen zum besonderen Charakter des Arbeitsbündnisses in der Beratung von Organisationen. In: Busse/Ehmer 2010a: 166–191.
- Loer, Thomas (2006):** Entstandardisierung der Berufswelt – Transformation des Habitus? Veränderungen des Verhältnisses von Person und Personal – eine Problemskizze. In: Tully, C. J. (Hg.): Lernen in flexiblen Welten. Weinheim, München: 145–163.
- Loer, Thomas (2007):** Die Region. Eine Begriffsbestimmung am Fall des Ruhrgebiets. Stuttgart.
- Loer, Thomas (2008):** Normen und Normalität. In: Willems, H. (Hg.): Lehr(er)buch Soziologie. Bd. 1, Wiesbaden: 165–184.
- Loer, Thomas (2009):** Zum Strukturwandel der Erwerbsarbeit und zur Schwierigkeit, ihn auf den Begriff zu bringen. In: Nollert, M./Bonvin, J.-M./Kutzner, S. (Hg.): Armut trotz Arbeit. Zürich: 38–59.
- Loer, Thomas (2011):** Standardisierung und Fallorientierung in der Arzt/Patient-Interaktion im Krankenhaus – Konzeptualisierung und exemplarische Analyse. In: Kettner, M./Kosłowski, P. (Hg.): Wirtschaftsethik in der Medizin. München: 115–153.
- Loer, Thomas (2013):** Lehre und Unterricht und ihre Verschränkung in der Schule. Programmmatische Skizze zu einer konzeptuellen Klärung. In: Rademacher, S./Stölting, E./Wernet, A. (Hg.): Bildungsqualen. Wiesbaden (in Vorber.).
- Maiwald, Kai-Olaf (2004):** Professionalisierung im modernen Berufssystem. Wiesbaden.
- Marshall, T. H. (1939):** The Recent History of Professionalism in Relation to Social Structure and Social Policy. In: The Canadian Journal of Economics and Political Science/Revue canadienne d'Économie et de Science politique 3: 325–340.
- Möller, Heidi (2010):** Supervision und Supervisionsforschung als Selbstkonfrontationsprozess. In: Busse/Ehmer 2010a: 218–235.
- Moldaschl, Manfred (2010):** Reflexivität + Depistemologie = Supervision? In: Busse/Ehmer 2010a: 133–165.
- Möller, Michael (2007):** Was ist und zu welchem Ende betreiben wir Sozialmanagement? In: Krauß, E. J./Möller, M./Münchmeier, R. (Hg.): Soziale Arbeit zwischen Ökonomisierung und Selbstbestimmung. Kassel: 377–396.
- Oevermann, Ulrich (1996):** Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Combe, A./Helsper, W. (Hg.): Pädagogische Professionalität. Frankfurt/M.: 70–182.
- Oevermann, Ulrich (2001/2010):** Strukturprobleme supervisorischer Praxis. Eine objektiv hermeneutische Sequenzanalyse zur Überprüfung der Professionalisierungstheorie. Frankfurt/M.
- Oevermann, Ulrich (2002):** Professionalisierungsbedürftigkeit und Professionalisiertheit pädagogischen Handelns. In: Kraul, M./Marotzki, W./Schweppe, C. (Hg.): Biographie und Profession. Bad Heilbrunn: 19–23.
- Oevermann, Ulrich (2006a):** Wissen, Glauben, Überzeugung. Ein Vorschlag zu einer Theorie des Wissens aus krisentheoretischer Perspektive. In: Tänzer, D.; Knoblauch, H.; Soeffner, H.-G. (Hg.), Neue Perspektiven der Wissenssoziologie, Konstanz: 79–118.
- Oevermann, Ulrich (2006b):** Zur Behinderung pädagogischer Arbeitsbündnisse durch die gesetzliche Schulpflicht. In: Rihm, T. (Hg.): Schulentwicklung. Vom Subjektstandpunkt ausgehen. Wiesbaden: 69–92.
- Oevermann, Ulrich (2008):** „Krise und Routine“ als analytisches Paradigma in den Sozialwissenschaften (Abschiedsvorlesung). ([http://www.agoh.de/cms/index.php?option=com\\_remository&Itemid=293&func=startdown&id=69](http://www.agoh.de/cms/index.php?option=com_remository&Itemid=293&func=startdown&id=69)).
- Parsons, Talcott (1951):** Social Structure and Dynamic Process: The Case of Modern Medical Practice. In: ders.: The Social System. New York, London: 428–479.
- Parsons, Talcott/Shils, Edward Albert (1951):** Values, Motives, and Systems of Action. In: dies. (Hg.): Toward a General Theory of Action. New York: 45–275.
- Pasteur, Louis (1854/1939):** Discours. In: ders.: Mélange scientifiques et littéraires, Paris: 129–132.
- Polanyi, Michael (1962/1974):** Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy, Chicago.
- Schütze, Fritz (2002):** Supervision als ethischer Diskurs. In: Kraul, M./Marotzki, W./Schweppe, C. (Hg.): Biographie und Profession. Bad Heilbrunn: 135–164.
- Seyfarth, Constans (1989):** Über Max Webers Beitrag zur Theorie professionellen beruflichen Handelns, zugleich eine Vorstudie zum Verständnis seiner Soziologie als Praxis. In: Weiß, J. (Hg.): Max Weber heute. Frankfurt/M.: 371–406.
- Sprondel, Walter M. (1979):** „Experte“ und „Laie“: Zur Entwicklung von Typenbegriffen in der Wissenssoziologie. In: ders./Grathoff, R. (Hg.): Alfred Schütz und die Idee des Alltags in den Sozialwissenschaften. Stuttgart: 140–154.
- Vogt, Rolf (1980):** Organisation, Theorie und Technik eines psychoanalytischen Beratungsprojektes zur Ausbildung von Psychologiestudenten. In: Psyche: 24–53.
- Wittich, Andrea/Dieterle, Wilfried E. (2009):** Empirische Supervisionsforschung. In: Haubl/Hausinger 2009: 12–28.